

Informe Final de Evaluación

Producto 3

**Contratación de Servicios Profesionales para la Evaluación del
Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas para la
Secretaría de Planificación Institucional (SEPLA)**

- Ministerio de Cultura y Juventud, República de Costa Rica-

Equipo Consultor:
M.Sc. Fabio Jiménez
Ing. Juan Carlos Martí
Ing. Manuel Baltodano

Tabla de contenido

Índice de cuadros, figuras y tablas	5
Siglas y acrónimos	8
I. Resumen Ejecutivo	9
II. Introducción	19
Objetivo general:	21
Objetivos específicos:	22
III. Contexto y teoría de la intervención evaluada	23
a. <i>El reconocimiento de la economía creativa a nivel internacional</i>	<i>23</i>
b. <i>La respuesta a nivel nacional: evolución del marco legal, ámbito institucional y sectorial.</i>	<i>24</i>
c. <i>El Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos (PEMCC)</i>	<i>28</i>
d. <i>Teoría de la intervención del PEMCC en la actualidad</i>	<i>32</i>
e. <i>El problema central (y sus implicaciones) que origina la intervención evaluada</i>	<i>34</i>
f. <i>Factores externos que han fomentado u obstaculizado la solución del problema.</i>	<i>40</i>
g. <i>Objetivos, metas, indicadores, procesos y resultados del PEMCC</i>	<i>44</i>
h. <i>Población beneficiaria</i>	<i>44</i>
i. <i>Metas, indicadores, procesos, resultados (productos, efectos, impactos) del Programa</i>	<i>52</i>
<i>Despacho de la Ministra</i>	<i>52</i>
<i>Unidad de Cultura y Economía del MCJ</i>	<i>53</i>
<i>Parque La Libertad</i>	<i>54</i>
j. <i>Procesos de trabajo</i>	<i>57</i>
k. <i>La estrategia de implementación y los supuestos respecto a cómo el PEMCC producirá los resultados esperados</i>	<i>64</i>
l. <i>Actores clave involucrados en la implementación y sus funciones.</i>	<i>67</i>
a. <i>Resumen de la situación actual del Programa</i>	<i>72</i>
IV. Diseño y proceso de la evaluación	73
1. Enfoque metodológico y las técnicas aplicadas	75
2. El proceso de ejecución de la evaluación	79
3. Principales limitaciones para el logro del objetivo de la evaluación	82

4.	Retos de la metodología utilizada.....	84
V.	Hallazgos	85
a.	<i>Hallazgos relacionados con el diseño del PEMCC.</i>	85
b.	<i>Hallazgos relacionados con el proceso de implementación del PEMCC</i>	90
VI.	Respuesta a las preguntas de evaluación.....	93
1.	Pertinencia.....	93
1.	Eficacia	114
2.	Eficiencia.....	124
3.	Sostenibilidad	131
VII.	Conclusiones	134
VIII.	Recomendaciones	137
IX.	Buenas prácticas y Lecciones Aprendidas	146
X.	Propuesta de nuevo diseño del PEMCC	149
1.	Presentación.....	149
2.	Contexto.....	150
2.1.	Perfiles de emprendimientos en el mundo cultural-creativo	152
3.	Propuesta de nueva lógica de intervención del PEMCC	156
3.1.	Objetivo general.....	156
3.2.	Objetivos específicos	156
3.3.	Población beneficiaria.....	157
3.4.	Sectores culturales.....	158
3.5.	Procesos de implementación del Programa	159
3.5.1.	Convocatoria	160
3.5.2.	Diagnóstico y selección	162
3.5.3.	Aceptación y compromiso adquirido	164
3.5.4.	Formación	164
a)	Fase de formación base en empresariedad cultural y creativa	167
b)	Fase de consolidación y crecimiento técnico-artístico.....	168
c)	Fase de innovación y dinamización económica.....	168
3.5.5.	Seguimiento y evaluación.....	169
3.5.6.	Selección para ferias	169
3.6.	Definición de roles de las unidades ejecutoras y otros actores.....	170

4.	Nueva lógica de intervención	172
5.	Sistema de seguimiento	180
5.1.	Contexto del sistema de seguimiento	180
5.2.	Objetivo del sistema de seguimiento	180
5.3.	Importancia del sistema de seguimiento	180
5.4.	Relación entre evaluación y seguimiento	181
5.5.	¿En qué consiste el sistema de seguimiento?	182
5.6.	Elementos básicos del sistema de seguimiento del PEMCC	182
a)	Indicadores	182
b)	Recolección de datos e instrumentos	187
c)	Reporte de los resultados de monitoreo	187
6.	Propuesta de modelo de evaluación para el PEMCC	188
6.1.	Alcance y objetivo de la evaluación	189
6.2.	Objetivo de la evaluación	189
6.3.	¿Qué es una evaluación de tipo cuasi-experimental?	190
6.4.	Elementos del modelo de evaluación cuasi-experimental para el PEMCC	191
a)	Principales preguntas de evaluación	191
b)	Estrategia evaluativa	193
c)	Indicadores de resultados	195
XI.	Líneas de acción para la implementación de la propuesta	197
XII.	Referencias	200

Índice de cuadros, figuras y tablas

Cuadros

Cuadro 1. Antecedentes institucionales en apoyo a emprendimientos C y C (2016-2017).	24
Cuadro 2. Problemas en el ámbito del sector cultura.	35
Cuadro 3. Procesos de implementación del PEMCC.	55
Cuadro 4. Cadena de resultados del Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos en la actualidad.	57
Cuadro 5. Consultores que realizaron las actividades del PEMCC por cada unidad ejecutora (2015-2017).	68
Cuadro 6. Criterios y preguntas de evaluación.	71
Cuadro 7. Técnicas e instrumentos de investigación utilizadas.	72
Cuadro 8. Valoración del proceso de evaluación.	77
Cuadro 9: Instrumentos y mecanismos de diagnóstico utilizados por las unidades ejecutoras.	95
Cuadro 10: Variables y criterios utilizados para la selección de población beneficiaria por cada unidad ejecutora.	98
Cuadro 11. Instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación de cada unidad ejecutora.	103
Cuadro 12. Articulaciones internas y externas reportadas por cada unidad ejecutora.	106
Cuadro 13: servicios entregados por unidad ejecutora.	112
Cuadro 14. Abordaje y ámbitos priorizados por cada unidad ejecutora.	113
Cuadro 15. Sectores culturales y abordaje priorizados por cada unidad ejecutora.	117
Cuadro 16. Perfiles de emprendedores (as) en el mundo cultural creativo.	150
Cuadro 17. Sectores culturales en relación con la clasificación propuesta.	153
Cuadro 18. Cuatro dimensiones en la formación de emprendedores (as).	160
Cuadro 19. Nuevos roles de las unidades involucradas en el PEMCC.	164

Figuras

Figura 1: Las cuatro “versiones” del PEMCC en este proceso de evaluación.	11
Figura 2. Principales actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo.	29
Figura 2ª. Esquema de referencia basado en el modelo de Babson College	29
Figura 3. Teoría de la intervención del PEMCC en la actualidad.	32

Figura 4. Articulación del ecosistema para el fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas.	33
Figura 5. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por el PEMCC según sector cultural (2015-2017).	36
Figura 6. Problematicación que sustenta el Eje II de la PNDC 2014-2023.	38
Figura 7. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por unidad ejecutora (2015-2017).	45
Figura 7a. Población beneficiaria por unidad ejecutora según tipo de organización (emprendimientos o Mipymes) (2015-2017).	45
Figura 8. Población beneficiada por el PEMCC según tipo de organización (emprendimientos o Mipymes) (2015-2017).	46
Figura 9. Emprendimientos/Mipymes atendidos según tipo de servicio (2015-2017).	47
Figura 9a. Emprendimientos/Mipymes intervenidos por servicio recibido, según tipo de organización (emprendimiento o Mipyme) (2015-2017).	47
Figura 10: Emprendimientos/Mipymes intervenidos por provincia (2015-2017).	48
Figura 10a: Emprendimientos/Mipymes intervenidos por provincia según tipo de organización (2015-2017).	48
Figura 11. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por cantón (2015-2017).	49
Figura 12. Presupuesto total y número de beneficiarios del PEMCC por año (2015-2018).	54
Figura 13. ¿Cree usted que las actividades realizadas respondieron a las necesidades de la población beneficiaria?	91
Figura 14. Procesos que deben mejorarse según los formadores / capacitadores del PEMCC.	93
Figura 15. Aspecto más problemático del PEMCC, según los formadores / capacitadores.	98
Figura 16. Perfil de los emprendedores PEMCC	152
Figura 17. Esquema del proceso del PEMCC	161
Figura 18. Línea de acción para la implementación de la propuesta.	193

Recuadros

Recuadro 1: Definiciones de trabajo.	19
Recuadro 2: Ámbitos programáticos incluidos en el alcance de la evaluación.	20
Recuadro 3: Aporte de la economía de la cultura al desarrollo de Costa Rica.	24
Recuadro 4: Programas centrales del MCJ incluidos como metas en el PND.	28

Tablas

Tabla 1. Metas, cobertura y presupuesto del Despacho de la Ministra en el marco del PEMCC.	51
Tabla 2. Metas, cobertura y presupuesto de la Unidad de Cultura y Economía en el marco del PEMCC.	52
Tabla 3. Metas, cobertura y presupuesto del Parque la Libertad en el marco del PEMCC.	53
Tabla 4. Propuesta de indicadores para el seguimiento del PEMCC.	179
Tabla 5. Indicadores de resultados del PEMCC.	190

Anexos

ANEXO I. Acciones relativas al emprendimiento y las MIPYMES en curso y que no son visibles en el PND	199
ANEXO II. Resumen del trabajo de campo	204
ANEXO III. Mapeo de actores	208
ANEXO IV. Matriz de Evaluación	213
ANEXO V. Lista de informantes en las entrevistas semiestructuradas	219
ANEXO VI. Alcance la inversión programada	220
ANEXO VII. Instrumentos de recolección de información	221
ANEXO VIII. Ejemplo de cronograma de implementación del PEMCC con el nuevo diseño	231
ANEXO IX. Cronograma de proyecto	233

Siglas y acrónimos

CSCCR	Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica
DM	Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica
PEMCC	Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas
PLL	Fundación Parque Metropolitano La libertad
UCE	Unidad de Cultura y Economía del MCJ

I. Resumen Ejecutivo

Este documento presenta el informe final de evaluación del Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas (en adelante PEMCC) implementado por el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y La Fundación Parque Metropolitano La libertad (PLL).¹ El PEMCC fue la intervención propuesta por el Sector Cultura para ser evaluada como parte de la Agenda Nacional de Evaluaciones 2015-2018, promovida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 Alberto Cañas Escalante. Esta evaluación tiene como objetivo “valorar el diseño y la gestión del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales-Creativos mediante una evaluación que contribuya al aprendizaje organizacional del Ministerio de Cultura y Juventud y otros actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, y a tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar la gestión del programa y favorecer su sostenibilidad” (MCJ, 2017b). El propósito de este informe es exponer los resultados de la evaluación, así como proponer diversas acciones para mejorar su diseño, implementación, seguimiento y evaluación. El mismo ha sido elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) con base en diversas fuentes de información.²

Es importante reconocer que el Ministerio de Cultura y Juventud en general, y las tres unidades ejecutoras del PEMCC en particular, realizan múltiples acciones en

¹ Las unidades ejecutoras son: Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud, Unidad de Cultura y Economía del MCJ y el Parque La Libertad.

² Fuentes de información utilizadas: documentos oficiales, internet, entrevistas semiestructuradas a representantes de las tres unidades ejecutoras del Programa y representantes de diversas organizaciones del ecosistema para el emprendimiento cultural-creativo, incluyendo autoridades del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), grupos focales con beneficiarios (as) del programa y consultores (as) contratados (as) por las unidades ejecutoras, e información adicional facilitada por el Equipo Gestor. El Anexo V presenta la lista de organizaciones públicas y privadas participantes en esta evaluación mediante las entrevistas estructuradas. Por razones de confidencialidad y anonimato, no se identifican los nombres de las personas entrevistadas.

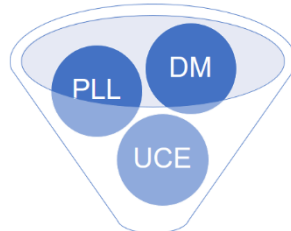
favor de la dinamización económica de la cultura (ver Anexo I). Muchas de esas acciones no forman parte del PEMCC, tal y como éste se incluyó en el Plan Nacional Desarrollo (PND) 2015-2018 Alberto Cañas Escalante. Esta evaluación no valora la pertinencia, eficiencia, eficacia o sostenibilidad de esas acciones, pero sí reconoce su importancia para el fortalecimiento del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Otro aspecto importante de destacar es que el nacimiento formal del PEMCC (en términos de su inclusión en el PND) se da en medio de un periodo importante de gestión de crisis, debido a la situación que se dio con la edición del Festival Internacional de las Artes del año 2015.³

La información recopilada en esta evaluación evidencia un abordaje fundamentalmente individual por parte de cada una de las unidades ejecutoras, distante de la aspiración de un programa integral impulsada por el Despacho desde el 2015. Esto supuso dos retos para la evaluación, uno de carácter metodológico y otro de carácter analítico. A nivel metodológico, se constató que la mayoría de informantes (incluyendo altos funcionarios del MCJ) no identifica o reconoce el PEMCC como un programa articulado, sino que tiene un conocimiento parcial de las acciones realizadas por alguna de las unidades ejecutoras. A nivel analítico, este abordaje individual dificulta responder las preguntas de evaluación desde la perspectiva de un programa medianamente articulado, y obliga a hacer referencia a acciones individuales en la mayoría de casos. En síntesis, el proceso de evaluación constató cuatro “versiones” distintas del PEMCC: la versión plasmada en el PND, la versión efectivamente implementada, la versión de avance gradual y la versión ideal a la cual se aspira (ver figura 1).

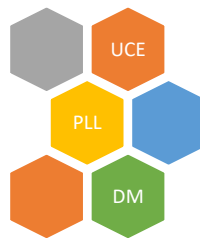
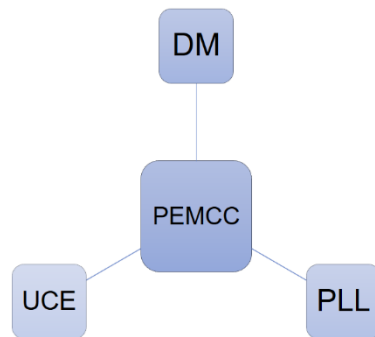
³ Esta crisis implicó un cambio de autoridades en el MCJ. La presente administración encuentra las acciones del PND definidas y las empieza a ajustar proactivamente desde octubre 2015.

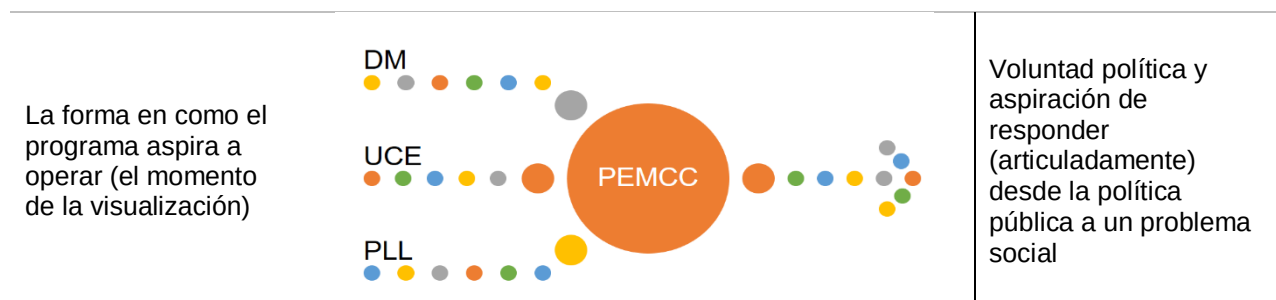
Figura 1: Las cuatro “versiones” del PEMCC en este proceso de evaluación.

Los cuatro momentos del programa	Proceso de evaluación
La forma en que el programa se diseñó (el momento de la planificación)	Métrica, aspectos de diseño, elementos formales del programa, teoría de la intervención.
La forma en que el programa se implementa efectivamente (el momento de la ejecución)	Procesos efectivos de implementación, valoración de la población beneficiaria y otros actores involucrados
La forma en que las unidades ejecutoras y el MCJ en general desarrollan algunas actividades de manera conjunta (dentro o fuera de lo establecido en el PND) o inician un intercambio de información gradual	Intercambio inicial de experiencias, información y herramientas, tales como el uso del polígono.



PEMCC





Fuente: elaboración propia.

Tal y como reconocen muchos de los (as) informantes consultados, el PEMCC es una intervención “joven” y “en proceso de construcción”.⁴ Esto es muy importante tenerlo presente a la hora de analizar los juicios valorativos y las recomendaciones que emanan de esta evaluación.

Reconociendo que el PEMCC no parte de un diseño que se obtiene como resultado de un proceso coordinado, sistemático y basado en evidencia; su diseño podría concebirse como un intento deliberado de los actores involucrados por “experimentar” cuáles mecanismos, instrumentos y metodologías eran las más adecuadas para fortalecer los emprendimientos culturales y creativos. Desde esta perspectiva, es comprensible y hasta beneficioso el diseño del Programa y los procesos de implementación diferenciados por unidad ejecutora. Partiendo de la premisa de que de esta diversidad de experiencias ayudarían a generar insumos para elaborar los lineamientos metodológicos para trabajar con emprendimientos culturales y creativos en Costa Rica. Esta etapa de “experimentación” ha arrojado información suficiente a la fecha. La escasez de recursos presupuestarios que caracteriza al MCJ y al Sector Cultura en general no da margen de acción para seguir explorando posibles rutas de acción. Los actores involucrados deben tomar una serie de decisiones que delimite un

⁴ El Equipo Gestor es el equipo técnico conformado por funcionarios (as) de MIDEPLAN, MCJ y FPLL, el cual está encargado de preparar, programar y supervisar el desarrollo del proceso de evaluación y asegurar su conclusión.

diseño más claro del programa y priorice su accionar. Esto supone, entre otros aspectos, definir roles específicos de las unidades ejecutoras.

La información recopilada en esta evaluación evidencia que existe un alto riesgo de que los recursos asignados a las actividades del PEMCC estén siendo utilizados de manera poco eficiente y eficaz. Si bien el diseño del programa es pertinente en la atención de la problemática que enfrentan los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos (la combinación de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento), a la hora de la implementación la pertinencia de las actividades desarrolladas varía considerablemente, dada la amplia diversidad de la población beneficiaria, no sólo en términos de los sectores culturales en los que operan, sino además en su nivel de madurez organizacional. Asimismo, la sostenibilidad de la intervención está altamente comprometida por una diversidad de factores, entre ellos, las características de la población beneficiaria, la ausencia de un proceso de diagnóstico y construcción de línea base formal y sistemático, y la heterogeneidad de intereses, necesidades y expectativas de una población beneficiaria altamente diversa.

Producto de esta evaluación, se identificaron los siguientes hallazgos, y se plantean las respectivas recomendaciones:

En relación con la pertinencia:

- En términos generales, el diseño del PEMCC se ajusta al marco normativo vigente y responde a la problemática que lo origina (ver Informe 1 de esta consultoría, p.4). Sin embargo, su pertinencia se debilita al no tener una definición clara de la población a la que se dirige. Permitir la participación de beneficiarios tan diversos entre sí, con niveles de madurez tan divergentes, intereses y expectativas distintas y particularidades propias de su sector, debilita

la pertinencia de muchas de las actividades desarrolladas. Para responder a lo anterior se recomienda: acordar y priorizar el tipo de emprendimiento y Mipyme cultural hacia los cuales dirigir los bienes y servicios del programa, considerando su nivel de madurez. Así mismo, se recomienda definir un perfil de entrada de la población beneficiaria que responda a las nuevas condiciones del Programa.

- El diseño del programa es pertinente en función del primer objetivo específico del PEMCC, orientado a “brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los emprendimientos y MiPymes culturales de distintos cantones del país”. No obstante, su pertinencia se compromete con respecto al objetivo general, que pretende “fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales y creativas para potenciar la creación cultural”, dado que no se tiene claridad sobre qué constituye un emprendimiento fortalecido ni tampoco la forma idónea para evaluar en qué medida el programa permite el logro de ese objetivo. Finalmente, no se encontró evidencia de que el Programa haya avanzado respecto al segundo objetivo específico, que pretende “sistematizar y proyectar la experiencia del sector en una memoria de procesos”. Para responder a lo anterior se recomienda replantear el rol o valor agregado del Programa en el contexto general del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo; considerando la revisión y replanteamiento del objetivo general del Programa y sus metas en el Plan Nacional de Desarrollo, definir las características de los emprendimientos y Mipymes que alcanzan el fortalecimiento necesario para potenciar la creación cultural en el ámbito de la economía creativa.
- Pese a los esfuerzos realizados por las unidades ejecutoras, y a las acciones que impulsa el MCJ más allá del PEMCC, en criterio del equipo consultor este Programa no ha logrado un nivel de articulación inter e intra institucional óptimo, debido a dos razones fundamentales (entendiendo por un nivel de articulación

óptimo el desarrollo de actividades planeadas en conjunto por los actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, con responsabilidades y competencias mejor definidas y menos duplicidad de esfuerzos). Por un lado, el PEMCC como un todo, no tiene claridad sobre el rol que juega en el ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Es decir, no está claramente definido si el PEMCC se centrará en el fortalecimiento del tema identidad, o en abordar capacidades empresariales mínimas, o en atender necesidades de emprendimientos dinámicos. Por otro lado, persiste un alto nivel de desarticulación entre las instituciones del Sector Cultura y otras organizaciones públicas y privadas en materia de apoyo a emprendimientos culturales y creativos, y emprendimientos en general. Para responder a lo anterior, se propone llevar a cabo un relanzamiento del Programa en el sector cultural creativo, divulgando su existencia y su nuevo rol en el contexto del ecosistema. Adicionalmente, fortalecer las articulaciones con otras entidades internas y externas del MJC que favorezcan la complementariedad de las acciones del PEMCC.

En relación con la eficacia

- La valoración del nivel de eficacia del PEMCC depende en buena medida del indicador que se utilice. Si es la meta cuantitativa de emprendimientos nuevos capacitados por cada una de las unidades ejecutoras, la sumatoria indica que el Programa está logrando en gran medida los resultados esperados. Ahora bien, si la valoración de la eficacia trasciende esa meta cuantitativa y aborda otros aspectos cuantitativos o cualitativos relacionados con el fortalecimiento de los emprendimientos beneficiados, tales como: nivel de ventas, número de empleos nuevos, número de canales de comercialización, número de ferias en las que participan, etc.; la información recopilada no permite establecer una relación

directa entre actividades realizadas y los resultados reportados. Para responder a lo anterior, se propone reevaluar los indicadores de medición y alinearlos con los objetivos y metas del Programa. Mejorar el registro de información para el seguimiento, monitoreo y verificación de los efectos generados por las actividades del Programa.

En relación con la eficiencia

- Dado que el Programa no fue diseñado siguiendo un proceso coordinado, sistemático y basado en la evidencia; la información recopilada no permite determinar con precisión el nivel de eficiencia con que el Programa ha utilizado los recursos para el logro de sus objetivos. A esto se suma que cada unidad ejecutora dispone de una asignación presupuestaria diferente, atiende poblaciones con necesidades y expectativas diferentes, por lo que la valoración de eficiencia debe remitirse a cada unidad ejecutora, con parámetros particularizados. Para responder a lo anterior, se propone además del rediseño del programa (apartado 9), el establecimiento de lineamientos que permitan sustentar técnicamente la asignación presupuestaria y medir la eficiencia en su ejecución.
- La información recopilada de los beneficiarios permite afirmar que las acciones (capacitación, asistencia técnica y acompañamiento) realizadas por el programa son parcialmente eficaces y eficientes para la atención de sus necesidades. No hay duda que los bienes y servicios ofrecidos por el PEMCC fueron entregados a los beneficiarios, sin embargo la multiplicidad de programas en los que participan muchos de ellos, impide atribuir con certidumbre sus efectos a las acciones del PEMCC. Para responder a lo anterior, se propone mejorar el proceso de diagnóstico de las necesidades y expectativas de la población

beneficiaria, y utilizar ese diagnóstico como base para la definición de la oferta de bienes y servicios de apoyo a los emprendimientos. Adicionalmente se propone mejorar y sistematizar el proceso de evaluación de entrada (línea base) y salida de los beneficiarios.

En relación con la sostenibilidad

- El diseño y la implementación del PEMCC permiten la sostenibilidad de sus beneficios en poca medida. Claramente, la sostenibilidad de los beneficios por los bienes y servicios ofrecidos por el programa depende de varios factores: por ejemplo, la duración del servicio provisto, el tipo de bienes otorgados, el nivel de madurez del emprendimiento (naciente, medio, consolidado) y la calidad de la oferta formativa. Este último factor, para mencionar uno, requiere que el Programa disponga del recurso humano capaz de replicar y mejorar continuamente el servicio, pero ese recurso es tan escaso, que hasta ahora se ha limitado a la prestación del servicio (renunciando a la medición, análisis, mejora e incorporación de buenas prácticas), tal como ha sido mencionado en diferentes espacios de este documento. Hay algunos casos aislados de emprendimientos exitosos en el marco del PEMCC, sin embargo, no se cuenta con evidencia que permita determinar que dichos resultados sean atribuibles al programa como tal y qué tan sostenibles sean. Otro aspecto que afecta la sostenibilidad es la amplitud con que se realizan los procesos de convocatoria y selección de la población beneficiaria. Un proceso más riguroso de convocatoria y selección podría facilitar un seguimiento adecuado, y favorecer la sostenibilidad de los beneficios generados. Para responder a lo anterior se propone, además del rediseño del Programa (apartado 9), caracterizado por un abordaje integral mediante la articulación intra e inter institucional, que recoja las buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas en esta evaluación.

II. Introducción

Esta evaluación tiene por objeto el Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos (PEMCC), la cual es una intervención del MCJ, operativizada a través de tres Unidades Ejecutoras, a saber, Despacho del Ministerio, la Unidad de Cultura y Economía y la Fundación Parque la Libertad. La evaluación tiene por énfasis el *diseño* y los *procesos implementados* dentro del PEMCC, buscando identificar la existencia de desajustes o vacíos según la teoría de la intervención y las necesidades actuales que requiere el sector cultural-creativo; así como sus causas.⁵

En cuanto a la estructura del informe, la próxima sección expone el ¿qué? y ¿para qué? de esta evaluación. La tercera sección explica el contexto y la teoría de la intervención evaluada. La cuarta sección describe el diseño y proceso de evaluación. Posteriormente, en la sección quinta se presentan los hallazgos de la evaluación, de acuerdo con las Especificaciones Técnicas (MCJ 2017b). La sexta sección presenta las conclusiones de esta evaluación. Posteriormente se presentan las recomendaciones (sección séptima) y finalmente las buenas prácticas y lecciones aprendidas (sección octava). El Anexo II resume el trabajo de campo realizado.

⁵ La evaluación del PEMCC forma parte de la Agenda Nacional de Evaluaciones 2015-2018, promovida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 Alberto Cañas Escalante.

Recuadro 1: Definiciones de trabajo.

Para efectos de este informe se entiende por “**diseño del programa**”: el conjunto de elementos incluidos en la conceptualización del PEMCC respecto a la problemática o necesidades que lo originan y los usuarios a los que se dirige. Incluye, entre otros elementos: los objetivos propuestos y la dotación de recursos para cumplirlos, la identificación y caracterización de la población beneficiaria y actores involucrados, la estructura organizacional y funcionalidad de los mecanismos de gestión, la idoneidad del sistema de seguimiento y evaluación (indicadores, metas, líneas bases) y los resultados esperados (MIDEPLAN 2017: 28).

Asimismo, se entiende por “**procesos de implementación**” del PEMCC las dinámicas internas en la implementación del Programa, incluyendo aspectos como: procesos, procedimientos, y sus actividades, mecanismos de prestación de bienes y servicios, formas de organización o estructuras funcionales, así como la disposición y uso de los recursos.

Fuente: MIDEPLAN 2017.

La evaluación del diseño del PEMCC valora la lógica interna del programa con el propósito de determinar si su diseño actual contribuye a la solución del problema para el cual fue planteado. Por su parte, la evaluación de procesos de implementación busca contribuir a la mejora de la gestión operativa del programa, y analiza si el programa implementa sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente. Con este abordaje, se busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento del PEMCC.

En cuanto al alcance de la evaluación, ésta comprende únicamente las acciones realizadas por las unidades ejecutoras en el marco del PEMCC, según lo establecido en el PND 2015-2018, desde enero 2015 a junio del 2017. En términos del alcance territorial, la evaluación tiene una cobertura nacional, enfocado en cantones y distritos prioritarios según el PND 2015-2018.

Recuadro 2: ámbitos programáticos incluidos en el alcance de la evaluación.

- a) *Capacitación a los emprendimientos y Mipymes:* acciones que procuren mejorar, actualizar, completar y aumentar las capacidades empresariales y técnicas de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas para fortalecer la gestión de los proyectos y la producción de los bienes y servicios.
- b) *Acompañamiento:* apoyar a emprendedores culturales-creativos con una idea de negocio o a Mipymes culturales-creativos en el fortalecimiento de su negocio en marcha. En ambos casos, se facilitan las condiciones que les permita alcanzar la viabilidad y sostenibilidad financiera en el corto o mediano plazo. Implica el seguimiento individualizado de los emprendimientos y Mipymes.
- c) *Asistencia Técnica:* orientada a brindar apoyo técnico a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas con el fin de fortalecer su emprendimiento o unidad productiva en áreas específicas dentro del proceso de producción, gestión empresarial, distribución y comercialización de sus bienes y servicios.)

Fuente: MCJ 2017b.

Esta evaluación busca determinar qué tan eficiente, eficaz, pertinente y sostenible ha sido el diseño del programa, así como a valorar la implementación del mismo, y sugerir de qué modo podría ser más apropiado que se desarrolle, a fin de que los (as) tomadores (as) de decisiones cuenten con la información requerida para mejorar la intervención y hacer que la gestión del programa sea más efectiva, eficiente y sostenible. Puntualmente, la evaluación tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Valorar el diseño y la gestión del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales-Creativos mediante una evaluación que contribuya al aprendizaje organizacional del Ministerio de Cultura y Juventud y otros actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, y a tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar la gestión del programa y favorecer su sostenibilidad.

Objetivos específicos:

1. Elaborar la teoría de la intervención del programa y la representación de la cadena de resultados.
2. Valorar el diseño y procesos del programa en función de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
3. Elaborar recomendaciones basadas en el análisis y valoraciones realizadas que conlleven a una mejora del diseño, gestión y la optimización del Programa.
4. Generar una propuesta de diseño e implementación del programa que incluya teoría de la intervención, sistema de seguimiento y modelo de evaluación cuasi-experimental del programa.

En cuanto al uso de esta evaluación, se espera que los resultados de la misma permitan mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas del Programa en cuanto a:

1. Identificar, dimensionar y priorizar los aspectos de mejora, de mayor incidencia del PEMCC, con relación a la Política Nacional de Derechos Culturales.
2. Mejorar la gestión de PEMCC, con relación a: ajustes al diseño del programa, modelo de operación y en específico la asignación de recursos, cobertura, accesibilidad a los servicios, fluidez de los procedimientos, entre otros.
3. Desarrollar estrategias de acción que le permitan al PEMCC generar espacios de articulación inter e intra-interinstitucional que le permitan abordar de manera integral el trabajo con emprendimientos y Mipymes culturales.

III. Contexto y teoría de la intervención evaluada

Para analizar el contexto del PEMCC y su teoría de intervención, se seguirá una lógica deductiva, que parte del reconocimiento de una situación internacional en el tema de economía creativa, que de alguna manera afecta el debate a nivel nacional, y que finalmente se traduce en la formulación de intervenciones públicas en materia de apoyo a los emprendimientos culturales-creativos en Costa Rica, tales como el PEMCC.

a. El reconocimiento de la economía creativa a nivel internacional⁶

El Informe sobre la Economía Creativa Edición Especial 2013, afirma: “en el mundo actual, la economía creativa se ha convertido en una fuerza transformativa poderosa. Su potencial para el desarrollo es inmenso y está a la espera de ser desbloqueado.” (PNUD y UNESCO 2013: 14). De acuerdo con la Política Nacional de Derechos Culturales (MCJ 2014), la economía creativa incluye a las industrias culturales y creativas, genera crecimiento económico y al mismo tiempo promueve la inclusión social, la diversidad cultural y un desarrollo integral. Este ámbito del desarrollo también es llamado “Economía Naranja”, definida como: “El conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El

⁶ Los antecedentes de la economía creativa provienen de finales de la década de los 90 en el mundo anglosajón. Luego hay una ola en la que la tendencia se traslada al medio iberoamericano con Barcelona, Bogotá y Medellín a la cabeza (es decir desde las políticas locales o de proximidad). Lo que era tendencia en la “ola inicial anglosajona” y es el carácter localizado de las estrategias, se hace muy evidente en la segunda ola iberoamericana en la que el liderazgo de generar políticas en la materia es de gobiernos locales, no del gobierno central (como si lo fue con Blair en Inglaterra, por ejemplo). A Medellín y Bogotá le sucedieron como líderes del tema o de aspectos relevantes del tema: Buenos Aires, Montevideo, Bahía, Recife, Manizales, etc. La ola actual -caracterizada por el eficaz mercadeo de la economía naranja liderado por el BID- tiene entre sus particularidades su componente tecnológico, pero no recupera aún suficientemente las referencias anteriores y las lecciones y complejidades aprendidas ya en gestión en los medios pioneros. Algunas de esas lecciones aprendidas: los desafíos de la gentrificación, la tensión y relaciones complejas entre aprovechamiento sostenible y explotación, las economías creativas no son siempre (como otros sectores, dependen de cómo se gestionen, etc.), reproducción de esquemas de concentración.

universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad” (Buitrago y Duque 2013, p. 40).

Existe un consenso cada vez mayor sobre la importancia de las industrias creativas y culturales en la economía global, ya que no solo contribuyen al crecimiento económico, sino que también ayudan a la transmisión de la identidad cultural (UNESCO 2005). Al respecto, la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO 2005), destaca que la cultura es un factor de cohesión social y un recurso dinamizador de los aportes simbólicos y materiales, por lo tanto, tiene un papel medular en la vida política, económica y social de las poblaciones y es central en el bienestar humano.

El reconocimiento internacional del aporte de la economía creativa al desarrollo ha estimulado una respuesta a nivel nacional, que se ha visto materializada en el fortalecimiento de un marco legal, institucional y sectorial para el apoyo al emprendimiento cultural y creativo, tal y como se reseña a continuación.

b. La respuesta a nivel nacional: evolución del marco legal, ámbito institucional y sectorial.

En Costa Rica, el interés por la economía cultural-creativa ha venido en aumento en los últimos quince años, desarrollando políticas específicas para la promoción de la industria cultural-creativa, bajo el liderazgo del MCJ. Es importante anotar que la economía creativa en Costa Rica comprende principalmente a emprendimientos y Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), de diversas características (algunas

de subsistencia, otras dinámicas), vinculadas a diversas dinámicas de desarrollo territorial y con problemáticas particulares.

Recuadro 3: Aporte de la economía de la cultura al desarrollo de Costa Rica.

Entre los principales indicadores generados se encuentra el PIB cultural o valor agregado de las actividades culturales. El aporte de los 8 sectores medidos en 2012 fue de ¢525.612 millones de colones (1.045 millones de 2 dólares), lo cual representa el 2,2% del PIB nacional. Este porcentaje es superior a la contribución que realiza la industria hotelera (1,9%), y al 2,1% que aportó la generación de energía eléctrica. En 2012, la producción cultural de los 8 sectores ascendió a ¢926.791 millones de colones y se identificó a 40.074 personas ocupadas en actividades culturales, cuya cifra equivale al 2,0% del total de personas ocupadas en el país.

Fuente: http://www.mcj.go.cr/estadisticas/cuenta_satelite/index.aspx

La aspiración de contar con un programa integral de fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes culturales y creativos es el producto de varios años de desarrollo institucional a lo interno del MCJ, en materia de apoyo al emprendimiento cultural-creativo. El Cuadro 1 ilustra los principales hitos en dicha evolución institucional:

Cuadro 1. Antecedentes institucionales en apoyo a emprendimientos culturales-creativos (2016-2017).⁷

Periodo	Antecedente institucional
2006-2010	- Política #3: Cultura y economía. Promover el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas cuyo bien o servicio esté basado en la creatividad y en el acervo cultural, y promover su incorporación a la oferta exportadora del país. -Prioridades: 2 áreas: emprendimientos creativos con base tecnológica y emprendimientos creativos basados en el patrimonio cultural del país. -Acción estratégica #8:Programa de apoyo de MIPYMES artísticas y culturales.

⁷ La evolución institucional que se describe en este cuadro no debe entenderse como un proceso acumulativo o lineal. En algunas Administraciones, el tema de apoyo a los emprendimientos culturales y creativos ha recibido mucha atención por parte de las autoridades del MCJ, mientras que, en otras, dicha atención ha sido limitada. Un cambio importante en esta evolución institucional lo marca la aprobación de la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 en la Administración Chinchilla Miranda.

Periodo	Antecedente institucional
	-Decretos habilitantes > CR Audiovisual (2006) > Incentivar para Innovar (2008) -Proyectos y programas > Parque La Libertad con 4 ejes de trabajo: uno de ellos dedicado a MIPYMES (Políticas interculturales para la inclusión y generación de oportunidades 2008-2011” en el marco del Programa Fondo para el Logro de los ODM” > Programa “Juventud, Empleo y Migración: Una Ventanilla Única para el Empleo Juvenil en los Cantones de Desamparados y Upala”, Programa Fondo para el Logro de los ODM” > Se propone avanzar en la visibilización del aporte de la cultura al PIB de Costa Rica.. Se postergó por falta de condiciones.
2010-2014	-Se crea la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (2011) - Presentación de las primeras mediciones de la CSCCR de tres de los trece sectores del campo cultural: Editorial, Audiovisual y Publicidad 2010-2012 (se publican en 2013) -1ª Encuesta de Hábitos Culturales (2010) -Módulo de Cultura en ENAHO (2012) -Se formula PNDC en cuyo marco se plantea la consolidación de la CSCCR y la creación de la UCE -Realización de la Encuesta Nacional de Cultura (ENC) 2013 (el trabajo de campo se llevó a cabo entre 2013 y 2014)
2013	_ Nov 2013 a feb 2014, _ Proyecto “Potencialización de la industria de Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala” / Programa Facilidad (GIZ-CENPROMYPE). Este Programa abre concurso en 2012 para Proyectos de Cambio dedicados al fomento del emprendedurismo, el establecimiento de servicios de intermediación laboral y la formación y calificación profesional de los jóvenes. Parque de la Libertad concursa y se integra en 2013.⁸
2014	- Creación de la Unidad de Cultura y Economía - Presentación de principales resultados de la Encuesta Nacional de Cultura 2013 (UCE) -Definición de metas sectoriales en el marco del PND. Se incluye Programa de Emprendimientos Culturales y Creativos -I Congreso Audiovisual “Hacia una Ley para la promoción de la producción

⁸ A través del Proyecto Potencialización de la Industria de Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala se propone generar un nuevo impulso en los países así como en la región centroamericana a fin de mejorar la competitividad de las PYMES del sector de animación digital y videojuegos en Costa Rica y Guatemala, así como la generación y el fortalecimiento de las instancias de asociatividad, de cara a hacer un mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado internacional que generen crecimiento en el sector y empleabilidad. Las contrapartes de este Proyecto en Costa Rica son el Ministerio de Cultura y Juventud (UCE) y la Fundación Parque Metropolitano La Libertad. Otros aliados importantes son el Costa Rican Animation Holding; la Universidad Veritas y PROCOMER.

Periodo	Antecedente institucional
	audiovisual” -Lanzamiento de Grupos de Trabajo en Audiovisual y Música (UCE) -Publicación de la Metodología de Medición de Eventos Culturales Masivos (UCE)
2015	_ Capacitación PNDC a 150 funcionarios del MCJ y 45 de otras instituciones _ Revisión de los instrumentos de la PNDC (Módulo Capacitación, POA e instrumentos) _ Revisión de procesos y paradigmas de trabajo con emprendimiento (música) y economía de la cultura (estrategias de aglomeración) _ Inicia formulación del Programa “Fortalecimiento de los Emprendimientos Culturales y Creativos”
2016	Ministra instruye: -Creación de la Comisión Interinstitucional del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Culturales y Creativos -Mayor articulación interna en los ámbitos en proceso: o Audiovisual (AV + AD + VJ + Interactividad): UCE, CCPC, SINART, PLL/CETAV o Artesanía/diseño: PND Despacho, CPAC, MADC, DC, CICOPAC, y UCE. o PCI: Calipso y gastronomía. Se generan espacios de diálogo “Tradición e Innovación” -Inicia homologación de criterios e instrumentos: línea base, herramientas, armonizar instrumentos de registro y caracterización (FUCE), eventual registro de emprendedores -Aprobación de la Asistencia Técnica para el Fortalecimiento del Emprendimiento Cultural en Costa Rica, con Colombia a cargo de la UCE, e Inclusión del CNM e INA en la primera visita de campo. -Se obtiene asistencia de la cooperación francesa (a seguir en 2017) + se negocia apoyo de la SEGIB. -Participación activa en procesos de formulación de Políticas Nacionales de Desarrollo Productivo (MEIC) y apoyo a la Política Nacional de Sociedad y Economía Basada en el Conocimiento 2016-2050 del MICITT. -Se integra al MCJ en el pilotaje de Iniciativa Dinámica (BCIE): MADC y PLL (oct. 2016). Componentes de alfabetización financiera y turismo cultural pendientes de definir. -Inicia diálogo con SBD. Se propone generar un convenio entre MCJ y SDB a inicios de 2017. La propuesta no recibe seguimiento de parte del SDB. Se inicia proceso de acercamiento con los jerarcas que son parte del consejo directivo
2017	_ Inducción al Programa a otros sectores para la valoración de su propio proceso de incorporación > Artes escénicas (Teatro Popular Melico Salazar) > Feria del Libro / Colegio Costa Rica-SINABI > Artes Visuales / Museos > Por regiones: Dirección de Cultura y Museo Nacional (Zona Sur) Se trabaja en: _ Revisión de modelo de gobernanza y diálogo con los sectores (Consejos sectoriales, mesas y grupos de Trabajo, otras experiencias por sector)

Periodo	Antecedente institucional
	- Componente “Incentivos, estímulos y fomento” (AV) y extrapolación al Sector - Desarrollo de Lineamientos Metodológicos - Cooperación con la Escuela de Estadística, UCR, en torno la Metodología de Medición de Eventos Culturales Masivos (CPAC, UCE, SEPLA). - Potencial de articulación con Empléate (de intervenciones puntuales a escalar un paquete para emprendimiento cultural) - Internacionalización: cómo ampliar diálogo, mutua alfabetización e identificación de oportunidades de intercambio entre sectores creativos, sectores emprendedores y PROCOMER - Integración del MCJ en Consejos de la Dirección General de PYME del MEIC

Fuente: MCJ 2017, diapositivas 17-21.

Una acción de gran importancia fue la aprobación de la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Esta política busca “estimular una economía creativa sostenible, incluyendo el patrimonio, tanto material como inmaterial, los sitios culturales y las expresiones culturales tradicionales, las artes en todas sus manifestaciones, los medios donde se ubican los audiovisuales y los medios impresos, el diseño, las nuevas tecnologías y las creaciones funcionales, donde se ubican los servicios creativos en un marco de inclusión, diversidad, innovación, solidaridad y defensa de los Derechos Culturales.” (MCJ, 2014: 68). Asimismo, esta política pretende estimular la economía social solidaria mediante el impulso a procesos o producciones culturales que no tienen estrictamente como objetivo principal la generación de réditos financieros, sino que se asocian con economías alternativas, al comercio justo, al trueque, y/o a formas de economía social solidaria, que contribuyen a la composición del tejido social, evitando la fragmentación social.

c. El Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos (PEMCC)

El PEMCC es un programa nuevo dentro del Ministerio de Cultura y Juventud. Su ejecución se sustenta en el PND 2015-2018 y en el Decreto Ejecutivo N° 38120 de

aprobación de la Política Nacional de Derechos Culturales (publicado en la Gaceta No 6 del 9 de enero 2014). El PEMCC es uno de los instrumentos de la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 (MCJ 2014), correspondiente al Eje Estratégico II (*Dinamización económica de la cultura*), el cual tiene por objetivo promover la dinamización económica de la cultura a través de estímulos a la creatividad y a la producción cultural, a nivel local, regional y nacional, ligados a los procesos de desarrollo social y económico (MCJ 2017:5).

Recuadro 4: Programas centrales del MCJ incluidos como metas en el PND.

- Programas de Descentralización y Acción Afirmativa (Ejes I y V)
- Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Salvaguarda del Patrimonio (Eje III)
- **Programa de Emprendimientos Culturales y Creativos (Eje II)**
- Programa de Fortalecimiento Institucional (Eje IV)

Fuente: MCJ 2017.

En este contexto, las actividades contempladas en el PEMCC buscan ofrecer oportunidades para potenciar la creación cultural individual y colectiva dentro del ámbito de la Economía Cultural y Creativa, mediante la capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos de distintos cantones del país, para el fortalecimiento de sus capacidades artísticas, técnicas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales. Además, el Programa contribuye a fortalecer el entorno emprendedor y las dinámicas de desarrollo a nivel territorial, mediante la articulación institucional de distintos actores del ecosistema para el emprendimiento cultural-creativo (ver Figura 2).

Con el PEMCC, el Ministerio de Cultura y Juventud busca contribuir a los programas de fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes en el ámbito específico de la economía cultural, desde una visión interinstitucional, y una perspectiva que combina lo sectorial

con lo territorial (los emprendimientos y Mipymes culturales en el desarrollo, que asocian su producción a las identidades locales propias de cada región).

Figura 2. Principales actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo.

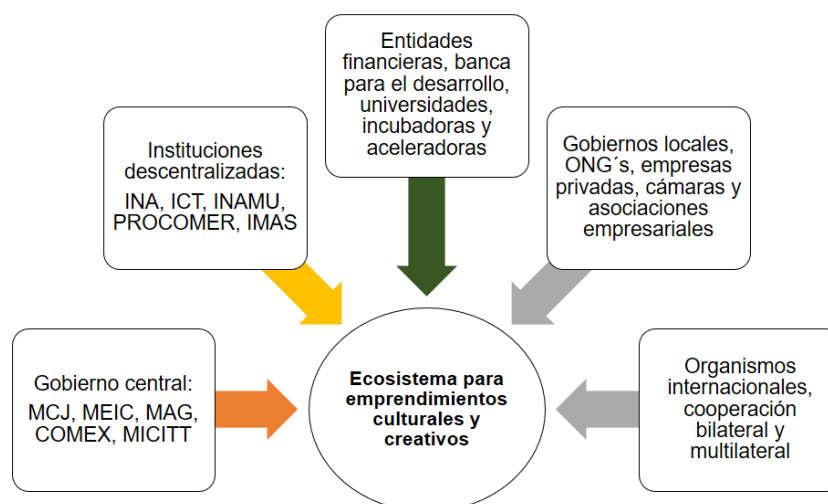
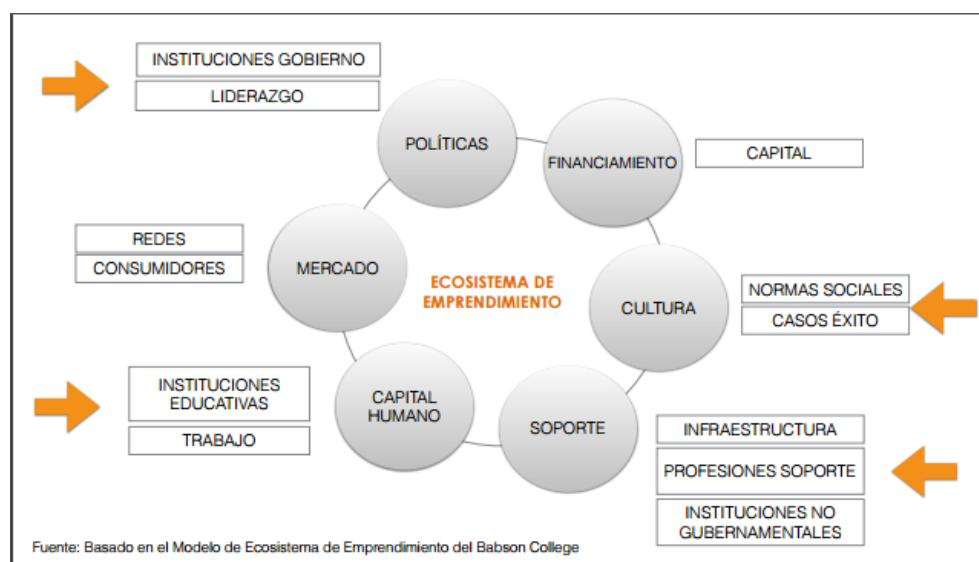


Figura 2a. Esquema de referencia basado en el modelo de Babson College.



Fuente: consultoría "Producción para el Programa de Incentivos, Estímulos y Fomento Audiovisual", Ciemprender para la UCE

El MCJ es el ente rector del sector cultura, el cual está conformado también por el Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural (SINART) y la Editorial Costa Rica (ECR). Tal y como se describe en la Política Nacional de Derechos Culturales (MCJ 2014:31), el MCJ es una entidad sumamente amplia y compleja, que comprende cinco programas presupuestarios y catorce órganos desconcentrados. Desde este sector, y desde otras instituciones públicas y privadas se implementan políticas y programas que buscan atender los distintos problemas que aquejan a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos.

Las distintas intervenciones existentes, dirigidas al sector cultural-creativo, sean estas públicas, privadas o mixtas (incluyendo el PEMCC), intentan responder a una problemática compleja; que combina variables que afectan, por un lado, a todos los emprendimientos y Mipymes del país, independientemente del sector en el que operan, con otras variables y factores que afectan de manera particular a aquellos dedicados a la industria cultural y creativa.⁹

A partir del 2015, desde el Despacho de la Ministra se comienza a gestar una visión integral del programa, que pueda trascender más allá del actual Plan Nacional de Desarrollo, y se establecen ciertos lineamientos para lograr el diseño de un programa integral de fortalecimiento de emprendimientos culturales y creativos. Entre los lineamientos se encuentran: la creación de la Comisión Interinstitucional del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Culturales y Creativos, la homologación de criterios e instrumentos (línea base, herramientas, armonizar instrumentos de registro y caracterización (FUCE), eventual registro de emprendedores), participación del MCJ en el pilotaje de Iniciativa Dinámica, entre otros.

⁹ Es importante anotar que también existen problemáticas propias por sector cultural, y que las oportunidades de desarrollo también varían entre los sectores. Un análisis detallado de esas problemáticas trasciende los objetivos de esta evaluación.

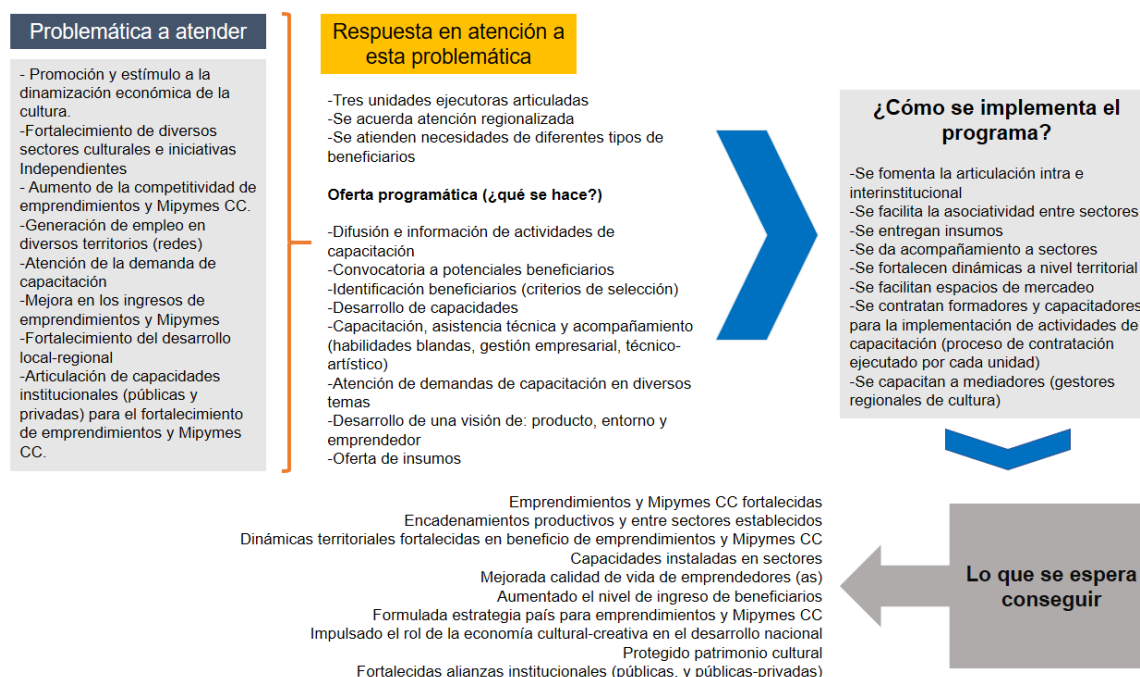
d. Teoría de la intervención del PEMCC en la actualidad

De acuerdo con el Manual de evaluación para intervenciones públicas (MIDEPLAN 2017), la teoría de la intervención es “la definición sistemática y sintética de cómo se transforman los insumos y actividades en determinados productos, y en cómo estos interactúan en la realidad para generar resultados (efectos e impactos)” (MIDEPLAN 2017: 28).¹⁰ Acertadamente, el mismo MIDEPLAN reconoce que si bien “[l]o ideal es que la TI se elabore en las primeras etapas del ciclo de planificación; sin embargo, en la práctica es usual encontrar que muchas de las intervenciones (...) no están plasmadas en documentos formales o bien no existe una descripción completa o actualizada de la misma. También, es posible que con el transcurso del tiempo la intervención haya sufrido modificaciones, sin que estos cambios hayan sido sistematizados y registrados formalmente” (MIDEPLAN 2017b: 8).

Con base en la información disponible a la fecha, el equipo evaluador considera que este es el caso del PEMCC. Las fuentes consultadas confirman la existencia de diversos objetivos, diversos recursos asignados, ejecutados con procedimientos diferenciados, metas específicas, y criterios de operación distintos. A continuación, se ilustra la teoría de intervención tal y como el programa opera a la fecha (ver Figura 3), según lo que las unidades ejecutoras esperan obtener de sus intervenciones. **La propuesta de nueva lógica de intervención se incluye en la sección IX del presente documento, con la respectiva propuesta de lógica de intervención, sistema de seguimiento y modelo de evaluación.**

¹⁰ Más específicamente, en la Guía de Teoría de Intervención se establece que “La teoría de la intervención (TI) es la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad.” (MIDEPLAN 2017b: 6). Para representar la teoría de intervención, MIDEPLAN recomienda utilizar la cadena de resultados.

Figura 3. Teoría de la intervención del PEMCC en la actualidad.

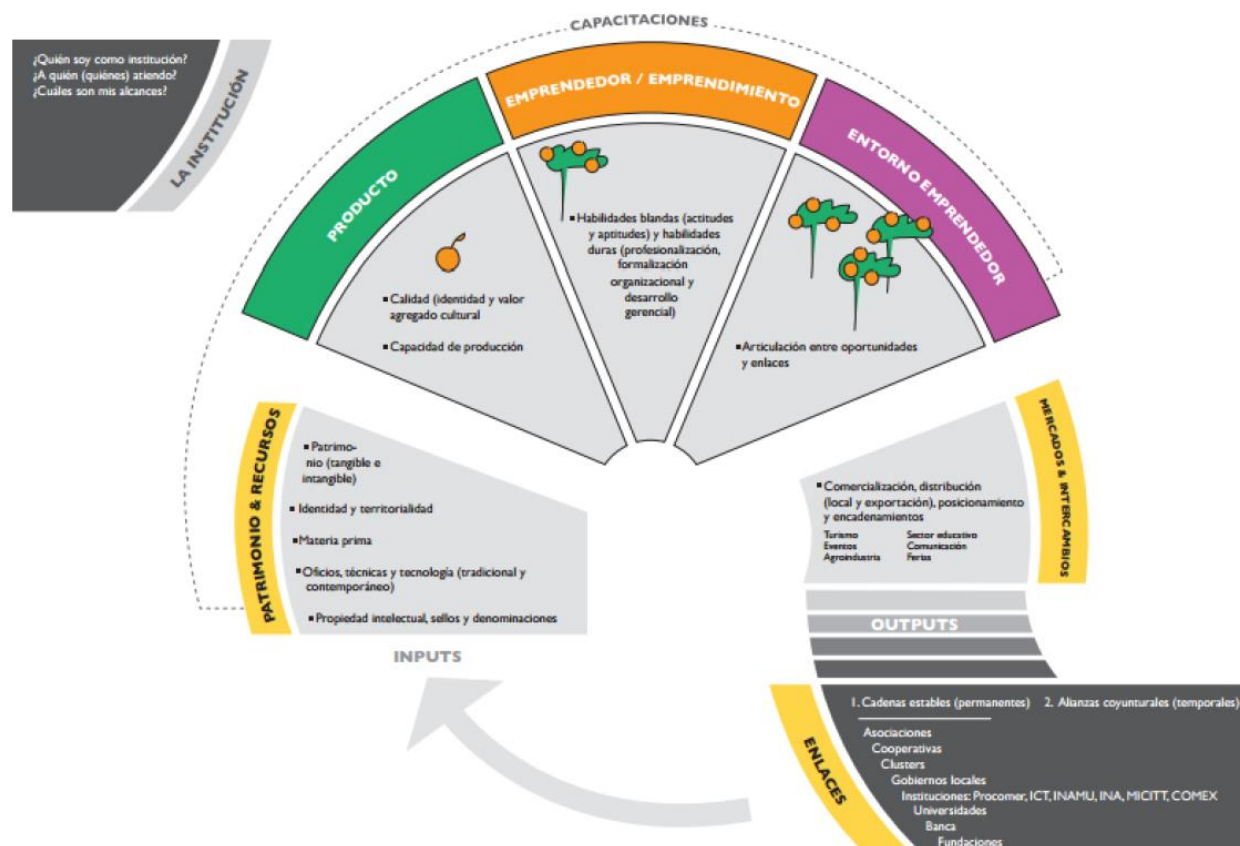


Fuente: elaboración propia, con base en información facilitada por el Equipo Gestor.

El logro efectivo de los resultados esperados en el marco del PEMCC depende, además de una adecuada implementación de las actividades, de la posibilidad de articular una serie de competencias y recursos de otras instituciones y organizaciones (públicas y privadas), a nivel nacional y a nivel de los territorios. Sólo de esta manera se podrá desarrollar un abordaje integral para el fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas, que reconozca el patrimonio y recursos existentes, habilite una oferta relevante de capacitaciones para mejorar el producto, mejorar el

desempeño de emprendedores y el emprendimiento como tal, que a su vez propicie un entorno emprendedor favorable y desarrolle nuevos canales de mercadeo. Este abordaje integral al que aspira el PEMCC se expresa en la figura 4 a continuación.

Figura 4. Articulación del ecosistema para el fortalecimiento de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas.



Fuente: MCJ 2017.

e. El problema central (y sus implicaciones) que origina la intervención evaluada

Si bien el vínculo entre cultura y desarrollo es cada vez más reconocido, tanto a nivel internacional como en Costa Rica, el avance en materia de apoyo a los emprendimientos culturales y creativos sigue presentando desafíos importantes y demanda respuestas desde la política pública. Para efectos de análisis, los problemas que afectan a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos pueden dividirse en tres niveles.

A nivel macro persisten situaciones de naturaleza macroeconómica, social y política que limitan el desarrollo de los emprendimientos y Mipymes. Según el último informe del Estado de la Nación (PEN 2016), la economía costarricense mantiene un crecimiento moderado en años recientes, con una tasa de desempleo superior al 9%, cuya manifestación en distintas regiones del país es aún más elevada. El mismo informe (PEN 2016) destaca que la producción tradicional (la que no está ligada a los sectores exportadores más dinámicos) muestra bajos niveles de innovación y un marco institucional disperso y rezagado. Por otro lado, menciona que el desbalance financiero del Gobierno Central es cada vez mayor, lo cual reduce la capacidad de generar políticas de apoyo a las Mipymes y la posibilidad de realizar compras públicas y encadenamientos productivos público-privados. En materia tributaria, el Estado de la Nación (PEN 2016) plantea que los negocios pequeños y medianos pagan al fisco una mayor proporción de sus ventas, comparados con las empresas grandes. Estas son variables macroeconómicas que afectan, directa o indirectamente el desempeño, sobrevivencia y desarrollo de los emprendimientos y Mipymes en cualquier sector de la economía, incluyendo el cultural.

A nivel meso, tal y como se reconoce en la PNDC 2014-2023 (MCJ 2014: 40), si bien el país ha desarrollado un marco institucional de apoyo a la cultura, aún persisten una serie de debilidades estructurales, tal y como se resume en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Problemas en el ámbito del sector cultura.

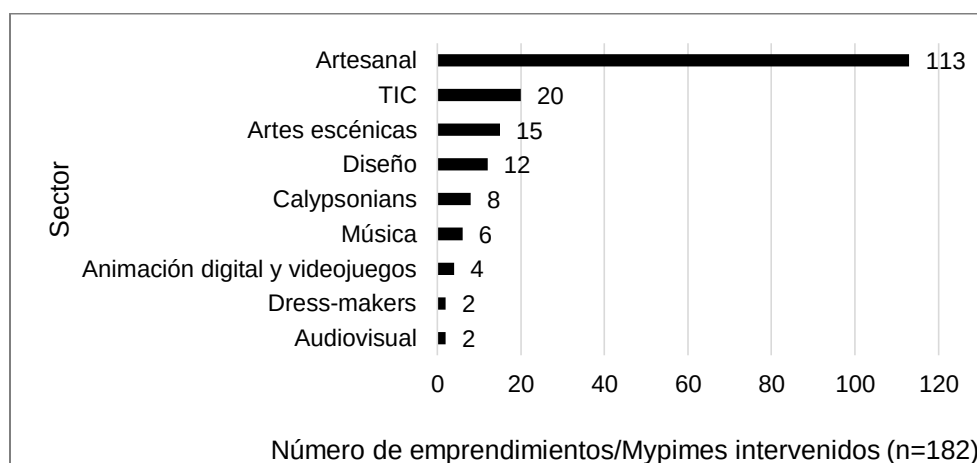
Problema	Manifestaciones del problema
1. Falta de acceso y participación efectiva, así como ausencia de reconocimiento de la diversidad cultural.	- Acciones institucionales concentradas en el Área Metropolitana. - Ausencia de políticas y estrategias de desarrollo cultural a diferentes niveles o escalas (nacional, regional, local), lo que determina un limitado acceso a los servicios que presta el MCJ por parte de la población ubicada fuera del área central del país. - Ausencia de reconocimiento de la diversidad cultural - Proceso social de asimilación: algunas poblaciones deben adecuarse a una cultura hegemónica que intenta hegemonizar sus aportes y especificidades.
2. Falta de promoción y estímulo a la dinamización económica de la cultura.	- La insuficiente asignación de recursos del presupuesto nacional al MCJ limita el desarrollo del sector cultura (entre el 0.5% y el 1% del presupuesto nacional) - Instituciones y programas del sector cultural deben adoptar prácticas de operación que no son sostenibles para el logro de sus objetivos, entre otras: trabajo voluntario, búsqueda de patrocinios, concertación de convenios con organismos internacionales, etc. - El interés por dinamizar económicamente la cultura es relativamente reciente, por lo que el MCJ está impulsando de manera progresiva la medición económica de las actividades culturales, como punto de partida para conocer el aporte de la cultura al PIB, que según datos (octubre 2013) de la Cuenta Satélite de Cultura (CSC) del MCJ, los sectores publicitario, audiovisual y editorial suman el 1.4% del PIB nacional, comparable con el 0.7% que aportó el cultivo de banano y el 0.8% que aportó el cultivo y manufactura del café. (MCJ 2014: 39). - Escasa promoción y estímulo para el ejercicio de los derechos culturales. - La cultura no es vista como motor y vector del desarrollo; por consiguiente, no existen suficientes estímulos para la dinamización económica de la cultura. (MCJ 2014: 41).
3. Ausencia de una visión integral del patrimonio cultural.	- Pese a que se han promovido acciones y leyes sobre el patrimonio cultural, los niveles de protección han sido desiguales, dando mayor impulso a la parte arqueológica, documental y arquitectónica, y menor protección y desarrollo al patrimonio inmaterial o intangible. (MCJ 2014:39). - En el 2011, el MCJ realizó un diagnóstico sobre la normativa que rige a la cultura en Costa Rica, obteniendo los siguientes resultados: sólo un 32% de las normas que comprende el marco jurídico vigente, promueven de forma explícita el acceso y la participación en la vida cultural. Un 16% lo hace de forma tácita. Sólo un 19% de las normas que conforman el marco jurídico vigente son explícitas respecto al reconocimiento y la afirmación de la diversidad cultural. Un 5% refiere de forma tácita a este tema. En el marco jurídico vigente sólo un 11% refiere explícitamente a medidas de atención a las poblaciones indígenas, un 5% refiere a otros grupos étnicos y/o culturales, un 4% a personas en condición de migración y un 3% a personas afrodescendientes. Sólo un 7% de las normas hacen referencia explícita sobre la obligatoriedad de brindar atención con una cobertura geográfica nacional. Un 8% lo hace de forma tácita. - La insuficiencia de estímulos para el sector creativo provoca grandes dificultades para el desarrollo del quehacer de las personas creadoras, promoviendo la exclusión o discriminación.
4. Institucionalidad del sector cultural dispersa y desactualizada	- El MCJ es el rector del sector Cultura, y está conformado por cinco programas presupuestarios, catorce órganos desconcentrados, brinda apoyo presupuestario a nueve instituciones y a otras entidades públicas y privadas.

Problema	Manifestaciones del problema
	- La institucionalidad se fortaleció para las bellas artes, lo que ha representado una importante inversión, pero se ha dejado por fuera a grandes sectores de la población. No obstante que el MCJ no ha estado ausente en el trabajo con las poblaciones indígenas, afrodescendientes y migrantes, su participación ha sido dispersa, por lo que la manifestación de la diversidad cultural como riqueza del patrimonio colectivo no ha sido desarrollada y hay poca orientación en el accionar diario del MCJ, hacia la construcción de una sociedad libre de discriminación. (MCJ 2014: 39). - Otro de los aspectos que aún es deficiente es la información y difusión de las actividades y expresiones culturales.

Fuente: MCJ 2014.

Las limitaciones institucionales, la falta de recursos y la poca capacidad de articulación que se refleja en el nivel meso, afecta a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos de muy diversas formas, ya que estos emprendimientos y Mipymes tienen particularidades en términos de su propia constitución, el territorio en el que operan, las características del sector en el que desarrollan su actividad y el bien o servicio producido, entre otros aspectos. A nivel micro, los 182 emprendimientos y Mipymes beneficiarios del PEMCC presentan una amplia diversidad de problemas, que varían según el sector cultural en el que operan, su nivel de madurez como empresa y la dinámica territorial en la que están inmersos, entre otros factores (ver Figura 5).

Figura 5. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por el PEMCC según sector cultural (2015-2017).



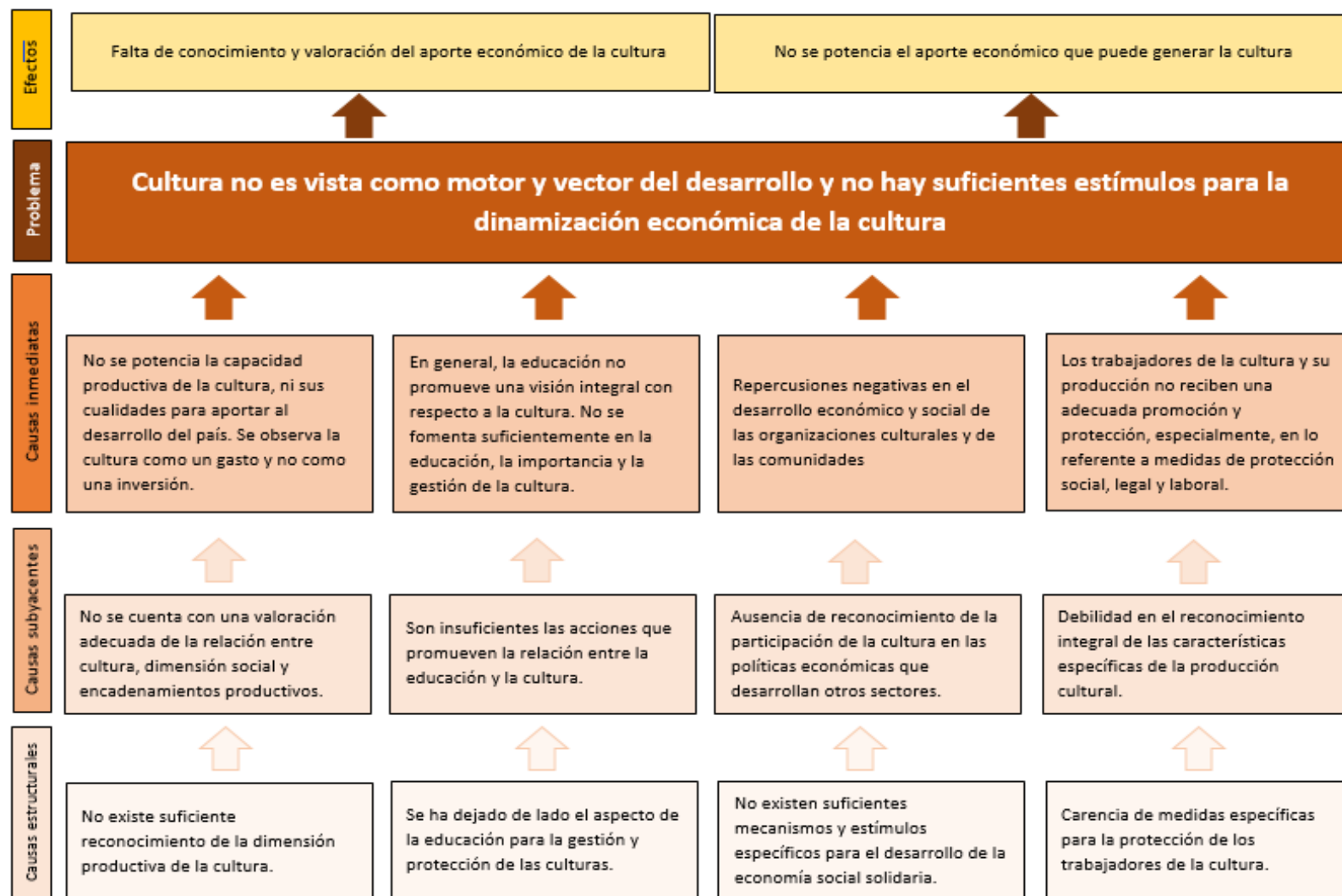
Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

Algunos de los beneficiarios del PEMCC son emprendimientos de subsistencia que suelen presentar bajos ingresos, bajo nivel educativo y alto nivel de informalidad. Otros participantes son micro o pequeñas empresas que ya cuentan con cierto nivel de formalidad, pero que no han logrado desarrollar productos de calidad, acceder a mercados más sofisticados, o mantener un flujo de ventas creciente. Otros, los menos, son empresas pequeñas o medianas que aspiran ingresar a mercados internacionales pero que no cuentan con el conocimiento técnico o la inteligencia comercial para hacerlo. También existen diferencias en cuanto al potencial de cualificación, innovación u oportunidad de los emprendimientos. Por ejemplo, las condiciones de un emprendimiento de subsistencia a partir de una tradición ancestral indígena en un territorio cercano a una ruta o destino turístico son distintas a las de un emprendimiento dedicado al diseño en la Gran Área Metropolitana.

En síntesis, la problemática que justifica el diseño e implementación de un programa como el PEMCC es diversa, compleja, y multinivel.¹¹ No obstante, el factor común que atraviesa esta problemática es la necesidad de articular esfuerzos e iniciativas, homologando criterios de intervención y consolidando un abordaje compartido por la mayor cantidad posible de actores dentro del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, de tal manera que exista una visión estratégica más clara, que los recursos disponibles sean cada vez mejor utilizados y generen los mejores resultados posibles, en beneficio de la población beneficiaria. La Figura 6 que se presenta a continuación sintetiza la problematización que sustenta el Eje II de la PNDC 2014-2023 (MCJ 2014).

¹¹ En la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2013 se incluye un cuadro detallado que explica las diferentes manifestaciones, causas y consecuencias que afecta al sector de la cultura en general (MCJ 2014: 42-43).

Figura 6. Problemática que sustenta el Eje II de la PNDC 2014-2023.



Fuente: elaboración propia, con base en MCJ 2014.

f. Factores externos que han fomentado u obstaculizado la solución del problema.

El problema que enfrenta Costa Rica por la ausencia de un marco institucional articulado para fortalecer a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas y los pocos estímulos para la dinamización económica de la cultura es afectado por múltiples factores externos. Algunos de estos factores potencian las acciones generadas por el PEMCC, apalancando la solución del problema. Por otro lado, algunos factores plantean obstáculos que hacen más difícil la solución de dicho problema.

Partiendo de un nivel macro, uno de los principales factores que ayudan a la dinamización de la economía por medio de la cultura es la creciente cantidad de información sobre el vínculo entre economía y cultura. Dicha información se ha generado en estudios, investigación y programas de organizaciones internacionales tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la UNESCO y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Además, la experiencia acumulada en otros países (dentro y fuera de América Latina) en materia de economía creativa-cultural ha generado lecciones aprendidas que se están transmitiendo a países como Costa Rica por diversos medios, como por ejemplo la visita de funcionarios de la UCE, el Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud y el PLL a Colombia. Adicionalmente, a través de la UCE, Costa Rica ya está dando cooperación técnica para Cuentas Satélites de Cultura a otros países del SICA.

En materia de publicaciones cabe resaltar el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *La economía naranja: una oportunidad infinita*, y la publicación de la UNESCO, *Informe sobre la economía creativa: Ampliar los cauces de desarrollo local*. Dichas publicaciones realzan la importancia del sector como motor de igualdad y desarrollo humano. La existencia de estos informes puede potenciar la solución del problema que enfrenta Costa Rica por medio del apoyo de organismos internacionales de cooperación. Un ejemplo de este apoyo es el de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) la cual gestionó un programa para potenciar la industria de Animación

Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala (Programa Facilidad GIZ-CENPROMYPE), del cual el PLL formó parte.

Ambos estudios, tanto el del BID como el de la UNESCO, acentúan un nuevo paradigma mundial entorno al sector cultural-creativo potenciado por la innovaciones tecnológicas e interconexión mediante el uso de internet. La tecnología puede jugar un papel fundamental en emprendimientos de todos los sectores culturales. Algunos de los principales usos son comunicación, apertura de canales de comercialización, contacto directo con clientes y gestión empresarial. Una de las principales plataformas de comunicación es *WhatsApp*, mediante la cual los emprendedores se enteran de noticias, conocen sobre oportunidades de capacitación y ferias, y crean vínculos con otros de sus colegas. En cuanto a la generación de nuevos canales de comercialización, los emprendedores y Mipymes, utilizan sus dispositivos móviles para tomar fotos de sus productos y promocionar sus servicios mediante mercados en línea, locales e internacionales; en dicho apartado utilizan plataformas como Facebook y Etsy. Finalmente es importante resaltar el uso de tecnología en el componente de gestión empresarial, en donde utilizan aplicaciones para llevar temas financieros, el manejo de clientes (CRMs), entre otros. Dicha tecnología está impactando en menor o mayor medida a emprendedores culturales-creativos, desde artesanos hasta emprendedores de perfil dinámico. En el Programa de Emprendimientos Culturales y Creativos ha sido fundamental el uso de WhatsApp como medio de comunicación, y en algunas capacitaciones se ha brindado un espacio de instrucción de cómo utilizar Facebook como medio de comercialización y contacto con los clientes.

A nivel país otro factor que ha fomentado la solución del problema ha sido la creciente voluntad política por generar acciones de apoyo a dicho sector económico. Desde el 2006 se nota un especial capítulo en las agendas políticas que aterrizan en acciones concretas en los planes nacionales de desarrollo (PND) aunado a proyectos y

asignación de recursos humanos y presupuestarios. Algunos ejemplos de estos son la creación del Parque Metropolitano La Libertad, la creación de la CSCCR y más recientemente la creación de la Unidad de Cultura y Economía. La reciente creación de dos de las unidades ejecutoras del PEMCC son reflejo de dicho apoyo político.

Por otra parte, existen algunos factores que generan obstáculos a la solución del problema. El primero de esos factores es la programación anual presupuestaria. Dicho aspecto no es claro y genera incertidumbre entre las unidades ejecutoras, o por el contrario genera metas bajo supuestos de partidas económicas que no son reales. Si el caso fuese que el presupuesto asignado fuera más abundante que lo planeado, las unidades ejecutoras tendrían un porcentaje adicional para reforzar algún tema o ampliar su alcance/calidad del acompañamiento brindado. Sin embargo, si por el contrario el presupuesto fuese menor que el planificado, se tendrá menor capacidad financiera para un mismo público objetivo, lo cual tiende a generar que la calidad y alcance se vean perjudicados. Dicho escenario ha sido vivido por varias de las unidades ejecutoras.

El tema de la contratación también es bastante complejo y llega a afectar los procesos de trabajo. Entre el proceso de planificación y el proceso de contratación puede pasar un lapso significativo. Puede incluso que el marco original que llevó a dicha intervención pudiese haber cambiado tanto que ya no es pertinente la ejecución del mismo. Por ejemplo, se identifica a una población determinada, se identifican necesidades comunes, se levanta un programa de capacitación, y luego el tema de cartel y licitación tarda tanto que los beneficiarios recurren a otros programas similares o simplemente pierden el interés. Otro factor vinculado es el nivel de experiencia de los capacitadores y facilitadores, en donde muchos están sustentados en experiencia vivencial pero no formal de cómo enseñar efectivamente a emprendedores culturales y creativos. Se necesitan procesos formales de capacitar a los capacitadores.

El ejemplo anterior hace referencia a otra de las grandes problemáticas del sector, la gran duplicidad de intervenciones públicas y privadas en temas de acompañamiento a emprendedores culturales y creativos. Como mencionaba una capacitadora, a pesar de que se hiciera una convocatoria y se tuviera la gente matriculada en un programa, cuando se llega a dar la capacitación no se encuentra a nadie y se da cuenta de que otra institución está haciendo una capacitación justo en el mismo lugar. Asimismo, las capacitaciones pueden llegar a ser del mismo tema, bajo la justificación de que las metodologías son distintas.

Lo anterior es un reflejo de un factor crítico en el ecosistema que afecta la eficiencia del fortalecimiento de emprendedores, la falta de articulación y comunicación entre instituciones. Esto se da principalmente por no tener un ente director que formalice los canales de comunicación y que tenga un rol claro de articulador de las partes.

Otro factor que vale la pena mencionar es la situación socioeconómica del país con un porcentaje de pobreza entre el 18-20%. Una gran cantidad de personas viviendo en estas condiciones económicas ven en su arte un medio de subsistencia, con lo cual generan propuestas de valor poco diferenciadas. Si bien esta población necesita ayuda estatal, hay que tener cuidado de que un programa como el PEMCC (cuyo objetivo es fortalecer emprendimientos para dinamizar la economía) confunda las metas de los programas y priorice beneficiarios que no eran los adecuados. Esto aunado a la crisis fiscal que atraviesa el país genera un futuro nublado que acrecienta necesidades en poblaciones de subsistencia y a su vez presiona por programas de apoyo.

A pesar de que se presenta un auge en temas de economía cultural-creativa, el país aún está tratando de entender el concepto y encausarlo en programas y marcos de desarrollo nacionales, las aproximaciones en este sentido aún rozan el carácter

experimental. La política de estado, a pesar de darle un importante lugar a la cultura dentro del ordenamiento político, ha sido visto más como un tema de identidad cultural y no como un motor de la economía.

g. Objetivos, metas, indicadores, procesos y resultados del PEMCC

El PEMCC se crea con la intención de integrar algunas de las experiencias previas desarrolladas por el MCJ, homologar criterios e instrumentos y generar lineamientos metodológicos para definir el camino a seguir para la atención de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos (MCJ 2017b:28). En ese sentido, el **objetivo general del PEMCC** es “fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales y creativos para potenciar la creación cultural individual y colectiva” y sus **objetivos específicos** son:

- a) Brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a MIPYMES culturales y creativas de distintos cantones del país para el fortalecimiento de sus capacidades artísticas, técnicas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales y
- b) Sistematizar y proyectar la experiencia del sector en una memoria de procesos, etapas, dificultades y logros de los emprendimientos abordados por el programa y una propuesta/documento de Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica.

h. Población beneficiaria

Las acciones del PEMCC se dirigen a emprendimientos y Mipymes culturales-creativos ubicados a lo largo del territorio nacional, incluyendo los cantones y distritos definidos como prioritarios en el PND 2015-2018. El Programa reconoce como población

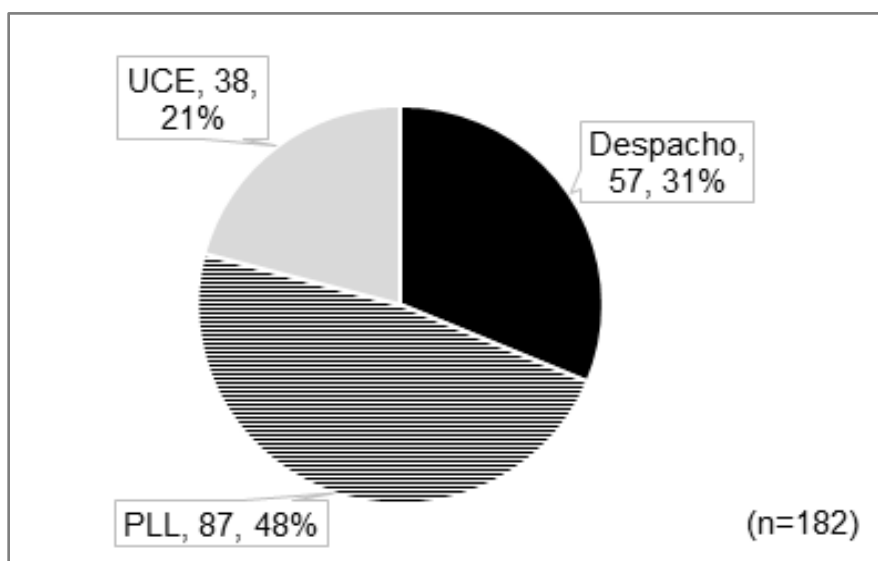
beneficiaria a los emprendimientos y Mipymes de oportunidad con diversos niveles de desarrollo, tanto para emprendimientos y Mipymes por necesidad o de subsistencia (relacionados principalmente con el patrimonio cultural inmaterial y con el turismo), como aquellos que se vinculan a la innovación o también llamados dinámicos. Según la base de datos facilitada por SEPLA, el programa ha atendido 182 emprendimientos y Mipymes culturales y creativos.¹²

Con base en información facilitada por las unidades ejecutoras, se presenta a continuación una descripción general de la población beneficiaria. Esta información debe verse como una aproximación general a la población beneficiar por dos razones fundamentales: en primer lugar, porque no todos los beneficiarios registrados en la base de datos facilitada concluyeron los procesos de capacitación ofrecidos en el marco del PEMCC, y, en segundo lugar, porque la forma en que se registró la información no visibiliza a muchas personas que forman parte de las organizaciones beneficiadas, las cuales fueron registradas como un único beneficiario.

- a) Dos de las tres unidades ejecutoras responsables de la ejecución del PEMCC atienden al 79% del total de beneficiarios. La mayor parte de emprendimientos/Mipymes beneficiados han sido atendidos por el Parque La Libertad (48% del total), seguido por el Despacho de la Ministra (31%) y la UCE (21%) (ver Figura 7). La Figura 7a detalla esta información por tipo de organización.

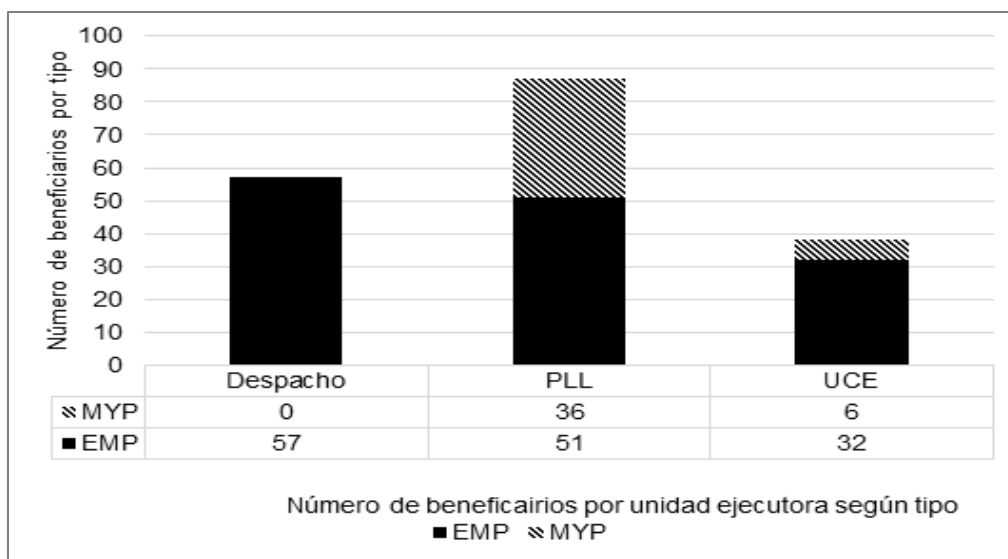
¹² Es importante considerar que la lista facilitada por SEPLA incluye beneficiarios que no concluyeron el proceso de formación ofrecido por alguna de las unidades ejecutoras, o que participaron parcialmente en dicho proceso formativo. El dato total de población beneficiaria atendida varía según la fuente que se utilice. Si utilizamos el registro en Excel facilitado por SEPLA, el dato total es de 182 beneficiarios, incluyendo 4 que no concluyeron el proceso. Sin embargo, si se utiliza la presentación ofrecida por las unidades ejecutoras (ver diapositiva 102) el dato total de beneficiarios (2015-2017) es de 205.

Figura 7. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por unidad ejecutora (2015-2017).



Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

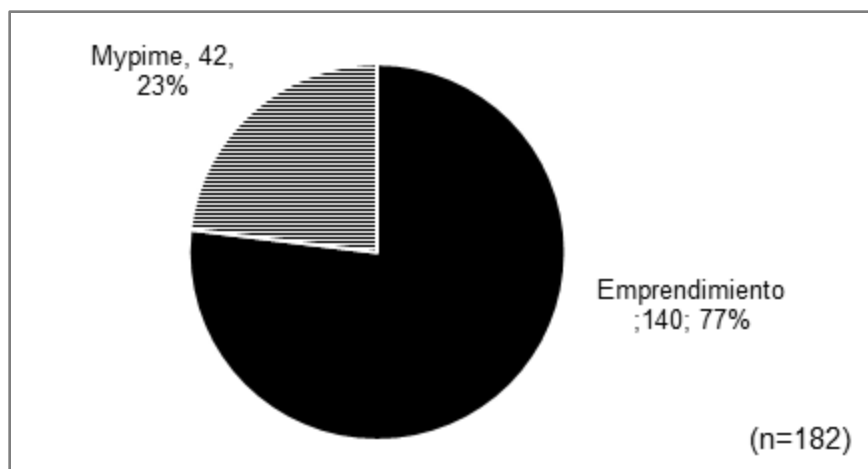
Figura 7a. Población beneficiaria por unidad ejecutora según tipo de organización (emprendimientos o Mipymes) (2015-2017)



Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

- b) Si se considera el tipo de organización beneficiada por el PEMCC, una amplia mayoría se cataloga como emprendimientos (77%), frente a 23% que clasifican como Mipymes (Figura 8).

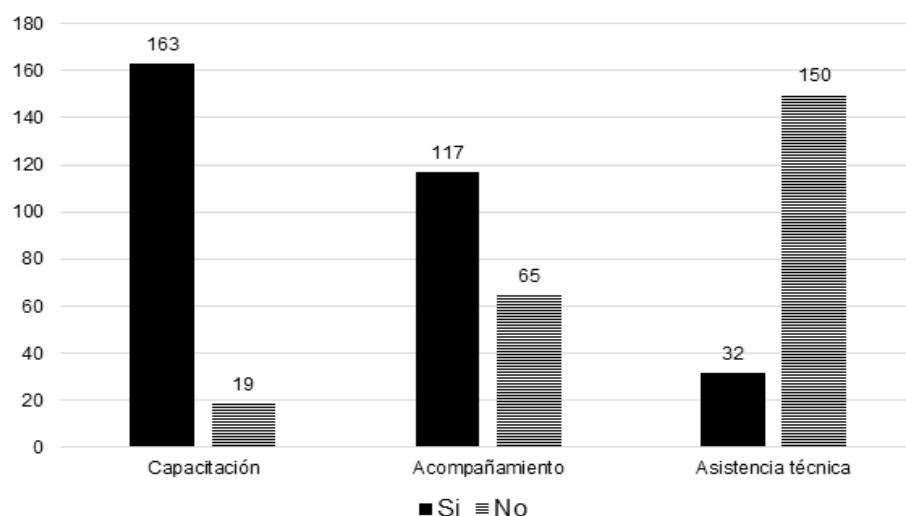
Figura 8. Población beneficiada por el PEMCC según tipo de organización (emprendimientos o Mipymes) (2015-2017).



Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

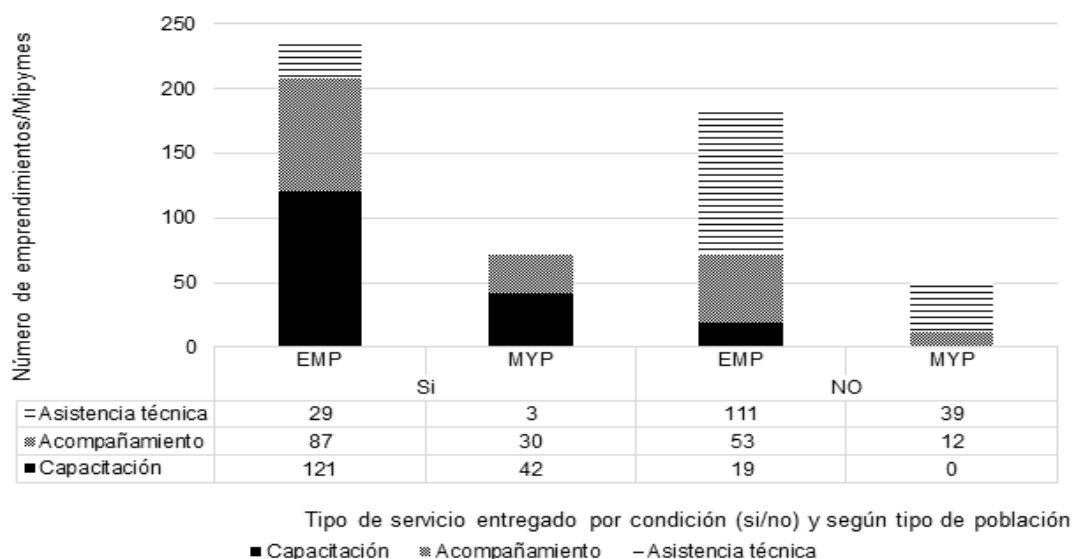
- c) En cuanto al tipo de servicio recibido, una amplia mayoría de los emprendimientos y Mipymes ha recibido capacitación (163 de 182), un número menor ha recibido acompañamiento (117 de 182) y únicamente 32 han recibido asistencia técnica (ver Figura 9). La Figura 9a detalla esta información diferenciando entre emprendimientos y Mipymes.

Figura 9. Emprendimientos/Mipymes atendidos según tipo de servicio (2015-2017).



Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

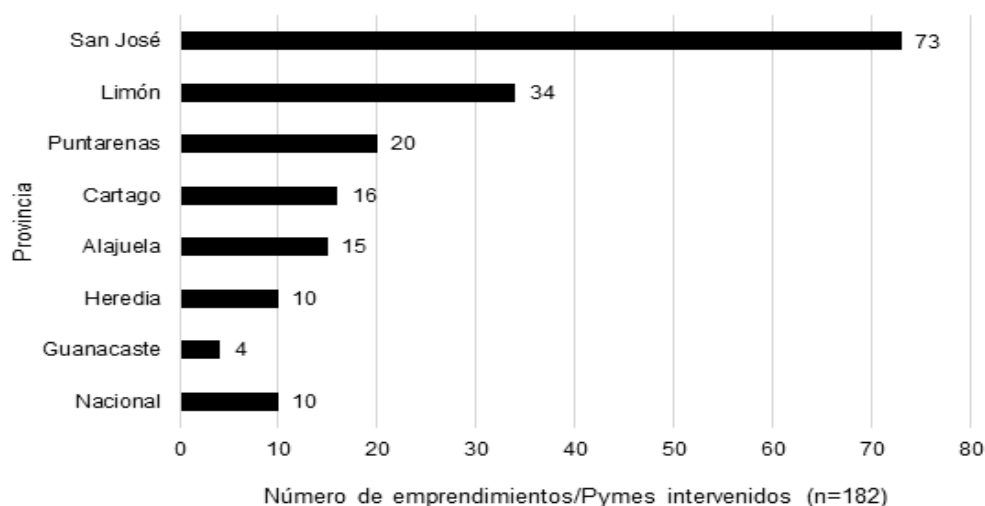
Figura 9a. Emprendimientos/Mipymes intervenidos por servicio recibido, según tipo de organización (emprendimiento o Mipyme) (2015-2017).



Fuente: elaboración propia, con base en la base de datos integrada facilitada por el MCJ.

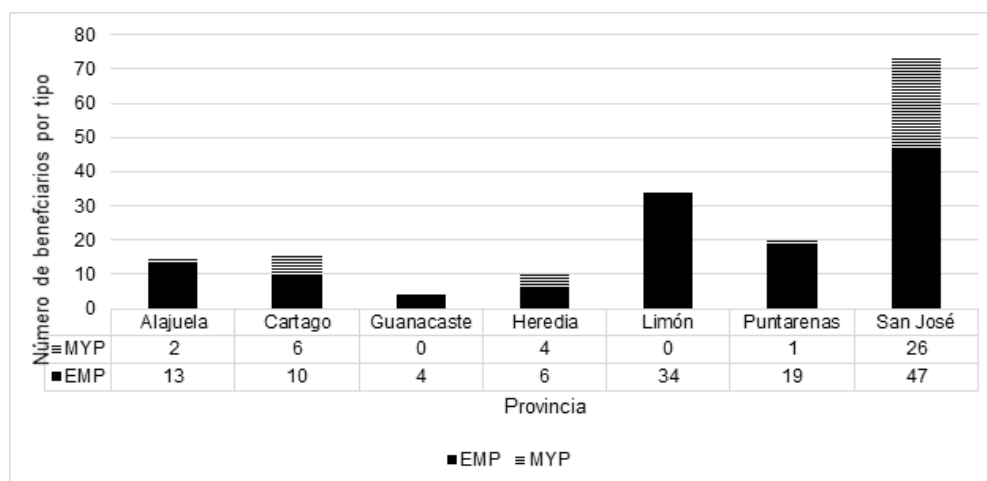
- d) En términos de la distribución geográfica, el programa ha beneficiado mayoritariamente a emprendimientos/Mipymes ubicados en San José (Figura 10). La Figura 10a detalla la distribución por provincia según tipo de organización.

Figura 10: Emprendimientos/Mipymes intervenidos por provincia (2015-2017).



Fuente: base de datos integrada facilitada por el MCJ.

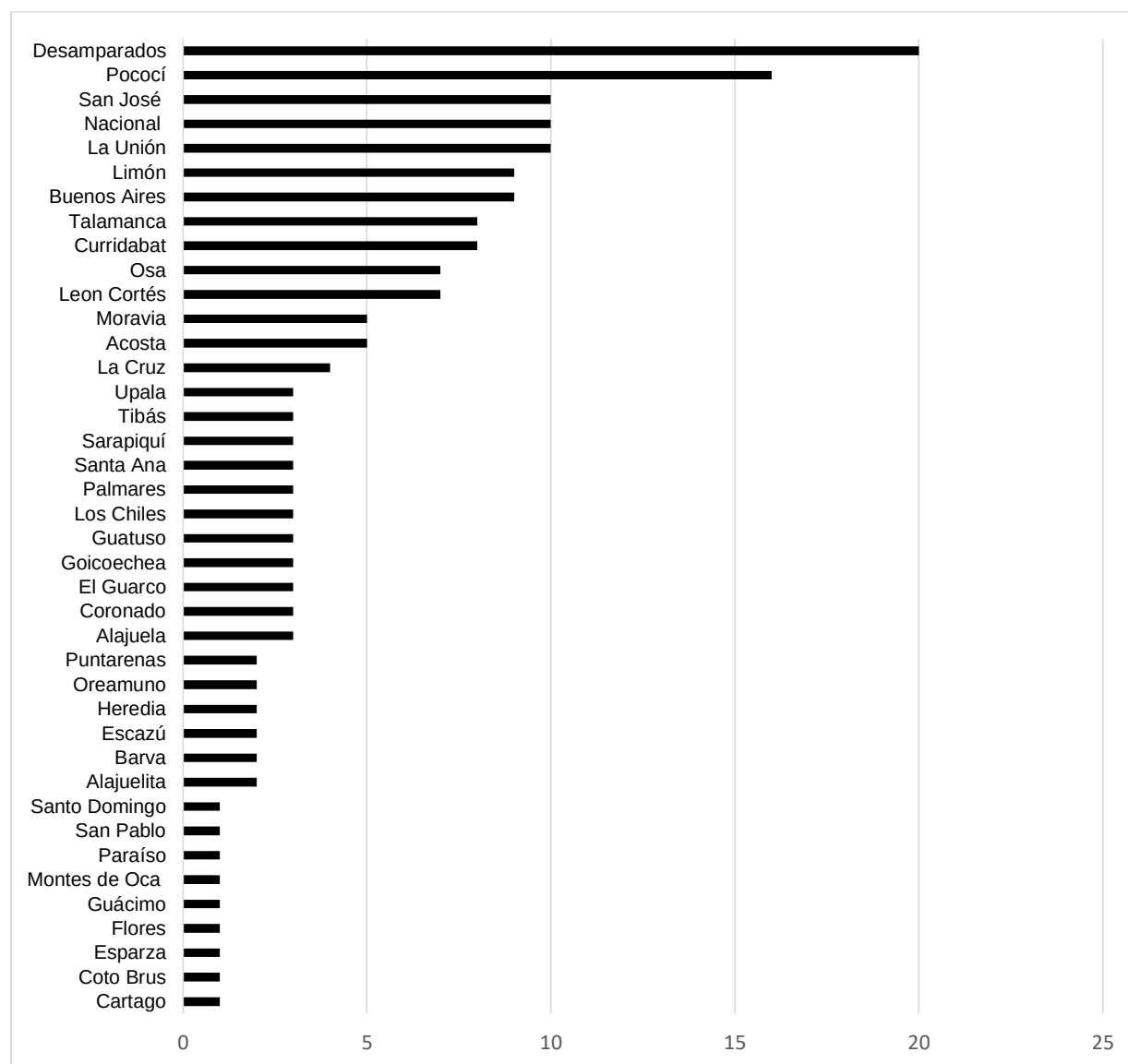
Figura 10a: Emprendimientos/Mipymes intervenidos por provincia según tipo de organización (2015-2017).



Fuente: base de datos integrada facilitada por el MCJ.

- e) Se constata una concentración de la población beneficiaria en cuatro de los cantones priorizados en el PND 2013-2015, los cuales cuentan con 10 o más emprendimientos beneficiados.

Figura 11. Emprendimientos/Mipymes beneficiados por cantón (2015-2017).



Fuente: base de datos integrada facilitada por el MCJ.

i. Metas, indicadores, procesos, resultados (productos, efectos, impactos) del Programa

Para analizar las metas, procesos y resultados del Programa, antes es necesario hacer una breve descripción de cada unidad ejecutora, de su punto de partida en el Programa y el abordaje que privilegió en la implementación del mismo.

Despacho de la Ministra

El Despacho de la Ministra se centra en el desarrollo de experiencias piloto con Mipymes de artesanos y artesanas y diseñadores de producto, ubicadas principalmente en los cantones definidos como prioritarios en el PND 2015-2018. Esta unidad ejecutora busca aportar una estrategia y una metodología de acción con el sector artesanal y lograr un impacto en el desarrollo cultural y económico de las poblaciones involucradas.¹³ Las acciones del Despacho de la Ministra se enfocan en las siguientes áreas: calidad del producto, calidad del emprendimiento y del emprendedor, entorno territorial, mercadeo y ventas. Es importante destacar que el Despacho de la Ministra busca profundizar el enfoque territorial en el trabajo con emprendimientos/Mipymes culturales y creativas.

¹³ Es importante recordar que la mayor cantidad de organizaciones y personas beneficiadas por el PEMCC califican dentro del sector artesanal.

Tabla 1. Metas, cobertura y presupuesto del Despacho de la Ministra en el marco del PEMCC.

Meta institucional 2015-2018	2015	2016	2017	2018	Total
Fortalecer 85 emprendimientos culturales / creativos individuales / colectivos	Programado: 25 Ejecutado: 25	Programado: 35 Ejecutado 32: Seguimiento: 2	Programado: 25 Ejecutado: n.d. Seguimiento: n.d	0	Programado 85 Seguimiento: 2
Dónde	Los Chiles, Guatuso, Upala, La Cruz, Osa, Acosta	Buenos Aires, Potrero Grande, Costa de Pájaros, Coto Brus, Pococí, Sarapiquí, Guácimo, León Cortés	Siguen 2016 y se agregan nuevos		20 cantones
Presupuesto (en millones de colones)	14	38	36		88

Fuente: MCJ 2017, diapositiva 29.

Unidad de Cultura y Economía del MCJ

La Unidad de Cultura y Economía (UCE) ejecuta las acciones desde los componentes Economía Creativa y Corredor Cultural Caribe (CCC), los cuales buscan promover el fortalecimiento de emprendedores, pymes y sectores culturales, fomentando procesos para la asociatividad, capacitación y financiamiento, así como la creación de estímulos e incentivos que generen un entorno favorable para el crecimiento del sector creativo del país.

El trabajo de la UCE en el marco del PEMCC se sustenta en el objetivo general de su decreto de creación, el cual es generar las condiciones para crear y potenciar los

emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, mediante la coordinación y articulación de esfuerzos a nivel institucional, interinstitucional, con el sector privado y la sociedad civil, orientados hacia el crecimiento del sector y el desarrollo sostenible local y nacional; y en particular, su objetivo específico de desarrollar, incentivar y articular procesos de capacitación para los emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, promoviendo la innovación y el uso de nuevas tecnologías. Las acciones de fortalecimiento a emprendimientos y Mipymes de la UCE se enfocan en 3 grandes áreas: técnico artístico, gestión empresarial y habilidades blandas, las cuales son impartidas mediante acompañamiento y capacitación.

Tabla 2. Metas, cobertura y presupuesto de la Unidad de Cultura y Economía en el marco del PEMCC.

Meta institucional 2015-2018	2015	2016	2017	2018	Total
Fortalecer 42 emprendimientos culturales / creativos individuales / colectivos	Programado: 14 Ejecutado: 15	Programado: 21 Ejecutado: 23 Seguimiento: 6	Programado: 1 Ejecutado: n.d. Seguimiento: 4	Programado: 3	Programado: 39 10 seguimiento
Dónde	2015 Región Huetar Caribe: Limón y Región Central: San José; 2016 Región Huetar Caribe: Limón y Región Central: San José; 2017: Región Central: San José y 2018: Región Central: San José.				
Presupuesto (en millones de colones)	40	48	52	60	200

Fuente: MCJ 2017, diapositiva 55.

Parque La Libertad

La Fundación Parque Metropolitano La Libertad fomenta a través del Eje Mipymes la implementación de programas que impulsen la gestación y consolidación de empresas,

y, por ende, el crecimiento económico de las zonas aledañas y la población meta del Parque (MCJ 2017: 30). Estos programas buscan intervenir de manera integral en la formación y apoyo a empresarios, que se muestren interesados en desarrollar y fortalecer competencias y destrezas empresariales, que les permita incrementar su competitividad y transitar su gestión con mayor solvencia en el manejo del negocio.

En el marco del eje MIPYMES se desarrolla el PEMCC cuyo fin es mejorar el desempeño de MIPYMES del sector de industrias culturales y creativas, trabajando sobre el desarrollo de la capacidad empresarial mediante una oferta de servicios de capacitación, acompañamiento y asesoría que respondan a las necesidades de las empresas participantes y sus mercados. Las acciones de fortalecimiento a los emprendimientos y Mipymes con los que trabaja el Parque La Libertad se enfocan en las áreas de gestión empresarial y desarrollo de modelos de negocios.

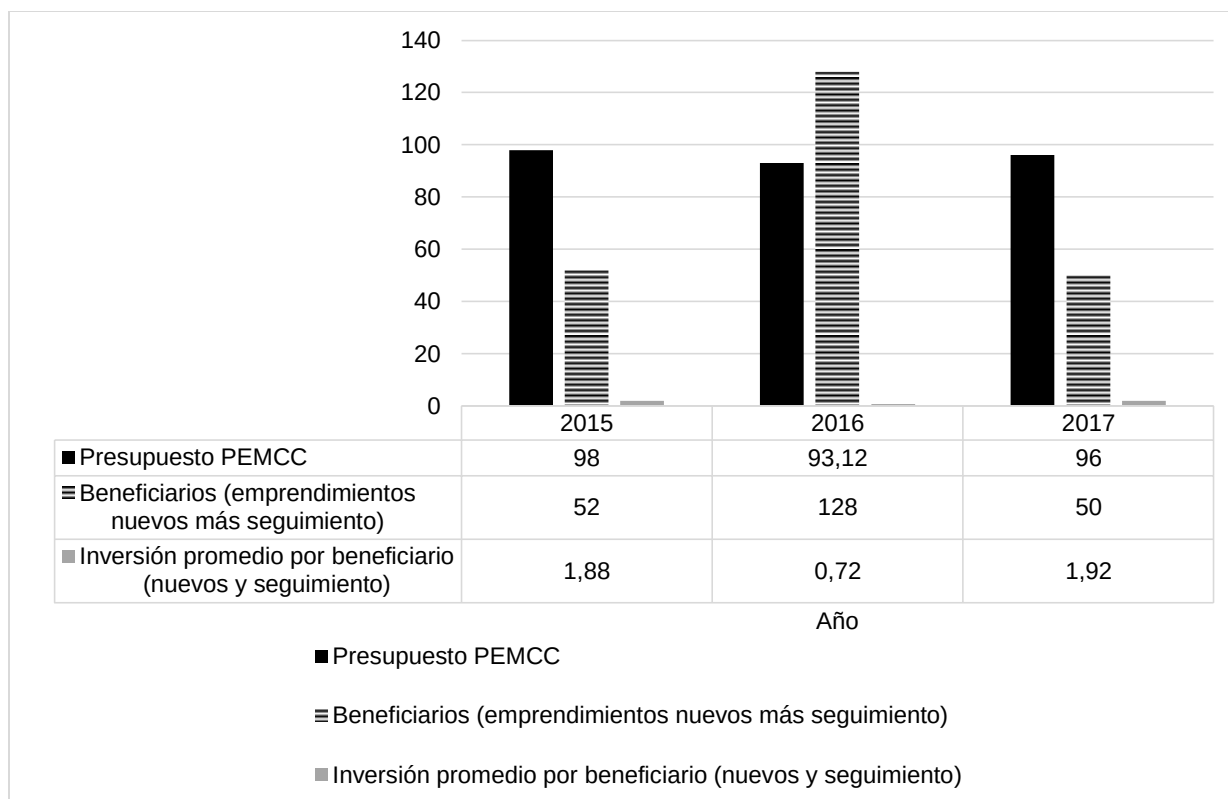
Tabla 3. Metas, cobertura y presupuesto del Parque la Libertad en el marco del PEMCC.

Meta institucional 2015-2018	2015	2016	2017	2018	Total
Fortalecer 97 emprendimientos culturales / creativas individuales / colectivas	12	52 (nuevos) 12 (seguimiento 2015)	20	20	104 (nuevos) 12 (seguimiento 2015)
Dónde	GAM (área de influencia del PLL)				
Presupuesto (en millones de colones)	38	7.12	8	8.5	61.62

Fuente: MCJ 2017, diapositiva 85.

En los grupos focales realizados (particularmente en el que participaron consultores contratados en el marco del PEMCC) se discutió el tema del presupuesto, en sus muchas aristas, desde la distribución entre unidades ejecutoras, hasta la asignación de recursos muy distintos entre carteles con objetivos similares. No hay claridad sobre la justificación técnica del presupuesto asignado y ejecutado en el marco del Programa, así como las variaciones anuales y entre unidades ejecutoras. La siguiente figura resume el presupuesto anual del PEMCC (sumando los prepuestos programados de las tres unidades ejecutoras, no lo ejecutado), el número total de beneficiarios (sumando los beneficiarios de las tres unidades ejecutoras según la base de datos facilitada por SEPLA más los incluidos por seguimiento) y el costo promedio por emprendimiento beneficiario (la división entre presupuesto total y número total de beneficiarios).

Figura 12. Presupuesto total y número de beneficiarios del PEMCC por año (2015-2018).



Fuente: elaboración propia con base en MCJ 2017.

j. Procesos de trabajo

Para efectos analíticos, se diferencian los siguientes procesos de trabajo en el marco del PEMCC. Es importante anotar que estos procesos no se dan de manera paralela en las tres unidades ejecutoras, las cuales tampoco utilizan siempre los mismos instrumentos. Las unidades ejecutoras están sujetas a diferentes procesos de contratación, tienen abordajes diferenciados y trabajan con poblaciones con características particulares. Se podría afirmar que el PEMCC se implementa de tres maneras distintas, según sea la unidad ejecutora.

Cuadro 3. Procesos de implementación del PEMCC.

Proceso	Descripción
1. Diagnóstico de la problemática	Valoración de las condiciones, situación y necesidades de la población beneficiaria, según sector cultural o territorio en el que operan.
2. Diseño de la oferta formativa	Definición de los temas, contenidos, destrezas y actitudes que serán desarrollados en los servicios de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.
3. Convocatoria a población meta	Difusión de la oferta de servicios de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento por diversos medios (electrónicos, prensa y a nivel personal)
4. Selección de población beneficiaria	Invitación, preselección y/o selección de los emprendimientos y Mipymes a ser beneficiados.
5. Contratación de consultores	Proceso de contratación de consultores u organizaciones (empresas) que a su vez sub-contratan otros consultores para ejecutar las actividades previstas.
6. Ejecución de actividades de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica	Desarrollo de las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento, así como la entrega de bienes e insumos.
7. Articulación institucional	Acciones de comunicación y coordinación con otras dependencias del MCJ, otras instituciones del Sector Cultura y organizaciones públicas y privadas externas al Sector Cultura.
8. Monitoreo, seguimiento y evaluación	Medición, registro, y seguimiento de las acciones de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento, así como la evaluación de los consultores contratados para su realización.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la cadena de resultados actual del PEMCC, con base en la información recopilada. Esta cadena de resultados muestra la conjunción de distintas actividades de tres unidades ejecutoras que, si bien comparten la aspiración de desarrollar un programa integral para el fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas, aún están trabajando de manera fragmentada. Los expedientes de beneficiarios revisados, las entrevistas, los grupos focales con beneficiarios y consultores contratados en el marco del PEMCC evidencian que las

actividades programadas se realizaron, pero no permiten determinar con certeza el nivel de eficiencia, efectividad y sostenibilidad de dichas actividades.

La nueva cadena de resultados se incluirá en la sección IX, al final de este informe.

Cuadro 4. Cadena de resultados del Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos en la actualidad.¹⁴

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto esperado ¹⁵
Despacho de la Ministra 1 funcionaria (tiempo parcial dedicado al PEMCC) Presupuesto total 2015 -2017: c88 millones Coordinaciones a nivel intra en interinstitucional	- Convocatoria abierta a potenciales beneficiarios por medio de instituciones locales, ubicados en cantones prioritarios, vinculados a expresiones patrimoniales relevantes, especialmente en comunidades indígenas. Se toman en cuenta experiencias mapeadas o apoyadas por instituciones en la localidad: la Dirección de Cultura del MCJ, Museo Nacional en el caso de Finca 6 del Cantón de Osa, municipalidades locales, UNED y otros ayudan en este proceso de mapeo. - Visitas a emprendimientos y entrevistas personales con potenciales beneficiarios. - Contratación de	82 servicios entregados en el marco del PEMCC (38 capacitaciones, 37 acompañamientos y 7 asistencias técnicas) 57 emprendimientos beneficiados (no se registran Mipymes) Se beneficiaron: 6 regiones / 13 cantones con los servicios entregados. Se beneficiaron 80 beneficiarios directos (personas)	Mejorada la calidad del producto y el proceso productivo de los emprendimientos beneficiados. Mejorada la calidad del emprendimiento y el emprendedor mediante una mejor definición del tipo de emprendimiento. Mejoradas habilidades blandas de los emprendedores (as). Fortalecidas capacidades de gestión empresarial y aspectos de formalización de los emprendimientos. Fortalecido el entorno del emprendimiento mediante el acercamiento a instituciones locales y regionales, la mejora de la asociatividad y de los procesos de desarrollo productivo y mercadeo locales	Desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional y territorial. Protección del patrimonio y desarrollo cultural. Dinamización del comercio de bienes y servicios culturales a nivel local, nacional y regional. Crecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos. Sostenibilidad de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos. Incremento de la competitividad de los emprendimientos y Mipymes beneficiados. Aumento de la empleabilidad en el sector cultural-creativo.

¹⁴ El diseño de esta cadena de resultados se basa en el ejemplo incluido en la Guía para la Teoría de la Intervención: orientaciones metodológicas para la evaluación (MIDEPLAN 2017b:13).

¹⁵ Se incluye en esta columna el impacto esperado para todo el PEMCC, sin especificar el impacto particular de actividades específicas de cada unidad ejecutora. La información recopilada no permite atribuir el impacto de las actividades realizadas en el marco del PEMCC, por una combinación de factores, entre ellas: la baja calidad de la información contenida en los expedientes, la inexistencia de líneas base en la mayoría de casos, la amplia diversidad de población beneficiaria con condiciones muy particulares, cuyos efectos de participar en las actividades del PEMCC varían en cada caso de manera individual.

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto esperado ^{1b}
	formadores y capacitadores para desarrollar acciones de fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes, en las áreas de: calidad del producto, calidad del emprendimiento y del emprendedor, entorno, mercadeo y ventas. - Múltiples articulaciones intra (MCJ) e inter-institucionales. - Participación en eventos para mejorar canales de mercadeo de los productos. - Producción de material didáctico para el trabajo con el sector artesanía. - Uso del quipú para diagnóstico de emprendimientos y la línea base.		y regionales. Mejorada de la capacidad de mercadeo y ventas mediante el desarrollo de imagen, redes sociales, y nuevos canales de comercialización.	
Unidad de Cultura y Economía (UCE) 1 funcionaria (tiempo parcial dedicado al PEMCC) Presupuesto total 2015-2018: c200 millones Coordinaciones a nivel intra	- Convocatoria abierta por diversos medios - Preselección y selección de beneficiarios. - Contratación de formadores y capacitadores mediante carteles de licitación, para ejecutar acciones de fortalecimiento de los	32 emprendimientos fortalecidos (nuevos) y 6 Mipymes. 6 emprendimientos con seguimiento en el 2015 4 emprendimientos con seguimiento en el 2017	Mejoradas las capacidades técnico-artísticas de la población beneficiada. Fortalecida la capacidad de gestión empresarial, incluyendo aspectos legales, imagen y comunicación, contabilidad y finanzas, negocios-administración,	Desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional y territorial. Protección del patrimonio y desarrollo cultural. Dinamización del comercio de bienes y servicios culturales a nivel local, nacional y

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto esperado ^{1b}
en interinstitucional	emprendimientos y Mipymes en las áreas de: técnico-artístico, gestión empresarial, habilidades blandas, y capacidades exportadoras. - Desarrollo de actividades de información cultural. - Entrega de insumos par apoyo emprendimientos y Mipymes CC - Desarrollo de acciones para el fortalecimiento del ecosistema CC. - Articulación a nivel intra e inter-institucional. - Uso de la FUCE, SICULTURA y el polígono.	Servicios entregados en el marco del PEMCC: 38 capacitaciones, 38 acompañamientos, no se reportan asistencias técnicas.	estrategia de ventas, cadenas de valor, responsabilidad social empresarial, etc. Fortalecidas las habilidades blandas, tales como el manejo del tiempo, la comunicación interna y externa y empoderamiento. Desarrolladas capacidades exportadoras en los subsectores de animación digital y video juego.	regional. Crecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos. Sostenibilidad de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos. Incremento de la competitividad de los emprendimientos y Mipymes beneficiados. Aumento de la empleabilidad en el sector cultural-creativo.
Unidad ejecutora: Fundación Parque Metropolitano La Libertad 1 funcionario (tiempo parcial dedicado al PEMCC) Presupuesto total 2015-2017: c 53 millones. Coordinación a nivel intra en interinstitucional	- Convocatoria de emprendimientos y Mipymes para su participación en el programa. - Selección de los emprendimientos y Mipymes que participarán del programa. - Desarrollo de una oferta de servicios de capacitación, acompañamiento y asistencia en áreas de gestión empresarial y desarrollo de modelos de	51 emprendimientos y 36 Mipymes fortalecidos en diversos temas de gestión empresarial y modelos de negocios. Servicios entregados en el marco del PEMCC: (87 capacitaciones, 42 acompañamientos, 25 asistencias técnicas) 12 emprendimientos con seguimiento (2015)	Mejoradas las capacidades de emprendimientos y Mipymes beneficiados en diversas áreas de gestión empresarial y habilidades blandas. Fortalecidas áreas de gestión empresarial y desarrollo de modelo de negocios en temas de: innovación y creatividad, administración, toma de decisiones, liderazgo y manejo de tiempo, planificación orientada por objetivos y resultados, contabilidad y administración	Desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional y territorial. Protección del patrimonio y desarrollo cultural. Dinamización del comercio de bienes y servicios culturales a nivel local, nacional y regional. Crecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos.

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto esperado ^{1b}
	negocios. - Implementación de capacitaciones de 75 horas en diversos temas. - Múltiples articulaciones internas y externas.		financiera, costos, precios y presupuesto, mercadeo y servicios al cliente, propiedad intelectual, usos de las redes sociales para el mercadeo, ferias comerciales, ventas al detalle y comercio electrónico.	Sostenibilidad de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos. Incremento de la competitividad de los emprendimientos y Mipymes beneficiados. Aumento de la empleabilidad en el sector cultural-creativo.

Fuente: elaboración propia, con base en: MCJ, presentación elaborada por la Ministra de Cultura y Juventud.2017, base de datos integrada de la población beneficiaria facilitada por SEPLA, entrevistas preliminares a representantes de las unidades ejecutoras e información general facilitada por el equipo gestor.

k. La estrategia de implementación y los supuestos respecto a cómo el PEMCC producirá los resultados esperados

Si bien la estrategia de implementación del PEMCC se expresa en líneas de acción diferenciadas por unidad ejecutora, un aspecto común es que las tres unidades contratan los servicios de consultores (as) para realizar las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento. En algunos casos, las empresas consultoras contratadas sub-contratan a su vez expertos o profesionales en temas específicos para realizar actividades. En el caso específico del Parque La Libertad, los servicios de capacitación se realizan también con personal propio del Parque. En algunos casos, las unidades ejecutoras articulan con otras dependencias del Ministerio de Cultura, u organizaciones del Sector Cultura o externas al mismo para realizar actividades puntuales. Por ejemplo, la Directora de Cultura ha dado charlas puntuales en el marco del PEMCC, así como funcionarios del MEIC, el Registro Público, PROCOMER y otras instituciones.

En términos generales, las actividades contempladas en el PEMCC incluyen la entrega de los siguientes bienes y servicios: actividades de capacitación y asesoría (en distintos formatos, tales como charlas, talleres, sesiones de trabajo colaborativo e individual, conferencias magistrales); compra y entrega de insumos para los emprendedores, tales como materiales para el desarrollo de los productos, instrumentos de trabajo, logos, etiquetas, empaques, y otros; actividades de sensibilización, vinculación y articulación con beneficiarios indirectos, empresas, gobiernos locales, instituciones del Sector Cultura y otras instituciones de los territorios priorizados; actividades promocionales para dar a conocer, tanto las actividades y objetivos del programa como los productos y servicios culturales desarrollados por los beneficiarios directos; y finalmente, apoyo para la participación en ferias nacionales e internacionales.

Los (as) consultores (as) que participaron en el grupo focal confirmaron que existe una amplia variedad de metodologías de trabajo.¹⁶ La definición de dichas metodologías responde a las condiciones propias de la población beneficiaria con la que trabajan, los requerimientos de los carteles o contratos establecidos, el contenido temático y el tiempo disponible. Estos (as) consultores (as) también señalaron la experiencia y formación base de los consultores como un factor clave a la hora de realizar las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.

El PEMCC parte de varios supuestos sobre cómo producirá los resultados deseados en la población objetivo. En primer lugar, se parte del supuesto de que la población beneficiaria asumirá con compromiso las actividades en las que participará y aprovechará al máximo el conocimiento y herramientas compartidas por los consultores. En segundo lugar, se parte del supuesto de que la población beneficiaria tiene interés en aprovechar las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento ofrecidas por el Programa, para la mejora de su producto o servicio, sus capacidades como emprendedor (a) y el entorno en el que opera. En tercer lugar, se parte del supuesto de que las actividades responden a las necesidades, intereses y expectativas de la población beneficiaria. En cuarto lugar, se parte del supuesto de que las actividades, bienes y servicios entregados, se entregan de manera oportuna, culturalmente sensible y efectiva. En quinto lugar, se parte del supuesto de que las condiciones logísticas y de trabajo son idóneas para el logro de los objetivos de aprendizaje y desarrollo de los emprendedores (as). Finalmente, se parte del supuesto de que los emprendimientos beneficiados incorporarán las herramientas, habilidades y conocimientos adquiridos en la mejora de su oferta de valor, sus procedimientos de trabajo y su entorno.

¹⁶ Grupo focal con consultores contratados en el marco del PEMCC realizado el 10 de noviembre de 2017, en el ICAP.

Incluir cuadro o resumen de supuestos:

1. Que la población beneficiaria asumirá con compromiso las actividades en las que participará y aprovechará al máximo el conocimiento y herramientas compartidas por los consultores.
2. Que la población beneficiaria tiene interés en aprovechar las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento ofrecidas por el Programa, para la mejora de su producto o servicio, sus capacidades como emprendedor (a) y el entorno en el que opera.
3. Que las actividades responden a las necesidades, intereses y expectativas de la población beneficiaria.
4. Que las actividades, bienes y servicios entregados, se entregan de manera oportuna, culturalmente sensible y efectiva.
5. Que las condiciones logísticas y de trabajo son idóneas para el logro de los objetivos de aprendizaje y desarrollo de los emprendedores (as).
6. Que los emprendimientos beneficiados incorporarán las herramientas, habilidades y conocimientos adquiridos en la mejora de su oferta de valor, sus procedimientos de trabajo y su entorno.

A partir de los grupos focales con beneficiarios del PEMCC realizados, la revisión de expedientes de beneficiarios y el grupo focal con consultores, es posible afirmar que estos seis supuestos se cumplen en una mínima parte de los beneficiarios del PEMCC. La forma en que dichos beneficiarios han sido convocados, seleccionados y atendidos, así como las particularidades del sector cultural en el que operan, entre otros factores, hacen que la población beneficiaria enfrente diversos desafíos para concluir con éxito su proceso formativo. Desde problemas familiares que les obligan a abandonar el programa, hasta duplicidad de contenidos que causan frustración y desinterés, o

actividades que no responden a sus necesidades. Por todo lo anterior, tal y como indicó una reconocida gestora cultural contratada en el marco del Programa, es previsible que entre un 40% y un 50% de la población beneficiara ni participe de la totalidad del proceso formativo.

Finalmente, el supuesto más crítico es que el PEMCC puede fortalecer a los emprendimientos mediante procesos que oscilan entre los 4 y 12 meses. Diversos expertos en el tema de emprendimientos, consultores contratados por el PEMCC, informantes entrevistados para esta evaluación y beneficiarios del Programa coinciden en que un proceso formativo ejecutado en periodos de tiempo tan cortos difícilmente produzca efectos significativos y sostenibles.

“Los casos de emprendimientos exitosos que tenemos son de beneficiarios que yo he atendido en otros programas previos, en el IMAS o el ICT, entonces los recibí en el PEMCC y ya llevan dos o tres años previos de trabajar conmigo”

Consultora contratada en el marco del PEMCC. 07 noviembre de 2017, San José.

I. Actores clave involucrados en la implementación y sus funciones.

En la implementación del PEMCC intervienen el Ministerio de Cultura y Juventud, mediante el Despacho de la Ministra y la Unidad de Cultura y Economía, y la Fundación Parque Metropolitano la Libertad en calidad de unidades ejecutoras. Para realizar las

distintas acciones del PEMCC, las unidades ejecutoras articulan esfuerzos con las instituciones del Sector Cultura y Juventud, así como con otras instituciones del Sector Público y privado, entre ellas, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Universidad de Costa Rica (UCR), Consejo Nacional de Producción (CNP) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), entre otros. Todos los actores mencionados anteriormente cumplen roles particulares a nivel gubernamental y aportan, en mayor o menor medida, al ecosistema emprendedor costarricense. El Anexo III detalla el rol de los diversos actores involucrados en el PEMCC, de acuerdo con información facilitada por la SEPLA.

Desde el Despacho de la Ministra, en el 2014, se instruye la directriz de que una de sus unidades de Asesoría de Despacho se enfoque en la atención de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas con atención focalizada en los cantones prioritarios definidos en el PND. El enfoque territorial prioriza el desarrollo de experiencias con MIPYMES de artesanos y artesanas y diseñadores de producto. La Asesoría de Despacho, se propone la meta de impactar 85 emprendimientos y Mipymes culturales y creativas en el periodo 2015-2017 para lo cual contaba con un presupuesto de alrededor de 88 millones de colones. Las áreas centrales en donde se enfoca el fortalecimiento son: calidad del producto, calidad del emprendimiento y el emprendedor, entorno y mercadeo y ventas.

Por su parte, la Unidad de Cultura y Economía (UCE nace respondiendo a la estrategia descrita en la Política Nacional de Derechos Culturales (PNDC) 2014-2023 en cuanto al Tema 2: Economía Creativa, del Eje II Dinamización Económica de la Cultura. Al respecto, se establece la creación de una Unidad de Cultura y Economía en el MCJ, con los recursos necesarios para desarrollar acciones de promoción a nivel nacional,

regional y local, que ponga en marcha un Programa Nacional de Promoción de la Economía Creativa, con el fin de desarrollar las capacidades y habilidades del sector cultural, en temas relacionados con la inclusión, la innovación y la creatividad. El objetivo general de dicha unidad es generar las condiciones para crear y potenciar los emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, mediante la coordinación y articulación de esfuerzos a nivel institucional, interinstitucional, con el sector privado y la sociedad civil, orientados hacia el crecimiento del sector y el desarrollo sostenible local y nacional. Asimismo, uno de sus tres objetivos específicos es desarrollar, incentivar y articular procesos de capacitación para los emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, promoviendo la innovación y el uso de nuevas tecnologías.

La Unidad de Cultura y Economía se propone la meta de impactar 42 emprendimientos y Mipymes culturales y creativas para el periodo 2015-2018 para lo cual contaba con un presupuesto de 200 millones de colones. En dicha unidad prevalece el abordaje sectorial sobre el territorial. Las áreas centrales en donde se enfoca el fortalecimiento son: técnico-artístico (valor agregado cultural), gestión empresarial, habilidades blandas y en casos destacados capacidades exportadoras. Es importante mencionar que se generaron planes de trabajo individualizados para los beneficiarios.

La tercera unidad ejecutora es el Parque Metropolitano La Libertad (PLL). El PLL es un proyecto del Ministerio de Cultura y Juventud que es gestionado en alianza público-privada por la Fundación Parque La Libertad. La creación del PLL fue concebida como un lugar que brindara calidad de vida y oportunidades de desarrollo humano e inclusión social a las comunidades aledañas a su zona de influencia. Dicho lugar estructuró su impacto en cuatro ejes de acción: el eje ambiental, eje artístico, eje de actividades humanas y el eje Mipymes. El eje Mipymes utiliza dos mecanismos para generar impacto, el desarrollo de espacios de formación y los procesos de formación y

orientación dirigidos a poblaciones específicas. El mecanismo de desarrollo de espacios de formación, orientación e intercambio utiliza mecánicas de charlas cortas en diversas temáticas empresariales, independientemente del nivel de madurez empresarial en el que se encuentren. Por el otro lado los procesos de formación y orientación dirigidos a poblaciones específicas: son estructurados mediante un currículum específico para determinados grupos de población. El PEMCC entra en dicho mecanismo mediante asesoría y capacitación de diferentes expresiones culturales y creativas, tales como: el proceso de mejora artesanal, el proceso de desarrollo de habilidades empresariales para TICs, artesanos, artes escénicas y diseñadores.

En este programa el PLL se propone la meta de impactar 97 emprendimientos y Mipymes culturales y creativas para el periodo 2015-2018 para lo cual contaba con un presupuesto de 53 millones de colones. En dicha unidad se da un abordaje mixto entre el enfoque sectorial y el territorial. Las áreas centrales en donde se enfoca el fortalecimiento son: innovación y creatividad, elementos básicos de administración, toma de decisiones, liderazgo y manejo de tiempo, planificación orientada por objetivos y resultados, contabilidad y administración financiera básicas, costos, precios y presupuesto, mercadeo y servicios al cliente, charla de propiedad intelectual, usos de las redes sociales para el mercadeo, cómo participar en ferias comerciales, el producto cultural en el contexto de los derechos culturales, ventas al detalle, y comercio electrónico para PYMES. Cada uno de los procesos, mencionados al final del párrafo anterior, abordó los temas según las necesidades de la población beneficiaria.

Otros actores clave en la implementación del PEMCC son las empresas consultoras y/o consultores individuales contratados por las unidades ejecutoras, así como expertos en diversos temas que participan ad honorem en la realización de charlas o talleres. En el

siguiente cuadro se presentan las personas que ejecutaron las actividades del PEMCC entre el 2015 y 2017, según cada unidad ejecutora.

Cuadro 5. Consultores que realizaron las actividades del PEMCC por cada unidad ejecutora (2015-2017).

Nombre	Unidad Ejecutora*
1. Adriana Ramírez	DM
2. Alex Chinchilla	PLL/UCE
3. Álvaro Núñez	UCE
4. Andrés Riggioni	PLL
5. Bryan López	UCE
6. Carolina Barrientos	PLL/UCE
7. Claudio Pinto	UCE
8. Federico González Piedra	PLL
9. Gilbert Montero	PLL (funcionario PLL)
10. Gustavo Cortés	DM
11. Helen Marín	PLL (funcionario público)
12. Hugo Bermúdez	PLL (funcionario público)
13. Ignacio Navarrete	PLL
14. Jairo Rivera	PLL
15. Jeancarlo Protti	PLL
16. Jeffrey Chaves	PLL
17. Jorge Mora	PLL
18. Jorge Morales	PLL
19. Karol González	PLL (funcionaria PLL)
20. Luis Alberto Ruiz Alfaro	PLL
21. Luis Álvarez	PLL / UCE
22. Luis Hernández	UCE
23. María José Núñez	DM
24. Milena Chaves	UCE

25. Osvaldo Sequeira	UCE
26. Paola Rodríguez	UCE
27. Rubén A. Vega Rodríguez	PLL
28. Samuel Bermúdez	PLL
29. Silvia Pereira	DM
30. Walter Delangton	PLL
31. Walter Flores	UCE

Fuente: información facilitada por las unidades ejecutoras.

*DM: Despacho de la Ministra / PLL: Parque La Libertad / UCE: Unidad de Cultura y Economía.

a. Resumen de la situación actual del Programa

El PEMCC es un programa que lidera el MCJ y como su nombre lo indica, ha sido desarrollado para apoyar a los emprendimientos y Mipymes en su conversión hacia la dinamización económica de sus actividades. Está vigente desde el 2015 y es conducido por 3 unidades ejecutoras, 2 de las cuales reportan directamente al MCJ, el Despacho y la UCE; y la tercera, Parque Metropolitano La Libertad, es una Fundación con alto reconocimiento por su aporte en el desarrollo de habilidades empresariales para las Pymes.

El PEMCC en su concepción ha sido diseñado para apoyar principalmente a emprendimientos y Mipymes, de diversos sectores culturales ubicados en los cantones y distritos prioritarios, según el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. A esta fecha se reportan 182 emprendimientos beneficiados. Cada una de las 3 Unidades Ejecutoras realizan sus funciones de manera individual, impartiendo sus propios programas, atendiendo sus propios públicos, utilizando sus propias herramientas y sus propias metodologías.

A pesar de la amplia oferta en materia de capacitación cultural-creativa existente en el país, es necesario destacar la escasa articulación en la que se soporta el funcionamiento del PEMCC, incluyendo con dependencias internas del mismo MCJ. Por lo anteriormente dicho, podemos decir que el funcionamiento actual del PEMCC se asemeja más al de un programa de pilotaje o experimentación, que al de un programa formalmente diseñado, conducido por su respectiva lógica de intervención; amparado en procesos, responsabilidades y mediciones definidas, y con beneficiarios meta establecidos.

IV. Diseño y proceso de la evaluación

El proceso de evaluación de PEMCC se estructuró en cuatro etapas articuladas entre sí, tal como recomienda MIDEPLAN (MIDEPLAN 2017), a saber: i) la preparación y programación de la evaluación, ii) el diseño de la evaluación, iii) la ejecución de la evaluación y iv) la difusión. Este informe parcial es producto de la tercera etapa de la evaluación y facilitará la transición hacia la cuarta y última etapa. En los términos de referencia no se contempló una fase de meta evaluación.

La evaluación del PEMCC parte de un carácter formativo, el cual se concentra en el análisis del diseño de la intervención y del proceso de implementación; buscando identificar fortalezas y debilidades del PEMCC con el fin de proponer medidas correctivas. Las preguntas de evaluación fueron elaboradas considerando los objetivos y criterios de evaluación. En el siguiente cuadro se presentan las preguntas principales

en relación con el criterio seleccionado. El detalle de las preguntas se desglosa en la Matriz de Evaluación (Anexo IV).¹⁷

Cuadro 6. Criterios y preguntas de evaluación.

Criterio	Definición ¹⁸	Pregunta de evaluación
Pertinencia	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes. En retrospectiva, la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias.	1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo, la problemática que lo origina y la población a la que se dirige?
		2. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos?
		3. ¿En qué medida el programa es pertinente y cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.	1. ¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?
Eficiencia	Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.	1. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos?

¹⁷ La matriz de evaluación visualiza la relación entre preguntas, criterios, técnicas, fuentes e instrumentos de evaluación. La metodología propuesta busca facilitar la recolección de información cualitativa y cuantitativa que permita responder, con un alto grado de certidumbre, las preguntas de evaluación. Para facilitar su lectura, la matriz de evaluación se incluye en el Anexo IV.

¹⁸ Se utiliza la definición de los criterios incluida en OECD 2010.

Criterio	Definición ¹⁸	Pregunta de evaluación
		2. ¿En qué medida las acciones (capacitación, asistencia técnica y acompañamiento) realizadas por el programa son eficaces y eficientes para la atención de las necesidades de los beneficiarios?
Sostenibilidad	Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.	1. ¿En qué medida el diseño y la implementación del programa permite su sostenibilidad?

Fuente: elaboración propia, con base en MCJ 2017b.

Para responder estas preguntas se implementó una estrategia metodológica mixta, que triangula técnicas, datos y fuentes de información de forma paralela. De acuerdo con MIDEPLAN (2017:96) “[l]a triangulación es la combinación de tres o más fuentes, técnicas u otros elementos (teorías, investigadores que recolectan o analizan la información, entre otros) para contrastar la información”.

1. Enfoque metodológico y las técnicas aplicadas

Esta evaluación contempló el uso de cuatro técnicas de investigación de manera combinada y en paralelo (es decir, se implementan al mismo tiempo y su ejecución no depende una de la otra). Estas técnicas permiten la recopilación de información cualitativa y cuantitativa, así como de fuentes primarias y secundarias. El siguiente cuadro resume las técnicas de investigación utilizadas y valora el grado de utilidad de las mismas en este proceso de evaluación.

Cuadro 7. Técnicas e instrumentos de investigación utilizadas.

Técnica de investigación	Justificación	Fuentes de información	Valoración
--------------------------	---------------	------------------------	------------

Técnica de investigación	Justificación	Fuentes de información	Valoración
Entrevistas semiestructuradas	También se conoce como entrevista mixta. Es aquella en la que el entrevistador alterna preguntas estructuradas con preguntas espontáneas o complementarias. Se utiliza una guía de entrevista generalmente con preguntas abiertas. Se pueden recopilar datos cualitativos y cuantitativos. En esta evaluación se utilizarán para recabar distintas perspectivas sobre el Programa. Son importantes porque, si bien abordan temas puntuales, también permiten que el entrevistado (a) plantee temas de interés no necesariamente previstos por el equipo evaluador.	Siguiendo un trabajo en conjunto con las unidades ejecutoras y la Ministra, se hizo una validación de actores internos y externos para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas. Se buscaba que fueras actores vinculados a temas de emprendimiento cultural-creativo, emprendimiento y procesos de acompañamiento cultural creativo. Este proceso fue validado en el primer entregable de la presente consultoría. Se realizaron entrevistas individuales a los responsables del programa, así como a representantes de departamentos dentro del MCJ y actores externos que tengan algún grado de vinculación con el programa. Las entrevistas abordaron aspectos del diseño e implementación del programa, la pertinencia del programa, así como condiciones que puedan afectar su sostenibilidad. Entre los actores externos al programa se identificaron actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, con los cuales se abordaron temas relacionados con la sostenibilidad del programa y posibles cambios en su diseño. También se abordaron temas de la situación ecosistémica del sector emprendimiento con especial énfasis en cultural-creativo. Las entrevistas fueron	El grado de utilidad de las entrevistas varió mucho, dado el limitado conocimiento de los informantes sobre el PEMCC. En varios casos no fue posible grabar el audio de las entrevistas. El cuestionario base utilizado debió ajustarse significativamente a cada informante y a su nivel de conocimiento del Programa.

Técnica de investigación	Justificación	Fuentes de información	Valoración
		realizadas en su totalidad por los miembros del equipo consultor. La lista de informantes que participaron se incluye en el Anexo V.	
Encuesta en línea a los consultores (as) contratados por las unidades ejecutoras	Siendo el desarrollo de acciones de fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes uno de los procesos centrales del PEMCC, se propuso la realización de una encuesta en línea a las personas responsables de implementar esas capacitaciones, acompañamientos y asistencias técnicas: los formadores y capacitadores. Los formadores y capacitadores si tienen acceso a correo electrónico, por lo que es factible utilizar este tipo de técnica. La encuesta en línea o encuesta electrónica se realiza mediante una plataforma en Internet. Utiliza un cuestionario para recopilar las respuestas aportadas por los usuarios en un determinado sitio web. Puede recopilar datos cualitativos y cuantitativos. Son encuestas fáciles de recopilar, los datos pueden analizarse en tiempo real y no requieren trabajo de campo.	Se realizó una encuesta en línea a los formadores y capacitadores contratados para el desarrollo de las actividades del programa. La encuesta consistió en la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas (predominantemente) a personas que fueron contratadas por el programa en el periodo 2015-2017. La encuesta se dirigió a 30 informantes identificados por las unidades ejecutoras. Por las características de esta población, se esperaba obtener una tasa de respuesta de al menos un 70%. Al final la tasa de respuesta fue del 63%. La encuesta se centró en temas relacionados con la experiencia de los formadores-capacitadores en el programa, su valoración sobre la pertinencia de las actividades, y su valoración sobre el diseño e implementación del programa.	Según el reporte de la plataforma utilizada (SurveyMonkey), casi todos los informantes abrieron la encuesta (28 de 30), sin embargo, no se obtuvo el nivel de respuesta esperado. Para garantizar un alto nivel de respuesta se envió una comunicación oficial de las autoridades del MCJ para apoyar la participación en la encuesta. Asimismo, el ICAP y el equipo consultor realizaron llamadas de seguimiento. Las unidades ejecutoras también realizaron llamadas de seguimiento entre los informantes que no completaron la encuesta. Debido al bajo nivel de respuesta, la utilidad de la encuesta se limitó a brindar algunos insumos para la discusión con los consultores que asistieron al grupo focal.
Grupos focales	Es una técnica cualitativa de estudio que permite recopilar las opiniones o actitudes de un grupo de personas objetivo, mediante un diálogo abierto en torno a preguntas generadoras. Se propone realizar dos	Se realizaron cinco grupos focales. Cuatro grupos focales con beneficiarios (as) del programa, seleccionados con base en una serie de criterios propuestos por el equipo consultor, y un grupo focal con consultores (as)	La confirmación final de los grupos focales presentó un alto nivel de dificultad, dada la dispersión geográfica de la población beneficiaria y la variabilidad en términos de los servicios recibidos, el nivel de madurez de la organización, el sector

Técnica de investigación	Justificación	Fuentes de información	Valoración
	grupos focales en esta evaluación para ahondar en las opiniones de la población beneficiaria sobre el PEMCC. Los grupos focales suelen realizarse en una sesión no mayor a dos horas, con un grupo de entre 7 y 12 participantes.	contratados en el marco del PEMCC. Los grupos focales con beneficiarios se realizaron en: San José, Siquirres y Grande de Térraba. El grupo focal con consultores se realizó en San José, en las oficinas del ICAP. Para identificar a los participantes en los grupos focales de beneficiarios, el equipo consultor tomó en cuenta diversas características de la población beneficiada, tales como: distribución por sector cultural, distribución por componente del programa o servicio recibido, distribución geográfica (territorios), tipo de organización (emprendimientos y Mipymes), nivel de desarrollo de la organización (de subsistencia o dinámicos) y unidad ejecutora que les atendió. El propósito era que los 15 beneficiarios (as) invitados a cada grupo focal correspondieran, en alguna medida, a la amplia diversidad de la población beneficiada. El equipo consultor conformó la lista inicial de los beneficiarios y la sometió a validación por parte de las unidades ejecutoras. La elaboración de la lista de invitados a los grupos focales se basó en la base de datos integrada de la población beneficiaria y la revisión de los expedientes.	cultural en el que operan, entre otros aspectos. Esto contribuyó a que la convocatoria no fuera lo exitosa que se esperaba. Pese a lo anterior, es importante rescatar que quienes asistieron a los grupos focales mostraron un alto nivel de participación y aportaron información relevante para efectos de esta evaluación. El tema central de los grupos focales con beneficiarios (as) fue la implementación de las actividades del programa, la experiencia de los beneficiarios en esas actividades, su valoración sobre la medida en que esas actividades respondieron a sus necesidades y la medida en que ayudaron a fortalecer sus emprendimientos/Mipymes. El grupo focal con consultores se centró en temas como: la implementación de las actividades, el diseño y gestión del PEMCC y condiciones para mejorar su implementación. Los participantes en este grupo focal fueron seleccionados de la lista de consultores facilitada por las unidades ejecutoras.
Revisión documental	Revisión y recopilación de información secundaria en registros, expedientes, documentos oficiales,	Se revisaron documentos, informes y expedientes de beneficiarios del PEMCC.	Si bien se tuvo acceso a los expedientes de los beneficiarios (as), el

Técnica de investigación	Justificación	Fuentes de información	Valoración
	informes y otros recursos de información documental. Permite recuperar datos cualitativos y cuantitativos.	Se revisó en detalle un 25% de los expedientes de cada unidad ejecutora (para un total de 45 expedientes), seleccionados de manera aleatoria.	contenido y estructura de los expedientes no permitió identificar los efectos del PEMCC (para determinar eficiencia y eficacia), ni brindan información de calidad para determinar la sostenibilidad de las actividades. En general, los expedientes permiten conocer (en algunos casos con buen nivel de detalle) las características del emprendimiento beneficiado, y las actividades realizadas. En algunos casos se incluye la valoración de los beneficiarios (as) del trabajo de los consultores.

Fuente: elaboración propia, con base en MCJ 2017b

2. El proceso de ejecución de la evaluación

A fin de enmarcar la intervención, es importante retomar tanto los objetivos de la evaluación en sí, como también, los del Programa de Emprendimientos Culturales y Creativos que dieron origen proyecto.

Según lo expuesto en las Especificaciones Técnicas, se presenta el objetivo general de la intervención en valorar el diseño y la gestión del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos (PEMCC) mediante una evaluación que contribuya al aprendizaje organizacional del Ministerio de Cultura y Juventud, y a tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar la gestión y favorecer su sostenibilidad.

En cuanto a los objetivos específicos, estos se centran en 4 puntos fundamentales:

- a) Elaborar la teoría de la intervención del programa y la representación del modelo de resultados-cadena de resultados¹⁹.
- b) Valorar el diseño y procesos del programa en función de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
- c) Elaborar recomendaciones basadas en el análisis y valoraciones realizadas que conlleven a una mejora del diseño, gestión y la optimización del Programa.
- d) Generar una propuesta de diseño e implementación del programa que incluya teoría de la intervención, sistema de seguimiento y modelo de evaluación cuasi-experimental del programa.

Como se mencionó anteriormente, es de vital importancia considerar en este apartado los objetivos que dieron origen al programa en sí, en donde se busca su mejora y sostenibilidad. El PEMCC fue concebido con el objetivo primordial de fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales-creativas para potenciar la creación cultural individual y colectiva, todo bajo el marco de Dinamización de la Economía a través de la cultura.

Entre sus objetivos específicos se presentan los siguientes:

- a) Brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a MiPymes culturales de distintos cantones del país para el fortalecimiento de sus capacidades artísticas, técnicas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales, y
- b) Sistematizar y proyectar la experiencia del sector en una memoria de procesos, etapas, dificultades y logros de los emprendimientos abordados por el programa y una propuesta/documento de Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica.

¹⁹ Incluye problemática, insumos, actividades, procesos, productos, efectos e impactos.

En términos generales, el proceso de evaluación ha avanzado según lo establecido en las Especificaciones Técnicas (MCJ 2017b). Si utilizamos las cuatro etapas recomendadas por MIDEPLAN (MIDEPLAN 2017), es posible valorar lo siguiente:

Cuadro 8. Valoración del proceso de evaluación.

Etapas	Valoración
Preparación y programación de la evaluación	El proceso inició formalmente en agosto del 2017. Se inició un proceso de comunicación entre el equipo consultor y el equipo gestor de la evaluación. Las preguntas de evaluación ya estaban establecidas en las especificaciones técnicas, así como el cronograma de entrega de productos. Para conocer los aspectos generales del PEMCC y tener más claridad sobre las expectativas respecto al proceso de evaluación, se realizaron entrevistas con los representantes de las unidades ejecutoras.
Diseño de la evaluación	El Producto 1 de la consultoría (plan de trabajo y metodología) se presentó dentro del plazo establecido, sin embargo, la propuesta metodológica inicial no satisfizo los requerimientos del equipo gestor. Esto obligó a una revisión y reelaboración del Producto 1, y, por ende, se aplazó el inicio formal de la fase de campo hasta septiembre del 2017. En la fase de diseño se utilizó el Modelo CIPP de evaluación como guía para ordenar las preguntas y temas incluidos en los instrumentos de recolección de información (ver Anexo VII). Debido a la calidad de la información recopilada en la fase de campo, y a la naturaleza del programa, el modelo CIPP fue descartado como enfoque para el análisis de la información y se siguió un enfoque basado en la teoría del programa.
Ejecución de la evaluación	La ejecución de la evaluación inició con el proceso de validación de instrumentos. Al final de septiembre se realizaron dos reuniones con beneficiarios y consultores contratados por el PEMCC para validar los instrumentos de recolección de la información. Asimismo, los miembros del equipo gestor revisaron y propusieron una serie de cambios a los instrumentos propuestos. Una vez concluida la fase de validación y pilotaje de instrumentos, inició la fase de ejecución de la evaluación. El equipo consultor inició la realización de entrevistas semiestructuradas. En paralelo se inició la conformación de los grupos focales y su ejecución, así como el diseño de la encuesta en línea a los consultores (as). Todas las actividades de la fase de campo se realizaron entre finales de septiembre y octubre del 2017, y en términos generales se cumplieron todas las actividades programadas.

Etapa	Valoración
	Tal y como se indicó en secciones anteriores, el proceso de evaluación enfrentó dificultades para recolectar información de calidad y un bajo nivel de asistencia de informantes a los grupos focales. Debido a lo ajustado del cronograma de trabajo, el equipo consultor solicitó una revisión de las fechas de entrega de los productos 2 y 3 de la consultoría. Dicha solicitud fue atendida favorablemente por el equipo gestor. Pese a esto, el tiempo disponible para realizar las actividades de investigación y el procesamiento de información ha sido sumamente limitado.
Difusión	Esta etapa aún no inicia formalmente, sin embargo, es importante mencionar que se realizó una presentación al equipo gestor de los hallazgos preliminares el pasado 02 de noviembre de 2017.

Fuente: elaboración propia

3. Principales limitaciones para el logro del objetivo de la evaluación

En el proceso de evaluación se presentaron varias limitaciones o condicionantes que afectaron el avance del mismo y el logro de sus objetivos. En primer lugar, es importante señalar que el plazo destinado para la evaluación limitó el tiempo disponible para realizar la fase de campo y el procesamiento de la información.

En segundo lugar, una de las limitaciones más importantes que se encontró durante la fase de campo de la evaluación, en términos de cantidad y calidad de información disponible, fue el poco conocimiento y/o confusión de beneficiarios, consultores e informantes entrevistados sobre el PEMCC. El conocimiento de estos actores suele limitarse a actividades puntuales realizadas por alguna de las unidades ejecutoras. No siempre identifican estas actividades con un programa del MCJ.

En tercer lugar, una particularidad del PEMCC es que priva un abordaje individual de cada unidad ejecutora sobre uno integral o conjunto. Si bien esta característica no es única de este Programa ni del Sector Cultura en general, y el equipo consultor tuvo conocimiento de esto desde el inicio del proceso, no se previó el efecto que esto podría

tener a la hora de responder las preguntas de evaluación y hacer el análisis de la información. En ese sentido, el equipo consultor debió haber sugerido, oportunamente, cambios en la estrategia metodológica y cambios en las especificaciones técnicas que permitieran ajustar el proceso de evaluación a la realidad del PEMCC en su nivel directo de ejecución, sin embargo, dada el margen de tiempo disponible no se propuso ningún cambio en este sentido.

En cuarto lugar, tal y como constató la Contraloría General de la República (CGR 2017) la calidad de la información registrada (expedientes) por las unidades ejecutoras adolece de varios problemas, entre ellos, diversidad en formato y contenido, aplicación diferenciada (mismos instrumentos aplicados de manera distinta), ausencia de seguimiento en muchos casos, contenido parcial en muchos expedientes, poca información sobre la evaluación de las actividades realizadas y los consultores responsables, e inconsistencias en el diagnóstico de necesidades de la población beneficiaria. Los expedientes permiten conocer, con cierto nivel de detalle en ocasiones, las actividades realizadas y las características de la población beneficiada, sin embargo, no permiten establecer con alto grado de certeza la relación entre dichas actividades y los efectos en los emprendimientos y/o emprendedores, en términos de su fortalecimiento.

En quinto lugar, una condicionante importante es el hecho de que se haya decidido evaluar el PEMCC a escasos dos años de su implementación. El momento en el ciclo de vida de la intervención impone una serie de condiciones en términos de las posibilidades metodológicas y los criterios de evaluación a utilizar. El equipo gestor planteó adecuadamente una evaluación de diseño y procesos de implementación, sin embargo, los criterios de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas requerirían un plazo mayor de tiempo para ser observados, y una calidad de información (registro, seguimiento y monitoreo) mucho mayor del actual, así como líneas de base mucho

mejor constituidas. Como bien sugieren los informantes entrevistados y los consultores que participaron en el grupo focal, los efectos de una intervención de esta naturaleza, en este tipo de población beneficiaria, suelen manifestarse meses después de entregados los bienes y servicios del programa.

4. Retos de la metodología utilizada

Dadas las limitaciones comentadas en el ítem anterior, la metodología utilizada en esta evaluación enfrentó varios retos. Uno de los más importantes fue la misma posibilidad de que algunos beneficiarios (as) pudieran participar en los grupos focales por razones de lejanía, agenda o falta de recursos económicos para transporte. Asimismo, muchos de los beneficiarios (as) atendidos por el PEMCC han participado recientemente (o incluso lo hacen en la actualidad) de otros programas e iniciativas de apoyo a emprendimientos culturales y creativos, tales como los ofrecidos por el IMAS, el INAMU, el INA y el ICT. Ante esta confluencia de distintas intervenciones, los (as) beneficiarios (as) tienen problemas para distinguir los efectos de una u otra en su proceso de mejora. Esto dificulta la posibilidad de atribuir al PEMCC efectos concretos de algunas de las actividades realizadas.

Otro de los retos que enfrentó el proceso de evaluación fue el nivel de respuesta y participación en las actividades. Por ejemplo, en el caso de los grupos focales con beneficiarios fue difícil lograr la participación de todos (as) los (as) informantes invitados (as), y en ocasiones no todas las personas que confirmaron asistencia al final se presentaron. Lo mismo sucedió en el grupo focal con los consultores (as) contratados por el Programa. Como se comentó anteriormente, el bajo nivel de respuesta a la encuesta en línea también limitó las posibilidades de utilizar la información recopilada por medio de esa técnica.

Tanto para la implementación del PEMCC como para el proceso de evaluación en sí mismo, la heterogeneidad de la población beneficiaria supuso un reto importante. Desde la definición de la propuesta metodológica (la imposibilidad de realizar una encuesta en línea o telefónica entre los beneficiarios), la ejecución de la fase de campo (la definición de sedes y horarios accesibles) hasta la calidad de la información (algunos informantes con expedientes más completos que otros), se vieron afectados por la amplia diversidad de beneficiarios (as). El mismo hecho de que el PEMCC combina beneficiarios individuales y colectivos supone un reto para la evaluación, dado que no hay manera de determinar la forma en que fluye la información a lo interno de los beneficiarios colectivos, salvo casos muy particulares.

Finalmente, la naturaleza misma de la intervención (un proceso de fortalecimiento de emprendedores y emprendimientos en ámbito cultural y creativo) supuso un reto importante de carácter metodológico. La definición de indicadores de éxito por ejemplo es compleja. Para algunos emprendimientos un indicador de éxito lo era formalizarse como empresa, mientras que para otros lo era aumentar ventas o diversificar sus mercados meta, y algunos incluso buscaban mejorar su nivel de internacionalización. Cuando se combina esta diversidad de población beneficiaria bajo un proceso formativo único, es muy difícil realizar una valoración integral, dados los múltiples puntos de partida de cada beneficiario. Asimismo, la temporalidad de la evaluación es crítica. Los resultados en materia de emprendimiento no se pueden medir en el corto plazo, requieren lecturas de mediano y largo plazo.

V. Hallazgos

a. Hallazgos relacionados con el diseño del PEMCC.

- a) La totalidad de las personas que participaron en las entrevistas semiestructuradas (20 informantes) coinciden en la necesidad de apoyar a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas. Aunque en la atención de este problema se acepta que el MCJ debe jugar un papel importante, no existe consenso entre las personas entrevistadas sobre cuál debe o puede ser el rol que cumpla el MCJ en el respaldo a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas. Dada la complejidad de la problemática que enfrentan los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos, cualquier programa que se diseñe en respuesta a dicha problemática no solo debe atender a cada emprendimiento a nivel micro, sino también considerar lo sistémico (macro): el entorno, los encadenamientos y flujos interinstitucionales para materializar las políticas, etc.
- b) El PEMCC coexiste con una multiplicidad de intervenciones públicas y privadas en materia de capacitación a emprendimientos y Mipymes. No se percibe el valor agregado de este Programa respecto a las otras intervenciones o en qué medida complementa la oferta formativa ya existente. De hecho, dos terceras partes de los (as) beneficiarios (as) que participaron en los grupos focales manifestaron haber sido beneficiados por varias intervenciones de apoyo a emprendimientos y Mipymes, y no logran identificar qué corresponde al PEMCC y qué no.
- c) El PEMCC, en su diseño y forma de implementación actual, responde más a la decisión de las autoridades del MCJ de actuar en el ámbito de emprendimientos culturales y creativos, que a una planificación adecuada y basada en la evidencia sobre el tipo de apoyo que requieren dichos emprendimientos y Mipymes. Al respecto, informantes del MCJ entrevistados para esta evaluación confirmaron que el diseño del PEMCC estuvo altamente condicionado por el proceso de planificación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.

- d) Las metas planteadas al inicio del programa en el marco del PND 2015-2018 priorizan cantidad sobre calidad. Entre otros efectos, esto hace que las métricas de seguimiento se basen más en valoraciones subjetivas sobre el avance de los beneficiarios, más que indicadores objetivos que midan efectos o cambios reales, tales como ventas pre-apoyo y post-apoyo.
- e) El PEMCC evidencia una estructura operativa desarticulada. Si bien las UE han intentado compartir sus ámbitos y procedimientos de trabajo, sigue privando el enfoque particular sobre un abordaje integral para el Programa. Acciones tan puntuales como el mantenimiento de expedientes de los beneficiarios muestra importantes diferencias, así como los procedimientos de convocatoria, selección, ejecución de actividades, sectores culturales atendidos, abordaje y objetivos de la intervención, entre otros aspectos.
- f) La estructura organizacional del PEMCC (con tres unidades ejecutoras actuando en un mismo nivel jerárquico) cumple los objetivos del Programa parcialmente. Esto se debe, en buena medida, a la falta de definición de roles claros y complementarios entre las unidades ejecutoras, y al escaso nivel de articulación intra e interinstitucional.
- g) El PEMCC atiende una población beneficiaria diversa y compleja. Es diversa y compleja, ya que abarca un gran número de expresiones culturales y creativas. A pesar de que el PEMCC se presenta como un programa de apoyo a un grupo compuesto por diversos sectores culturales de emprendimientos y Mipymes, la población más significativa es la de los artesanos. Dicha población es diversa y agrupa una cantidad variada de propuestas que van desde productos más cercanos a manualidades hasta productos de gran complejidad. Por lo anterior, el tema artesanía evidencia una cierta dicotomía, es sumamente complejo a pesar de su

aparente simplicidad. La describimos como “aparentemente” simple ya que en primera instancia se puede pensar que la población beneficiaria es homogénea por trabajar sobre un mismo arte o materia prima, como lo es textil o pintura, sin embargo, cada segmento requiere un proceso particular afín a su arte y experiencia. En ese sentido, los consultores que participaron en el grupo focal destacan la necesidad de asegurarse la idoneidad de los consultores contratados para realizar las actividades, y consideran que el hecho de que los carteles de licitación privilegien el costo sobre las calidades del oferente y su propuesta de trabajo podría perjudicar esa idoneidad.

- h) El PEMCC no cuenta con una oferta de capacitación articulada o consensuada entre las unidades ejecutoras. Los contenidos y las mediaciones andragógicas (educación de adultos) son definidas en mayor medida por las empresas o consultores individuales contratados, según los lineamientos establecidos en los carteles de licitación y/o contratos de las unidades ejecutoras, lo que abre un amplio espectro de abordajes, metodologías y técnicas de trabajo.
- i) No existe consenso respecto a la importancia del elemento de identidad como parte de la capacitación de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos. Si bien los consultores que participaron en el grupo focal, así como algunos de los informantes entrevistados coinciden en que el MCJ debe impulsar este tema, la percepción de los beneficiarios puede ser diferente, en función de sus necesidades y expectativas.

“Al final me decían que mi producto no servía, pero esto es con lo que he alimentado a mis 4 hijos...”, “ellas (capacitadoras) no entienden que cada uno es diferente y aprende diferente”

Beneficiaria, participante en el grupo focal de Siquirres.
27 de octubre 2017.

- j) El proceso de convocatoria y selección de la población beneficiaria no es uniforme. Si bien es aceptable que las unidades ejecutoras utilicen distintos medios de difusión para realizar la convocatoria a las actividades del Programa, el proceso de selección no es lo riguroso y sistemático que podría ser. Un tema importante para considerar para efectos de la convocatoria es que muchos beneficiarios (as) utilizan el teléfono como su principal medio para enterarse de cursos y programas, además de estar muy al tanto de lo que sucede en su ecosistema. Beneficiarias que participaron en los grupos focales comentaron que participan en múltiples grupos de WhatsApp y conversan con otros emprendedores de todo el país.
- k) Los beneficiarios que participaron en los grupos focales reconocen la utilidad de los temas y contenidos en el proceso de capacitación. Por ejemplo, una beneficiaria en el grupo focal de San José afirmó *“Yo no sabía nada y el modelo CANVAS me sirvió mucho y aprendí a cobrar”*. Sin embargo, no existe consenso entre los beneficiarios sobre en qué medida el PEMCC contribuye a la apertura de canales de comercialización.
- l) El tiempo de intervención del PEMCC se concentra prioritariamente en la capacitación, y no permite un proceso de seguimiento adecuado para acompañar y valorar el fortalecimiento de los beneficiarios. De hecho, la representante de una empresa consultora contratada en el Programa confirmó que en muchos casos realizan una labor de acompañamiento a los emprendimientos luego de finalizar el proceso por el cual fueron contratados. Al respecto indicó: *“Nosotros aún mantenemos relación con muchos de los emprendimientos que atendidos. No podemos dejarlos solos. Los apoyamos de manera gratuita porque si les va mal ponemos en riesgo la reputación de nuestra organización”* (Representante de empresa consultora, 10 de noviembre de 2107, San José).

b. Hallazgos relacionados con el proceso de implementación del PEMCC

- m) En términos generales, los beneficiarios que asistieron a los grupos focales valoran positivamente la periodicidad quincenal de las sesiones de trabajo. En su opinión, esta periodicidad les brinda un plazo adecuado para poner en práctica el conocimiento adquirido.
- n) En tres de los cuatro grupos focales con beneficiarios se planteó la necesidad de recibir realimentación sobre su avance durante el proceso de formación, y no únicamente al final. Esto, con el fin de que los beneficiarios pudieran introducir mejoras en su propuesta de valor o su desempeño como emprendimiento durante el proceso de capacitación.
- o) En dos de los cuatro grupos focales, se planteó la necesidad de hacer más transparentes los criterios y mecanismos de evaluación para determinar quiénes asisten a ferias nacionales.
- p) La definición de los contenidos y temas abordados en el proceso formativo no responde a un diagnóstico detallado de necesidades de una población beneficiaria cuidadosamente seleccionada. Se acerca más a una oferta formativa predefinida, que responde más a las expectativas y visiones de las unidades ejecutoras y las empresas consultoras que ejecutan las actividades.
- q) La información recopilada no permite determinar, salvo casos aislados, efectos claros del PEMCC en el fortalecimiento de los beneficiarios (as) o de sus organizaciones. Incluso aquellos beneficiarios (as) que reportan cambios en su forma de operar o en la calidad de sus productos, no logran determinar con

precisión cuál de las intervenciones en las que participan son las que contribuyen más significativamente a esas mejoras. Entre los factores identificados que limitan la posibilidad de atribución de los efectos al PEMCC son: el poco tiempo de duración de la capacitación, la falta de un perfil de entrada del beneficiario, y la coexistencia de intervenciones similares tal y como se comentó en el hallazgo b).

- r) El PEMCC no opera como un programa integral, debido al enfoque utilizado por cada unidad ejecutora y a las debilidades de la estructura organizacional. La visión integral del programa sigue siendo una aspiración. Podría ser visto como un experimento. Como un “intento de programa piloto”. Podría entenderse como un intento por explorar cómo fortalecer emprendimientos culturales y creativos. Este abordaje de aprendizaje y diseño por iteración responde a las condiciones de un Ministerio como el MCJ que identifica una nueva responsabilidad (ante necesidades y problemáticas identificadas en el proceso de formulación de la PND) y en la que tiene poca o puntual experiencia (desde 2006) que, además de ser poca y puntual, no se reconoce, acumula o socializa del mejor modo. Sin embargo, el abordaje que caracteriza al PEMCC se debilita porque no tiene una estrategia de aprendizaje institucional formal para trabajar aprendiendo a partir de la iteración y porque ninguna dependencia normaliza o apoya ese proceso dentro de la estructura.
- s) Hay vacíos importantes de información en cuanto a la forma en la que se implementan las actividades del PEMCC. Más del 50% de los beneficiarios (as) consultados no recuerdan que se hayan evaluado las capacitaciones o el trabajo de los capacitadores, por ejemplo. Por otra parte, la lista de beneficiarios incluye personas que no concluyeron las actividades de capacitación, o otros pocos que sólo participaron parcialmente en el proceso formativo. Los expedientes presentan una estructura y contenido diferenciados, tal como señaló la Contraloría General de la República en su informe de auditoría (CGR 2017).

- t) Las unidades ejecutoras realizan procesos y actividades en el marco del PEMCC similares a las actividades que realizan otras entidades dentro del ecosistema creativo-cultural, por ejemplo capacitación y seguimiento a artesanos que también están dentro del alcance de instituciones como el INA, ICT e INAMU. Tampoco existe un acuerdo entre dichas unidades, para hacer una ejecución más articulada del Programa. Esto genera duplicidad de esfuerzos y no permite definir un aporte diferenciado del PEMCC dentro de todo el ecosistema emprendedor cultural-creativo.
- u) Todo emprendimiento cuenta con cuatro dimensiones complementarios e igual de importantes: la propuesta (el producto o servicio), la empresa, el/la emprendedor(a) y el entorno. Se encontró que las actividades de las tres unidades ejecutoras refuerzan en diferente medida estos factores; por ejemplo, mientras que el Despacho enfatiza en el desarrollo del producto, el PLL lo hace con el desarrollo de habilidades para la dirección de la empresa; a la vez que también otorgan una importancia distinta a la relación con el entorno emprendedor.
- v) Existen marcadas diferencias en los presupuestos de las unidades ejecutoras: a manera de ejemplo, mientras que en el 2016 la UCE contó con un presupuesto de 48 millones de colones para fortalecer a 21 beneficiarios, en ese mismo año el Despacho contó con 37 millones de colones para fortalecer 35 beneficiarios y el PLL 7.12 millones de colones para fortalecer 45 beneficiarios. No obstante las entrevistas a los representantes de las unidades ejecutoras, no se encontró evidencia de criterios que justifiquen técnicamente la asignación presupuestaria a las diferentes unidades, como tampoco se encontró relación entre la cantidad de beneficiarios fortalecidos y los recursos asignados, tal y como se muestra en el Anexo VI.

VI. Respuesta a las preguntas de evaluación.

Con base en los hallazgos antes presentados, a continuación, se responden las preguntas de evaluación, de acuerdo con los criterios establecidos en las Especificaciones Técnicas (MCJ 2017b).

1. Pertinencia

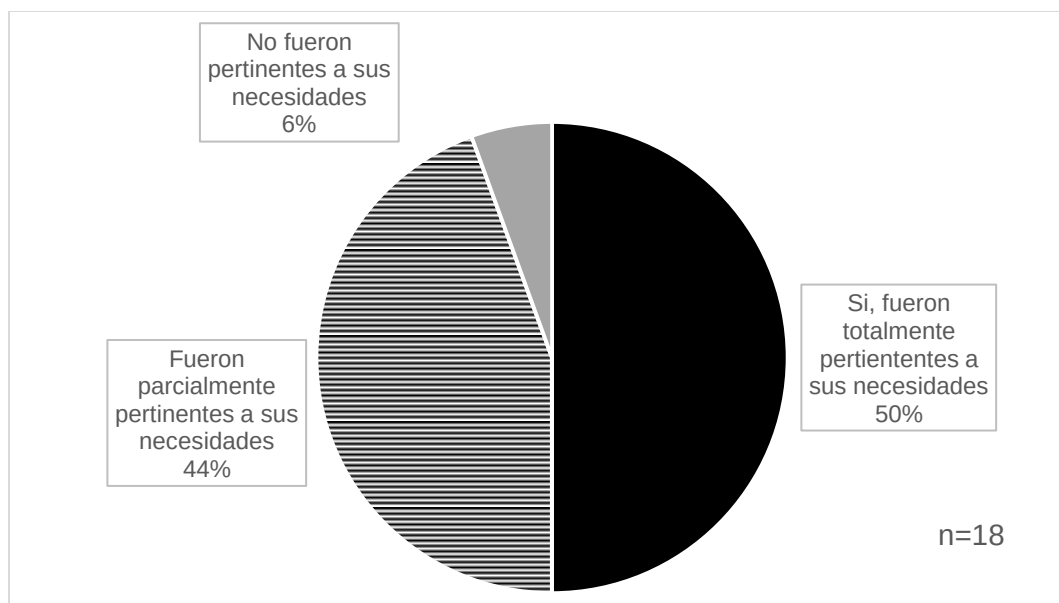
¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo, la problemática que lo origina y la población a la que se dirige?

En términos generales, **el diseño del PEMCC se ajusta al marco normativo vigente y responde a la problemática que lo origina. Sin embargo, su pertinencia se debilita al no tener una definición clara de la población a la que se dirige.** Permitir la participación de beneficiarios tan diversos entre sí, con niveles de madurez tan divergentes, intereses y expectativas distintas y particularidades propias de su sector, debilita la pertinencia de muchas de las actividades desarrolladas. Evidencia de lo anterior es el resultado obtenido en la encuesta realizada a formadores y capacitadores, Figura 13, en la que únicamente el 50% de los encuestados consideró que las actividades entregadas respondieron totalmente a las necesidades de los beneficiarios. Adicionalmente, uno de los consultores que participó en el grupo focal, afirmó: *“en el programa aceptamos emprendimientos muy básicos, otros con niveles de desarrollo intermedio y otros muy avanzados. Esto hizo que algunos de los más*

*avanzados sólo llegaran al final del proceso, cuando se acercaba la fecha de las ferias”.*²⁰

Figura 13. ¿Cree usted que las actividades realizadas respondieron a las necesidades de la población beneficiaria?

²⁰ En el caso del PLL, por ejemplo, para completar el proceso de capacitación los beneficiarios deben participar de al menos el 90% de las sesiones, y no se permite llegar únicamente al final del proceso.



Fuente: encuesta en línea a formadores y capacitadores del PEMCC.

- i. ¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo y contexto institucional que lo ampara?

El diseño del programa si se ajusta al marco normativo vigente para el Sector Cultura. No obstante, si se considera todo el contexto institucional del Sector Cultura, el Programa hace un aprovechamiento parcial de recursos y articulaciones existentes con otras entidades de dicho Sector, tanto a lo interno del MCJ como fuera. El MCJ es una entidad compleja, la cual comprende cinco programas presupuestarios y catorce órganos desconcentrados. Desde este sector, y desde otras instituciones públicas y privadas se implementan políticas y programas que buscan atender los distintos problemas que aquejan a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos. El MCJ está realizando importantes esfuerzos en promover el emprendimiento cultural y creativo, y el PEMCC es sólo una de las iniciativas en curso. El PEMCC es una oportunidad idónea para potenciar dicho esfuerzo de articulación, aportando a la dinamización económica que promueve la Política Nacional de Derechos Culturales

2014-2023 (MCJ 2014), específicamente al Eje Estratégico II (Dinamización económica de la cultura).

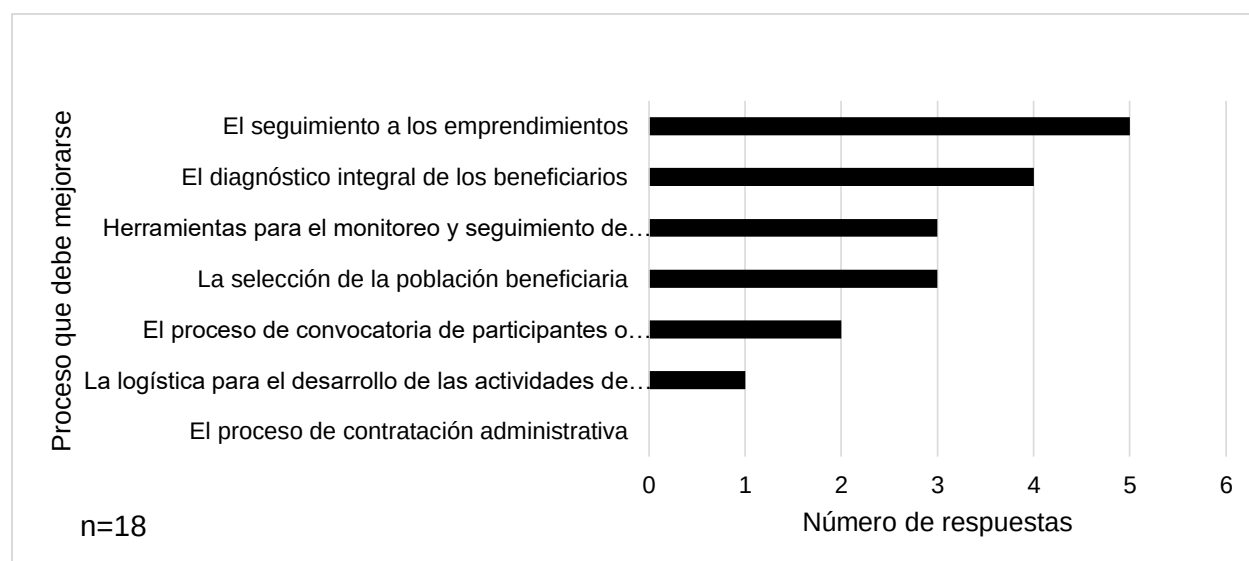
- ii. ¿El diseño del programa es funcional para contribuir a la solución del problema que atiende?

La problemática que afecta a los emprendimientos y Mipymes es diversa y compleja. Sin embargo, el factor común que atraviesa esta problemática es la necesidad de articular esfuerzos e iniciativas, homologando criterios de intervención y consolidando un abordaje compartido por la mayor cantidad posible de actores dentro del ecosistema para el emprendimiento creativo y cultural, de tal manera que existe una visión estratégica más clara, que los recursos disponibles sean cada vez mejor utilizados y generen los mejores resultados posibles, en beneficio de la población beneficiaria. Esto hace que **la aspiración de desarrollar un programa integral para el fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos siga siendo pertinente en Costa Rica**. Sin embargo, el diseño actual del PEMCC responde sólo parcialmente a la complejidad de la problemática, y no ha definido los elementos de la problemática que debe/puede atender (su rol dentro del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo). La variedad de opiniones de los beneficiarios consultados en los grupos focales sobre la funcionalidad del Programa, así como los expedientes revisados, evidencian que el PEMCC no tiene, a la fecha, una definición clara de dónde concentrar sus recursos, ni en qué fase del proceso de fortalecimiento de los emprendimientos concentrarse, y tampoco de los roles que deben jugar sus unidades ejecutoras, con el objeto de alcanzar un funcionamiento articulado. Todo esto hace que el diseño pierda pertinencia funcional.

- iii. ¿En qué medida se desarrollaron procesos consultivos con diferentes actores para la identificación de las necesidades de la población beneficiaria?

No se encontró evidencia de procesos consultivos formales con diferentes actores que permitieran la identificación de necesidades de la población beneficiaria, con excepción del caso del Pilotaje, ejecutado por la UCE, en el que si se evidencia un proceso colaborativo con profesionales en el campo e industrial de los subsectores Animación Digital y de Videojuegos. De hecho, el diagnóstico de necesidades de la población beneficiaria es el segundo proceso en orden de importancia que debe mejorarse en el PEMCC, según los consultores que participaron en el grupo focal y en la encuesta en línea, tal como se aprecia en la Figura 14.

Figura 14. Procesos que deben mejorarse según los formadores / capacitadores del PEMCC.



Fuente: encuesta en línea a formadores y capacitadores del PEMCC.

El uso de algunos instrumentos para recolectar información general de los beneficiarios (como el polígono), las líneas base o los quipú no es consistente entre las unidades ejecutoras. La representante de una de las unidades ejecutoras afirma que *“si bien intentaron utilizar el polígono en tres momentos distintos del proceso de capacitación en el camino se dieron cuenta que no era adecuado”*. Un problema fundamental es que el intento de diagnosticar las necesidades suele hacerse una vez que la población ha sido seleccionada (al menos en dos de las tres unidades ejecutoras), y no se utiliza como un instrumento para definir un perfil de entrada ni ajustar la oferta de capacitación.

- iv. ¿El diseño del programa (criterios de selección, instrumentos, bienes y servicios, procedimientos, estructura de operación) se ajusta a la población a la que se dirige?

Una respuesta directa a la pregunta nos lleva a afirmar que el diseño del programa no se ajusta a la población a la que se dirige, porque como “programa” no dispone de criterios de selección, instrumentos, bienes y servicios, ni procedimientos, que sean de aplicación homogénea entre las unidades ejecutoras. Sin embargo, si se analiza el trabajo de las unidades ejecutoras individualmente si se observan esfuerzos por ajustar su oferta de servicios a las características de la población beneficiaria que atienden. Por ejemplo, el trabajo realizado a nivel territorial por parte del Despacho de la Ministra en comunidades indígenas, o el Programa de pilotaje para el diseño de un modelo de desarrollo empresarial y el fortalecimiento de emprendimientos y empresas de la industria audiovisual con potencial exportador: subsectores animación digital y videojuegos realizado por la Unidad de Cultura y Economía, o los grupos focales que realiza el Parque La Libertad en cada proceso de capacitación para identificar necesidades y

ajustar la oferta formativa, evidencian un esfuerzo por trabajar temas de interés para una población beneficiaria en específico.

Los instrumentos de diagnóstico aplicados a la población beneficiaria que se muestran en el Cuadro 9, son un buen ejemplo de esta lógica individual de las unidades ejecutoras. Incluso el polígono que es utilizado por las tres unidades ejecutoras es aplicado de manera distinta por cada una.

Cuadro 9. Instrumentos y mecanismos de diagnóstico utilizados por las unidades ejecutoras.

Despacho de la Ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
El diagnóstico se realiza mediante visitas directas al emprendimiento y entrevista personal. Asimismo, se realizan reuniones grupales para el conocimiento mutuo de los emprendimientos locales y sus posibilidades de trabajo conjunto. Se utiliza un cuestionario de línea base y el “Quipu”*: instrumento didáctico de evaluación y autodiagnóstico sobre la identidad en los productos.	Para el proceso de selección y diagnóstico se utilizan encuestas en línea y entrevistas individualizadas (expertos en gestión empresarial y área técnico-artística). Como instrumentos se utilizan la Ficha Única Cultural de Evaluación (FUCE), formularios, análisis de productos y servicios culturales, fichas, STAR, polígonos, cuadros, y gráficos.	El diagnóstico se realiza a través de un instrumento de evaluación que contiene seis variables de interés mediante un conjunto de ítems. Entre estas variables se encuentran: nivel de madurez del emprendedor, madurez de su idea de negocio, grado de conocimiento del mercado, recursos disponibles y otras variables relacionadas con su gestión de negocio. Para cada grupo atendido (perfil) se hacen las adecuaciones temáticas que corresponden a ese nicho y/o que son identificadas específicamente por los participantes. Por ej. para los diseñadores se agregó un taller de escaparatismo y display en tiendas y ferias.

Fuente: MCJ 2017.

- v. ¿El diseño contempla lineamientos para el abordaje sectorial (sectores culturales), el nivel de madurez del emprendimiento/empresa y la cobertura nacional, regional y local?

No se encontró evidencia de que el diseño del Programa haya contemplado lineamientos para determinar el abordaje sectorial (sectores culturales), ni el nivel de madurez del emprendimiento y la cobertura. A la fecha, ha prevalecido un acuerdo tácito entre las unidades ejecutoras de seguir trabajando con sectores culturales y poblaciones con las que ya venían desarrollando algún tipo de actividades previo al diseño del PEMCC. Ejemplo de esto es el trabajo de la UCE en Limón. Desde el 2014 el Corredor Cultural Caribe-Costa Rica de la UCE del MCJ se propuso iniciar un proceso de formación en el ámbito del emprendedurismo cultural a grupos de cultores y portadores de tradición de las comunidades emblemáticas de la provincia de Limón. Es por ello que el Programa Corredor Cultural Caribe (CCC-CR) se ha propuesto potenciar la creación cultural individual y colectiva en las comunidades de Puerto Limón, Cahuita y Tortuguero, en el marco del PEMCC. En la práctica, se observa que la UCE privilegia un abordaje sectorial, mientras que el Despacho de la Ministra privilegia un abordaje territorial, y el Parque La Libertad presenta un abordaje mixto, muy condicionado por la zona de influencia en la que opera. Por la naturaleza del PEMCC como un programa en formación y con una clara intención de “aprender y experimentar sobre la marcha”, es entendible y hasta esperable que las unidades ejecutoras presenten divergencias en esta materia.

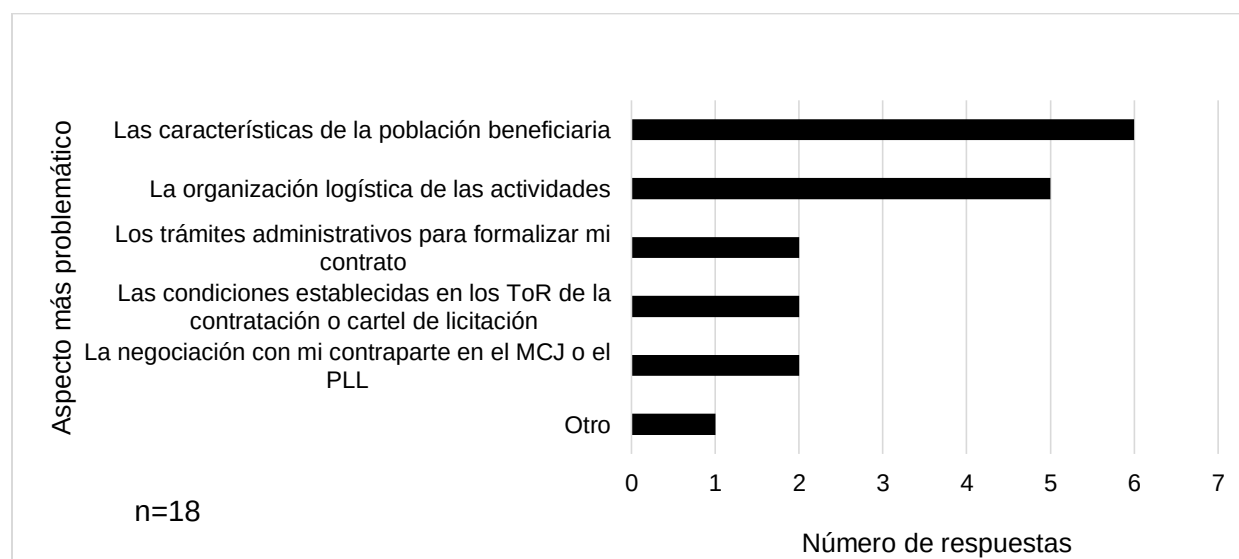
- vi. ¿El diseño contempla un perfil para la población beneficiaria del programa con las variables sexo, edad, grupo étnico, ubicación geográfica, sector cultural, madurez del emprendimiento/empresa?

El lineamiento más claro incorporado en el diseño del Programa es la ubicación de la población beneficiaria en los cantones priorizados en el PND. No existe evidencia sobre lineamientos respecto a aspectos como sexo, edad, grupo étnico, sector cultural, madurez del emprendimiento/empresa que conformaran un perfil de entrada de la población beneficiaria a la hora de diseñar el Programa. Por otro lado, los expedientes de beneficiarios no permiten clasificar en todos los casos, la población por sexo, edad, grupo étnico o nivel de madurez del emprendimiento. Los registros existentes en esta materia suelen completarse con las personas que asisten a las actividades de capacitación, y no responden a lineamientos previamente establecidos por el Programa. Al respecto, es importante destacar la base de datos que mantiene el Parque La Libertad de su población beneficiada, con una serie de datos de los emprendedores y los emprendimientos registrados de forma electrónica.

vii. ¿Cuál es el grado de idoneidad de las variables utilizados para la selección de la población beneficiaria?

No existe evidencia de la definición de un perfil de entrada de los beneficiarios con variables claramente definidas para el Programa como un todo. De hecho, no se observan en todos los casos procedimientos de selección, sino que cada UE desarrolla procesos de convocatoria, preselección y selección diferenciados, con criterios definidos por cada unidad ejecutora, tales como sector cultural o territorio en el que operan. La diversidad de características de la población beneficiaria (debido a la ausencia de un perfil de entrada claro) ha sido señalada por un tercio de los consultores que participaron en la encuesta en línea como uno de los puntos más problemáticos en el diseño del Programa.

Figura 15. Aspecto más problemático del PEMCC, según los formadores / capacitadores.



Fuente: encuesta en línea a formadores y capacitadores del PEMCC.

Cuadro 10. Variables y criterios utilizados para la selección de población beneficiaria por cada unidad ejecutora.

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
-Ubicación en cantones prioritarios -Vínculo a expresiones patrimoniales relevantes, especialmente en comunidades indígenas. -Articulación con experiencias	- Procesos de Convocatoria abierta -Calypsonians -Artesanos (as) -Audiovisual y música -Programa de pilotaje para el	- Convocatorias abiertas al público indicando temas, perfil, requerimientos de los participantes y beneficios esperados. - Se recurre adicionalmente a los

mapeadas o apoyadas por instituciones en la localidad: la Dirección de Cultura del MCJ, Museo Nacional en el caso de Finca 6 del Cantón de Osa, municipalidades locales, UNED y otros. -Existencia de procesos de desarrollo local y regional a los que articular la capacitación y asesoría mediante coordinación interinstitucional. -Región Brunca: CIAGE, coordinación con INAMU y MEIC -Región Huetar Norte con ICT -Convocatoria abierta en cada cantón por medio de instituciones locales -Compromiso explícito de artesanos y artesanas con proceso de mejora de su producto, de su emprendimiento y de su participación en el mercado.	diseño de un modelo de desarrollo empresarial y el fortalecimiento de emprendimientos y empresas de la industria audiovisual con potencial exportador: subsectores animación digital y videojuegos -Corredor Cultural Caribe, CSC e investigaciones Comunidad Shuabb (Diagnóstico) Medios de difusión (MCJ y entidades aliadas) - SICULTURA - Directorios - Redes Sociales (Facebook) - Comunicados de prensa - Afiches - Llamadas telefónicas - Boca a boca Preselección -Seguimiento 2015 - Formulario en línea para la preselección y entrevistas por expertos en gestión empresarial y área técnico-artística para la selección. - Carta de compromiso de emprendedor o Pyme.	públicos del Parque La Libertad y a sus diversos gestores y programas. Utilización de redes sociales y alianzas con diferentes instancias que colaboran en la difusión o tienen públicos cautivos coincidentes con el perfil buscado.
---	---	---

Fuente: MCJ 2017.

viii. ¿El perfil definido es acorde a las necesidades de la población beneficiaria?

El Programa no dispone de un perfil definido para la selección de la población beneficiaria. El perfil varía según cada unidad ejecutora, es decir, es característico de cada unidad ejecutora. Al momento de la evaluación, las necesidades de la población o las condiciones de ella, no suelen utilizarse como insumo para definir su entrada al

Programa. Las necesidades se identifican una vez que la población ya ha sido seleccionada.

¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos?

El diseño del programa es pertinente en función de uno de los objetivos específicos del PEMCC, puntualmente del primero, no así del objetivo general ni del segundo objetivo específico.

El primer objetivo específico se propone “brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a emprendimientos y MiPymes culturales de distintos cantones del país para el fortalecimiento de sus capacidades técnico-artísticas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales”, para lo cual el diseño es pertinente por cuanto se lograron cumplir las metas de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento establecidas para los primeros años del programa. Ahora bien, el diseño del Programa no es pertinente respecto al objetivo general (fortalecer los emprendimientos y MiPymes culturales y creativas para potenciar la creación cultural individual y colectiva en el ámbito de la Economía Creativa) dado que no se tiene claridad sobre qué constituye un emprendimiento fortalecido y por consiguiente no es factible determinar en qué medida el programa ha permitido el logro del mismo.

En relación con el segundo objetivo específico, la información recopilada no muestra resultados concretos ni permite determinar con claridad cómo se “sistematizará y proyectará la experiencia del sector en una memoria de procesos, etapas, dificultades y

logros de los emprendimientos y Mipymes abordados por el programa y una propuesta/documento de Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica”. Por tal razón, tampoco podemos calificar el diseño del programa como pertinente respecto a este segundo objetivo.

No obstante lo anterior, el trabajo de seguimiento que en las últimas semanas está realizando la UCE podría ser una práctica idónea, más se deben esperar los resultados finales, que al cierre de esta evaluación no se disponían. La UCE solicita informes bimensuales de los avances del fortalecimiento de los emprendimientos culturales-creativos beneficiados. En términos de contenido, estos informes deben sistematizar los avances correspondientes en el abordaje del trabajo con los emprendimientos culturales: resultados obtenidos en el proceso de formación con los emprendedores, grupos de líderes de opinión y trabajo que pueden constituirse en una contraparte organizativa para el MCJ, avances en la realización de actividades de información y sensibilización de la comunidad, avances en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los músicos, cultores y portadores de tradición de las comunidades, avance en los procesos de capacitación implementados que promuevan el emprendimiento y la organización, la gestión empresarial, diseño con identidad, producción y comercialización, ampliación del mercado de sus productos y servicios culturales, entre otros aspectos que se considere pertinente destacar sobre la labor efectuada. El Informe Final de Sistematización de Resultados del Plan para la Ejecución del Proceso de Emprendimientos Culturales servirá como insumo para la elaboración de una Metodología de gestión del emprendimiento cultural en Costa Rica.

ix. ¿La estrategia de acción del programa es pertinente en relación con los resultados propuestos?

Partiendo de que la estrategia de acción ha sido brindar servicios de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a emprendimientos Mipymes culturales y

creativos, mediante la contratación de consultores y expertos en diversos temas, el PEMCC si ofrece oportunidades para potenciar la creación cultural individual y colectiva, y muchas de las actividades realizadas mejoran las capacidades artísticas, técnicas, habilidades blandas y competencias empresariales de algunos de los emprendimientos que participan en el Programa.

“Aprendimos que teníamos que ser más técnicas o “profesionales” conocer más y tener control de lo que hacíamos, medir tiempos de procesos, conocer mejor los materiales e insumos para poder reproducir con más facilidad los buenos resultados”

Beneficiaria participante en el grupo focal en Grande de Térraba.
27 de octubre, 2017.

Esta estrategia de acción contempla actividades que son valoradas como útiles por la mayoría de beneficiarios (as) que participaron en los grupos focales, además que responde al objetivo específico a) del PEMCC (“Brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a emprendimientos y MiPymes culturales de distintos cantones del país para el fortalecimiento de sus capacidades técnico-artísticas, habilidades blandas y competencias empresariales en el desarrollo de productos y servicios culturales”) y los resultados reportados, en términos de la cantidad de emprendimientos capacitados.

- x. ¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?

Si se aspira a un abordaje integral que permita el fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas, la estructura organizacional y el esquema de operación del PEMCC no está facilitando el cumplimiento de los objetivos; por cuanto el proyecto es desarrollado en tres frentes independientes,

adoleciendo de una función orientadora, que ordene y coordine el esfuerzo de las tres unidades hacia los objetivos del programa, a través de una gestión articulada que permita el intercambio de experiencias, conocimientos y buenas prácticas.

Si el logro de objetivos y productos se mide por el nivel de cumplimiento de las metas del PND de manera individual, la estructura actual no obstaculiza el cumplimiento de dichas metas. No obstante, si se aspira a un fortalecimiento integral de los emprendimientos y Mipymes debe repensarse la estructura y el esquema de operación. En ese sentido, es válido lo indicado por la Contraloría General de la República (CGR 2017) respecto a la definición del indicador de la meta y la imposibilidad de verificar si las actividades realizadas por las unidades ejecutoras realmente permiten el logro de las metas.

- xi. ¿El diseño estableció mecanismos o instrumentos para el seguimiento, medición y valoración del logro de los objetivos del programa?

El diseño del Programa no evidencia la existencia de mecanismos o instrumentos para el seguimiento, medición y valoración del logro de sus objetivos. No obstante lo anterior, cada unidad ejecutora da seguimiento, mide y valora el logro de sus propios objetivos, a través del cumplimiento de las metas del PND y a través de instrumentos particulares, que se muestran en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación de cada unidad ejecutora.

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
-Visitas directas al emprendimiento y entrevista personal. -Reuniones grupales para el conocimiento mutuo de los	- Ficha Única Cultural de Evaluación (FUCE) -Formularios, fichas, STAR -Presentación: polígonos, cuadros, gráficos	Una vez elaborado el diagnóstico de línea base, se realizan el proceso de acompañamiento empresarial a cada emprendedor. El proceso de acompañamiento consiste en un

emprendimientos locales y sus posibilidades de trabajo conjunto. -Línea base (boletasv.2015 y 2016 mejoradas). -"Quipu"*: instrumento didáctico de evaluación y autodiagnóstico sobre la identidad en los productos.	-Expediente de cada emprendedor (a) - Informes bimensuales - Estadísticas - Encuestas periódicas	conjunto de visitas personalizadas donde se identifican las principales necesidades o deficiencias de cada proyecto y se trabaja junto al emprendedor en un plan de mejora que permite al mismo proyectar sus actividades para mejora de las mismas deficiencias detectadas.
--	---	--

Fuente: MCJ 2017.

Uno de los problemas más importantes en términos de la implementación del PEMCC es que algunos de los mecanismos o instrumentos para el seguimiento, medición y valoración del logro de los objetivos de las actividades son completados por los mismos consultores (as) responsables de la ejecución de las tareas. Las unidades ejecutoras no pueden verificar la confiabilidad de la información recopilada y están supeditadas a lo que reporten las personas o empresas contratadas, quienes a su vez en ocasiones sub-contratan a otros consultores (as) para el desarrollo de actividades específicas.²¹

¿En qué medida el programa es pertinente y cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?

Pese a los esfuerzos realizados de manera particular por las unidades ejecutoras, y a las acciones que impulsa el MCJ más allá del PEMCC, en criterio del equipo consultor este programa no ha logrado un nivel de articulación inter e intra institucional óptimo, debido a dos razones fundamentales. Por un lado, el PEMCC como un todo no tiene claridad sobre el rol que juega en el ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Es decir, no está claramente definido si el PEMCC se centrará en el fortalecimiento del tema identidad, o en abordar capacidades empresariales mínimas, o

²¹ En el PLL si se dispone de un recurso para realizar la evaluación de las actividades de manera controlada.

en atender necesidades de emprendimientos dinámicos. Por otro lado, persiste un alto nivel de desarticulación entre las instituciones del Sector Cultura y otras organizaciones públicas y privadas en materia de apoyo a emprendimientos culturales y creativos, y emprendimientos en general. En la medida en que el PEMCC defina con más claridad dónde concentrará sus esfuerzos y recursos, podría establecer las articulaciones necesarias para el logro de los resultados esperados.

- xii. ¿Cuál es el grado de complementariedad de la estrategia (3 unidades ejecutoras) con respecto a otras acciones de emprendimiento cultural, dentro y fuera del MCJ?

Para valorar el grado de complementariedad es fundamental tener claro el rol o valor agregado del PEMCC respecto a otras intervenciones de apoyo a emprendimientos culturales y creativos, dentro y fuera del MCJ. Este rol del programa no está claro aún. Beneficiarios (as) que participaron en los grupos focales, así como algunos de los consultores que atendieron al grupo focal, indicaron que las unidades ejecutoras duplican muchas de las actividades contempladas en otras acciones de emprendimiento cultural, dentro y fuera del MCJ. Por ejemplo, manifestaron emprendedores en los grupos focales, que algunos de los temas entregados durante la capacitación del PEMCC ya los habían tratado en otras formaciones ofrecidas por otros proveedores, tales como INA, ICT, MEIC y/o la Municipalidad.

Con base en la información recopilada, tanto en entrevistas como en grupos focales, se pudo constatar que el grado de complementariedad es mínimo, y persiste la duplicidad de iniciativas. Incluso a lo interno del MCJ, **persiste la poca articulación** entre las dependencias. Por ejemplo, es escasa la coordinación con los gestores culturales de la Dirección de Cultura, quienes operan a nivel de campo en las distintas regiones del país y podrían facilitar información importante respecto a las necesidades de la

población beneficiaria y posibles articulaciones a nivel local, que favorezcan un entorno emprendedor más robusto.

Tampoco se evidencia un grado de complementariedad entre las tres unidades ejecutoras. Cada una desarrolla sus actividades de manera individual fundamentalmente. Pese a esto, es importante mencionar que cada unidad ejecutora registra una serie de acciones de articulación con diversas instituciones a lo interno y externo del MCJ. Si bien esto es positivo, **las articulaciones realizadas no responden a una planificación estratégica del Programa como un todo, sino a acciones puntuales de cada unidad ejecutora por vínculos institucionales, programáticos o personales preexistentes.** El Cuadro 12 muestra las articulaciones internas y externas realizadas por cada una de las unidades ejecutoras, sin embargo esta evaluación no entra a valorar la calidad, efectividad y utilidad de dichas articulaciones.

Cuadro 12. Articulaciones internas y externas reportadas por cada unidad ejecutora.

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
Internas: -Dirección de Cultura: todas las regiones. -Museo Nacional (sede central y Museo Finca 6 en Osa). -Parque La Libertad (sello artesanal) -Centro de Patrimonio (CICOPAC) y CONAPACI: conceptualización de las artesanías. -Centro de Producciones Artísticas y Culturales (CPAC): Feria Hecho Aquí y sección artesanía de Festivales	Internas: Despacho -SEPLA -Parque La Libertad -Asesoría Legal -Centro Costarricense de Producción Cinematográfica -Museo de Arte y Diseño Contemporáneo -Centro de Producción Artística y Cultural -Dirección de Cultura -SINEM-CUN Limón	Internas: Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) Museo de Arte y Diseño Contemporáneo-MADC Unidad de Cultura y Economía-UCE Externas: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) Registro Nacional

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
Nacionales e Internacionales de las Artes. -Museo de Arte y Diseño Contemporáneo, MADC articulación de diseñadores y artesanos y procesos de prototipado. -Unidad de Cultura y Economía, UCE Externas: -Comisión Nacional de Artesanías*: MEIC, INA, ICT, MCJ. -INTECO; Artesanos Costa Rica Creativa, Habita Interno S.A., GIZ, Aldea Creativa Laboratorio Costarricense de Metrología (Sello Artesanal y Denominación de Origen) -CADENAGRO de la UNA -Escuelas de Antropología y Artes Plásticas (UCR): investigación -AUGE-UCR Crea-C Región Brunca. -Red de Apoyo a Pymes, Región Huetar Norte -Red CIAGE (Coordinación Interinstitucional de Apoyo a la Gestión Empresarial), Región Brunca. -Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad, CONAGEBIO -Mesa Indígena, Chietón Morén, Centro de Investigación Indígena OROPORO (comercializadoras de artesanía indígena): temas indígenas nacionales relacionados con la artesanía. -Universidad VERITAS: procesos artesanales y diseño. -Proyecto Caminos de Osa (turismo y desarrollo local, Zona Sur)	Externas: Incubadoras (Auge, Programa Semilla, Parquetec, etc.) -Universidades (UCR, Veritas, etc.) -Consultores y mentores nacionales -Cámaras (CAMTIC, CRAH, etc.) -COMEX -PROCOMER -ACAM / AIE	

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
-INAMU: Feria de Mujeres Empresarias (a nivel nacional), Región Huetar Norte, Región Brunca. -IMAS: tienda aeropuerto Juan Santamaría. -MAG: Feria del Gustico Costarricense 2018. -Museos del Banco Central: tienda. -IBERARTESANÍAS (cooperación)		

Fuente: MCJ 2017.

- xiii. ¿Existe duplicidad o incompatibilidad de objetivos del Sector Cultura a nivel inter (MEIC, INA, ICT, otros) e intra institucional?
 En caso afirmativo ¿Cómo podría el programa vincularse?

En materia de apoyo a emprendimientos del sector cultural, representantes de instituciones del ecosistema que participaron en las entrevistas semiestructuradas (Anexo V), coinciden en que existe un alto nivel de duplicidad de esfuerzos y objetivos entre las diferentes instituciones y organizaciones que participan en el desarrollo de este Sector; no obstante cuando se profundiza en el tema, el problema se confunde con la desarticulación y divergencia de abordajes, dejando esta pregunta sin una respuesta única. El Anexo III enlista las articulaciones realizadas por cada unidad ejecutora en el marco del PEMCC, y da cuenta de la diversidad de entidades públicas y privadas que forman parte del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo (mapeo de actores).

El análisis de la información antes mencionada, muestra que persiste un problema de poca definición de roles a lo interno del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, por lo que cada institución (ya sea, el INA, el IMAS, el INAMU, el ICT o el

mismo MCJ) corre el riesgo de duplicar esfuerzos. Por ejemplo, pese a que instituciones como el INA cuentan con una oferta formativa reconocida en ciertas áreas, algunas instituciones siguen ejecutando acciones en temas similares a los que aborda esta institución, sin contar con una metodología rigurosamente definida. Incluso en una experiencia positiva como lo fue el Pilotaje de animación digital y videojuegos ejecutado por la UCE, consultores contratados en esta actividad comentaron los problemas presentados ante la insistencia de PROCOMER de desarrollar un proceso formativo que duplicaba, y en ocasiones contradecía, aspectos abordados por otros actores involucrados en el piloto, en perjuicio de los emprendimientos beneficiados. Otro ejemplo de desarticulación es el abordaje del sector artesanal, actualmente atendido por instituciones como el INA, el IMAS, el ICT, INAMU, gobiernos locales y fundaciones privadas. En los grupos focales, los beneficiarios se refirieron a la amplia oferta de actividades de apoyo a artesanos y la inconsistencia en términos de metodologías, abordajes, terminología, calidad docente, balance teórico-práctico, entre otros aspectos.

¿Cómo podría el programa vincularse? Lo primero que debería hacer el PEMCC es reconocer que es parte de un ecosistema para el apoyo a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas y como tal definir un rol más claro, que complemente las acciones de otras instituciones, respondiendo a preguntas tales como: ¿Deberá el PEMCC ejecutar acciones de capacitación? ¿O en su lugar, debería dedicarse a capacitar a capacitadores? ¿Debería concentrar los esfuerzos y recursos en articular la oferta formativa existente y establecer criterios de calidad?. De todo lo anterior se desprende que el Programa en las condiciones actuales no hace diferencia en el ecosistema, y que para vincularse debe tomar un rol preponderante desde el MCJ, ejerciendo la rectoría y facilitando la conversación entre las distintas entidades públicas y privadas para articular la oferta de recursos y apoyos en esta materia.

1. Eficacia

¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?

Valorar el nivel de eficacia del PEMCC depende en buena medida del indicador que se utilice para hacer dicha valoración. Si el indicador es la meta cuantitativa de emprendimientos nuevos capacitados, el PEMCC está logrando los resultados esperados. Ahora bien, si la valoración de la eficacia trasciende la meta cuantitativa y aborda aspectos cualitativos relacionados con el fortalecimiento de los emprendimientos beneficiados, la información recopilada en esta evaluación no permite establecer una relación directa entre actividades realizadas y los **resultados reportados**. Esta valoración es más difícil de realizar en vista de que muchos de los emprendimientos beneficiados por el PEMCC participan en otras intervenciones, por lo que la atribución de efectos es casi imposible en un tipo de evaluación como la realizada. Tampoco existe evidencia suficiente para establecer que el PEMCC ha contribuido a resolver la problemática que lo origina. Esto no impide que algunas de las actividades realizadas sean valoradas positivamente por algunos de los beneficiarios consultados, como realmente sucedió, o que los expedientes evidencien la utilidad de dichas actividades en otros casos.

xiv. ¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo con lo planificado anualmente?

Considerando la información que se logró completar respecto al cumplimiento de las metas de las 3 unidades ejecutoras, se puede afirmar que en el periodo 2015 - 2016 se muestra un cumplimiento de la meta del 105% (se programaron capacitar 152 emprendimientos nuevos y se capacitaron 159) tal como se muestra en el Anexo VI. Si se analiza por unidad ejecutora, se encuentra que las tres han cumplido en términos generales lo que se programó, y que inclusive en algunas ocasiones se atendieron más beneficiarios de los programados. El Anexo VI detalla la relación entre las actividades ejecutadas y las programadas en el marco del PEMCC. A continuación se muestra una figura que resume la inversión del Programa y la distribución de servicios entregados por cada unidad ejecutora.

Servicios e insumos: capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.	Población beneficiaria (2015-2017): 182 emprendimientos y Mipymes	
	Presupuesto: c. 397.62 millones	
DM	UCE	PLL
57 (31%)	38 (21%)	87 (48%)

xv. ¿Se están llevando a cabo las actividades previstas?

En términos generales, con base en la **información facilitada por SEPLA** (MCJ 2017, diapositiva 102), y **los expedientes de los beneficiarios consultados**, hay evidencia que indica que se realizaron las actividades previstas (reuniones de capacitación,

asesoría y asistencia técnica), con la excepción de la UCE en el 2017 que no logró concretarlas por razones ajenas al control de esta unidad ejecutora. Puntualmente, según **el Informe del III Trimestre 2017 de la UCE a SEPLA** respecto al cumplimiento de la meta establecida en el PND 2015-2018, en relación con el PEMCC, se indica que debido al periodo de revisión por parte del Despacho de los carteles planteados oportunamente desde la UCE vinculados con las obligaciones de PND, no fue posible llevar a cabo dichas contrataciones en el presente año y por lo tanto no podrá cumplirse con la meta planteada para el 2017. Se espera que en el transcurso de 2018 se logre cubrir la total de emprendimientos que correspondía a ambos años y completar el Plan Nacional de Desarrollo con la meta inicialmente planteada. (Ver oficio UCE-SN-2017, del 9 de octubre de 2017).

xvi. ¿El programa está brindando los bienes y servicios previstos?

En términos generales, y si bien no se ejecutaron todas las actividades programadas, el PEMCC **está brindando los bienes y servicios previstos**. Los expedientes de los beneficiarios examinados confirman la entrega de estos bienes y servicios.

Cuadro 13: servicios entregados por unidad ejecutora.

Unidad ejecutora	Bienes y servicios
Despacho de la Ministra	82 servicios entregados en el marco del PEMCC (38 capacitaciones, 37 acompañamientos y 7 asistencias técnicas) 57 emprendimientos beneficiados (no se registran Mipymes) Se beneficiaron: 6 regiones / 13 cantones con los servicios entregados. Se beneficiaron 80 beneficiarios directos (personas)
Unidad de Cultura y Economía (UCE)	32 emprendimientos fortalecidos (nuevos) y 6 Mipymes. 6 emprendimientos con seguimiento (2015) 4 emprendimientos con seguimiento (2016) Servicios entregados en el marco del PEMCC: 38

	capacitaciones, 38 acompañamientos, no se reportan asistencias técnicas. Insumos entregados: equipo y materiales, productos de imagen y otros (impresos y digitales), discos, participación en ferias internacionales (inscripción, tiquetes, hospedaje)
Fundación Parque Metropolitano La Libertad	51 emprendimientos y 36 Mipymes fortalecidos en diversos temas de gestión empresarial y modelos de negocios. Servicios entregados en el marco del PEMCC: (87 capacitaciones, 42 acompañamientos, 25 asistencias técnicas) 12 emprendimientos con seguimiento (2015)

Fuente: MCJ 2017

El siguiente cuadro permite apreciar las diferencias en el abordaje, ámbitos priorizados y orientación de los servicios entregados por cada unidad ejecutora.

Cuadro 14. Abordaje y ámbitos priorizados por cada unidad ejecutora.

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
-Calidad del producto -Calidad del emprendimiento y el emprendedor -Entorno -Mercadeo y ventas	-Técnico-artístico (Valor Agregado Cultural) -Gestión empresarial -Habilidades blandas -Capacidades exportadoras	Desarrollo de la capacidad empresarial Programas de mejora artesanal
Calidad del producto: identidad del producto y temas patrimoniales, calidad del proceso productivo, acabados, división del trabajo. Ejercicios y tareas para la mejora del producto que se revisan en el proceso. Implica articulación con el tema de diseño/diseñadores, sobre todo con el fin de diferenciar y articular el producto en el mercado contemporáneo, enfocarse sobre el tema de utilidad y no solo decoración.	Técnico-artístico (Valor Agregado Cultural) Aspectos musicales (composición, investigación, versatilidad de la música, etc.), espectáculo en vivo, diseño, identidad, ambiente, relación material-funcionalidad, etc. Gestión empresarial Legal, imagen y comunicación, contabilidad y finanzas, negocios-administración, estrategia de ventas, cadenas de	Capacitaciones de 75 horas en: 1. Innovación y creatividad 2. Elementos básicos de administración 3. Toma de decisiones, liderazgo y manejo de tiempo 4. Planificación orientada por objetivos y resultados 5. Contabilidad y administración financiera básicas 6. Costos, precios y presupuesto. 7. Mercadeo y servicios al cliente 8. Charla propiedad intelectual

Despacho de la ministra	Unidad de Cultura y Economía	Parque La Libertad
Calidad del emprendimiento y el emprendedor: definición del tipo de emprendimiento, habilidades blandas, formalización, gestión empresarial. Varios de estos temas también se logran en coordinación con otras instituciones con las que se coordina en la zona o región. Entorno: acercamiento a instituciones locales y regionales, procesos de desarrollo productivo y mercadeo locales y regionales, asociatividad entre productores y con otras instancias como cámaras, museos, y otros. Mercadeo y ventas: desarrollo de imagen, redes sociales, acceso y preparación para ferias locales, regionales y nacionales, acercamiento a rutas y sitios de turismo, otros clientes.	valor, responsabilidad social empresarial, etc. Habilidades blandas Roles y habilidades, manejo del tiempo, comunicación interna y externa, empoderamiento, etc. Capacidades exportadoras Programa de internacionalización: A partir de 2016, programa de internacionalización en sectores animación digital y video juego, a partir de la experiencia del proyecto GIZ y de PROCOMER-CAMTIC en servicios informáticos. Plan de trabajo individual/ énfasis en sector cultural Insumos (equipo y materiales, productos imagen y otros (impresos y digitales), discos, participación en ferias internacionales (inscripción, tiquetes, hospedaje) Ficha de cada emprendimiento en Sicultura Sistematización: lineamientos metodológicos	9. Usos de las redes sociales para el mercadeo 10. Cómo participar en ferias comerciales 11. El producto cultural en el contexto de los derechos culturales 12. Ventas Retail: Más y mejores ventas en su local 13. Comercio electrónico para PYMES

Fuente: MCJ 2017.

xvii. ¿Cuáles instrumentos se están utilizando para dar seguimiento, medir o valorar el logro de los objetivos del programa? ¿Cómo se aplican? ¿Son los adecuados?

Las unidades ejecutoras están utilizando diversos instrumentos para dar seguimiento, medir o valorar el logro de los objetivos de sus respectivas actividades, de manera individual. Las unidades ejecutoras utilizan instrumentos tales como línea base, quipu, FUCE, polígonos y otros que se encuentran detallados en el Cuadro 11. Como se indicó anteriormente, algunos de estos mecanismos o instrumentos para el seguimiento, medición y valoración del logro de los objetivos del programa en las unidades ejecutoras del MCJ son completados por los mismos consultores (as) responsables de la ejecución de las actividades. Las unidades ejecutoras no pueden verificar la confiabilidad de la información recopilada y están supeditadas a lo que reporten las personas o empresas contratadas, quienes a su vez en ocasiones subcontratan a otros consultores (as) para el desarrollo de actividades específicas.

En criterio de este equipo evaluador, **los instrumentos que se utilizan responden en mayor medida a mediciones de proceso, más vinculados al cumplimiento de actividades, y no tanto al logro de efectos o resultados.** Una valoración de qué tan adecuados son estos instrumentos requeriría trabajo de campo y observación participante que trasciende el plan de trabajo de esta evaluación. El equipo evaluador considera que el informe de fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR 2017) establece con claridad las debilidades de estos instrumentos y las oportunidades de mejora en el tema de registro, seguimiento y monitoreo.

xviii. ¿La gestión, funcionamiento y la organización interna del programa son adecuados para el logro de los objetivos, metas y resultados previstos?

Con base en la información recopilada, se puede afirmar que **la gestión, funcionamiento y la organización interna del programa (como un todo) no son los más adecuados para el logro de los objetivos, metas y resultados previstos.** Esta

valoración puede cambiar si se hace un análisis individual del accionar de cada unidad ejecutora. Al respecto, un análisis particular de las unidades ejecutoras evidencia que las actividades de capacitación, asesoría y asistencia técnica se realizan (logro de metas cuantitativas), pero no hay forma de determinar si esas actividades están conduciendo a los resultados esperados (objetivos y resultados previstos cualitativos). Esto también es señalado por la Contraloría General de la República (CGR 2017).

Las unidades ejecutoras pueden reportar un número específico de emprendimientos atendidos, pero no existe forma de determinar que hayan sido fortalecidos tal y como busca el Programa, en parte, por la existencia de diversas intervenciones en esta materia, la diversidad en el punto de partida de los beneficiarios y el limitado seguimiento que se realiza.

El equipo consultor es consciente que las unidades ejecutoras han hecho esfuerzos importantes en estos dos últimos años, cuentan con recursos limitados y atienden múltiples responsabilidades, no únicamente el PEMCC. De hecho, hay buenas prácticas en cada una de ellas. Sin embargo, no se evidencia un espacio de trabajo colaborativo que permita compartir de manera sistemática esas buenas prácticas, mejorar conjuntamente la ejecución del programa y tomar decisiones compartidas.

- xix. ¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos?

El programa como un todo no tiene un perfil de beneficiario claramente definido. Es decir, el programa ha beneficiado emprendimientos y Mipymes con una alta heterogeneidad en términos de su nivel de madurez, el sector cultural en el que operan y el desarrollo de su propuesta de valor. Por diversas razones, cada unidad ejecutora

definió su abordaje y perfil de población beneficiaria y ha trabajado bajo esos lineamientos. El siguiente cuadro compara esos abordajes y poblaciones beneficiarias.

Cuadro 15. Sectores culturales y abordaje priorizados por cada unidad ejecutora.

Unidad Ejecutora	Población beneficiaria priorizada según sector cultural	Abordaje
Despacho de la Ministra	Sector artesanal Diseño	Territorial, patrimonio cultural inmaterial.
Parque La Libertad	Artes escénicas Multimedia Audiovisuales Artesanía y joyería Diseño gráfico Diseño Industrial Diseño textil Producciones artísticas Tecnología	Mixto (territorial + sectorial)
Unidad de Cultura y Economía	Audiovisual Música Artesanía Diseño	Sectorial

Fuente: MCJ 2017.

- xx. ¿Existen diferencias en la gestión del programa por parte de las unidades ejecutoras? ¿Cuáles? ¿Afectan o potencian la ejecución?

Existen claras diferencias en la gestión del programa por parte de las unidades ejecutoras. Hay diferencias en la forma en que realizan el diagnóstico de la población beneficiaria, la convocatoria, la selección de la población beneficiaria, los procedimientos de contratación, diferencias en nivel de conocimiento institucional,

capacidades internas, presupuestos, diferencias en cuanto a la población beneficiaria con la que trabajan, la aplicación de instrumentos de seguimiento de actividades, la cantidad de población atendida, las metodologías de trabajo para entregar los servicios de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica.

Si se analiza el PEMCC como un programa, estas diferencias afectan la ejecución en la medida en que no han permitido un proceso de implementación medianamente articulado. En ese sentido, se evidencia una gran oportunidad de mejora en este campo, favoreciendo la articulación de procedimientos, instrumentos y actividades entre las tres unidades ejecutoras, y, sobre todo, sus roles dentro de la implementación del programa.

- xxi. ¿Se identifican buenas prácticas por parte de las unidades ejecutoras, otros entes del MCJ y entes externos involucrados que permiten mejorar el programa?

Las unidades ejecutoras han realizado una serie de acciones **que podrían catalogarse como buenas prácticas**. Por ejemplo, el Pilotaje de animación digital y videojuegos ejecutado por la UCE tiene varias características positivas, tales como: concentración en pocos sectores culturales, selección adecuada de población beneficiaria, pocos emprendimientos atendidos, periodo de formación amplio (casi 12 meses), participación de diversas instituciones públicas, cada una con un rol definido dentro del proceso de formación. El Parque La Libertad define su oferta formativa para los emprendimientos potencialmente beneficiados luego de realizar un grupo focal en el que se discuten sus necesidades y expectativas. Luego de realizar este grupo focal, se introducen ajustes al contenido del proceso formativo, de tal manera que se garantice la pertinencia del mismo. Finalmente, el Despacho de la Ministra ha hecho un trabajo de articulación a nivel territorial muy efectivo en la Región Brunca, considerando el proceso de desarrollo

local y regional, a los que articula la capacitación y asesoría mediante coordinación interinstitucional, incorporando actores como el CIAGE, INAMU y MEIC, y la Dirección de Cultura a lo interno del MCJ.

Otras prácticas positivas han sido la incorporación paulatina de instrumentos como el polígono y la FUCE, las cartas de compromiso de la población beneficiaria, la contratación de empresas consultoras por más de un año y la presentación de emprendimientos en ferias nacionales e internacionales. Pese a esto, el problema que evidencia el PEMCC es la ausencia de espacios de coordinación y trabajo colaborativo entre las unidades ejecutoras para compartir estas buenas prácticas de manera sistemática y homologar el uso de algunos instrumentos.

xxii. ¿El programa sistematiza las lecciones aprendidas de la ejecución del mismo y en qué medida se utilizan para mejorarlo?

No existe evidencia de que el programa como un todo sistematice las lecciones aprendidas. Sin embargo, individualmente las unidades ejecutoras si hacen esfuerzos para aprovechar las lecciones aprendidas de sus procesos, utilizando la información facilitada por las empresas y consultores contratados. Ejemplos de implementación de lecciones aprendidas fueron la decisión del Despacho de la Ministra de formalizar la contratación de los consultores por periodos de dos años, la solicitud de la UCE de informes bimensuales a los consultores contratados para consolidar el proceso de aprendizaje de las capacitaciones, y la utilización de la técnica de grupos focales por parte del PLL para establecer la temática definitiva de su oferta formativa. Pese a la importancia de estas acciones, no se cuenta con evidencia que permita determinar el uso sistemático de las lecciones aprendidas para mejorar la implementación del programa.

2. Eficiencia

¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos?

La información recopilada no permite determinar el nivel de eficiencia en el uso de los recursos para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos. A esto se suma que cada unidad ejecutora hace una asignación presupuestaria diferente, atiente poblaciones con necesidades y expectativas diferentes, por lo que la valoración de eficiencia debe remitirse a cada unidad ejecutora, con parámetros particularizados. Ahora bien, llama la atención la falta de sustento técnico para decidir la distribución del presupuesto entre las unidades ejecutoras, así como la asignación de recursos que realizan entre sus distintas actividades. Hay evidencia de que la asignación presupuestaria en el programa no responde a un diagnóstico oportuno de las necesidades de la población beneficiaria ni a un proceso de planificación sistemático, sino que adolece de cierta improvisación. Lo anterior dificulta en gran medida valorar la eficiencia en el uso de los recursos. La descripción que realiza el/la representante de una de las unidades ejecutoras sobre el proceso de formulación del programa permite constatar el abordaje incremental que se siguió:

“Esto no arranca de cero, ya había cosas anteriores. El PND 20124-2018 plantea el PEMCC, más como la suma de algunas acciones que se planteó el Parque La libertad, la UCE, y desde el

Despacho en relación con algunos sectores. Así se formó este programa, se presentó al PND 2014-2018, sin embargo, todavía no estábamos trabajando como programa. Fue como una sumatoria porque no se podían presentar proyectos, había que presentar programas. Inicia así un proceso de ir acercándonos como unidades ejecutoras, y empieza apenas en el 2016 la formulación del Programa. La UCE tenía un planteamiento, el Parque tiene su forma de trabajar y el Despacho tiene algunos planteamientos, pero la formulación como Programa fue después de que se presentó en PND. El programa es extremadamente joven y tiene esta dificultad.”

Representante de unidad ejecutora. Agosto 2017, San José.

- xxiii. ¿Existen aspectos organizacionales o procedimentales que limitan la ejecución de la intervención? En caso afirmativo: ¿Cuáles? ¿Por qué?

Los procedimientos establecidos por MIDEPLAN y la Contraloría General de la República que obligan a planificar acciones y ejecutarlas anualmente, plantean serias limitaciones al desarrollo del PEMCC. **Las métricas utilizadas para medir el avance en la ejecución de intervenciones públicas suelen estar basadas en metas de corto plazo y obligan a las unidades ejecutoras a realizar procesos de contratación engorrosos que luego dejan pocos meses efectivos de capacitación.** Adicionalmente, hay también aspectos internos del MCJ relacionados con la revisión y aprobación de los carteles de licitación que han afectado el cumplimiento de metas por parte de una de las unidades ejecutoras.

“Un problema es la forma en que la Contraloría nos obliga a presentar los proyectos en un año. Lo que hagamos antes o después de ese año no se contabiliza. Esto dificulta el seguimiento. Originalmente nosotros propusimos un plan de capacitación por cinco años, para poder dar seguimiento. Pero para la Contraloría los proyectos deben ser de un año.”

Representante de unidad ejecutora. Agosto 2017, San José.

Otro aspecto limitante es la meta descrita en el PND, al orientar el programa a trabajar con nuevos emprendimientos, excluyendo la posibilidad de gestionar fondos en seguimiento o fortalecimiento de emprendimientos que ya han estado dentro del programa. Según una consultora y gestora cultural contratada por el PEMCC, se requiere de al menos 3 años para consolidar emprendimientos culturales y creativos.

Por otro lado, un aspecto limitante es la estructura organizacional que impera en el proyecto, la cual adolece de una entidad con una función coordinadora de las tres unidades, que ordene y coordine el programa como una intervención articulada y permita el intercambio de experiencias, conocimientos y buenas prácticas.

xxiv. ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de objetivos?

Determinar si los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para cumplir con el objetivo general del programa (fortalecer a los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos) dependerá del alcance que se establezca al propósito “fortalecer” y de la

cantidad de emprendimientos que se deseen alcanzar. El problema de fondo para determinar el nivel de suficiencia de los recursos es que no existe claridad sobre el alcance de los objetivos del programa, el dimensionamiento del “fortalecer”, los alcances y costos del proceso formativo y alternativas para seleccionar la más eficiente para desarrollar dicho proceso. Esto varía según el sector cultural del que se trate y el nivel de madurez que se desee alcanzar en las organizaciones beneficiarias. No obstante lo anteriormente dicho, las 3 unidades ejecutoras lograron cumplir sus metas individuales de capacitación en el periodo 2015 – 2016 con el presupuesto establecido, lo que significa que los recursos existentes fueron suficientes para alcanzar la meta de la cantidad de emprendimientos capacitados, en las condiciones logradas.

De lo que no hay duda es que la cantidad del personal con que se apoya el Programa es insuficiente, si se desea un desarrollo planificado, articulado, con seguimiento, medición y mejora continua.

xxv. ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) se han aplicado de manera que maximicen los objetivos planificados?

Dentro de la estructura organizacional y el modelo de gestión actual los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) se han aplicado de manera que permiten el logro de las metas planteadas en términos de cantidad de emprendimientos capacitados; sin embargo, los recursos disponibles pudieron haber sido mejor utilizados si se articularan consistentemente muchas de las actividades realizadas, con otras instituciones o entidades del MCJ. Por ejemplo, los gestores culturales de la Dirección de Cultura podrían haber colaborado de una manera más activa, en la elaboración del diagnóstico de necesidades de la población beneficiaria y en el análisis del entorno territorial en el que opera dicha población.

xxvi. ¿Es adecuada la relación entre los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) aplicados y los objetivos planificados?

Tal como se indica en la respuesta de la pregunta xxiv, no hay suficiente información para determinar si es adecuada la relación entre los recursos aplicados y los objetivos planificados. No obstante, hay un hecho que indica que con los recursos suministrados en el periodo 2015 – 2016 y con las prácticas del momento, las tres unidades ejecutoras lograron capacitar los emprendimientos planificados para ese mismo periodo, y con ello cumplir el primer objetivo específico de los 3 objetivos del programa. A juzgar por este hecho, tendríamos que decir que los recursos aplicados serían insuficientes para cumplir los 3 objetivos del programa, si se mantuvieran las mismas prácticas hasta ahora utilizadas.

xxvii. ¿Se dispone de un sistema de información vinculado al programa? ¿es adecuado para el registro de información, la toma de decisiones y la atención de los beneficiarios? ¿agiliza la gestión interna para el cumplimiento de objetivos y metas?

No existe un sistema único de información integrado del programa, pero si existe un sistema de información para cada una de las unidades ejecutoras. Cada una de ellas cuenta con informes de ejecución de actividades y expedientes de la población beneficiaria. Una buena práctica en esta materia es la base de datos elaborada por el Parque La Libertad y la digitalización de toda la información relacionada con las actividades que realiza y la población beneficiada. Habiendo dicho esto, es importante reiterar lo indicado en el informe de la Contraloría General de la República (CGR 2017), sobre la necesidad de mejorar los procedimientos de registro, seguimiento y

verificación de la información recopilada por los responsables de ejecutar las actividades.

¿En qué medida las acciones (capacitación y acompañamiento) realizadas por el programa son eficaces y eficientes para la atención de las necesidades de los beneficiarios?

Con base en los comentarios ofrecidos por los beneficiarios que participaron en los Grupos Focales, se considera que las acciones (capacitación, asistencia técnica y acompañamiento) realizadas por el programa son parcialmente eficaces y eficientes para la atención de sus necesidades; esto por cuanto algunos consideraron que tanto en lo personal como sus emprendimientos lograron mejoras, mientras que otros expresaron no haber experimentado ningún cambio. A lo anterior se debe considerar la multiplicidad de programas en los que participan muchos de los beneficiarios del PEMCC funcionando como variables intervinientes, lo que afecta la posibilidad de atribuir los efectos de las acciones recibidas al PEMCC.

No obstante, que los bienes y servicios ofrecidos por el PEMCC fueron entregados a los beneficiarios, el equipo evaluador no encontró pruebas relacionales contundentes que permitieran determinar la eficiencia y eficacia de estas acciones. Cada una de las unidades ejecutoras utiliza distintos mecanismos para probar que las acciones fueron brindadas, sin embargo la evidencia encontrada no permite generar métricas robustos sobre la efectividad y eficiencia de las actividades realizadas. La revisión de los expedientes tampoco permitió establecer relaciones directas entre actividades

realizadas y efectos generados en los emprendimientos, salvo casos excepcionales, tales como los identificados por las unidades ejecutoras (MCJ 2017). Tal y como comentó una consultora contratada por el PEMCC, incluso estos casos exitosos es difícil atribuirlos directamente al PEMCC, dado que muchos de ellos acumulan procesos de formación previos por varios años, lo cual sin duda contribuye a su fortalecimiento.

- xxviii. ¿Existen mecanismos para comprobar la eficiencia y eficacia de los bienes y servicios brindados por el programa en función de las necesidades de los beneficiarios para el fortalecimiento del emprendimiento?

Existe mecanismos que evidencian que los bienes y servicios fueron efectivamente entregados a los beneficiarios, sin embargo, no aportan pruebas relacionales contundentes para poder determinar la eficiencia y eficacia de las acciones. Es importante recalcar que cada una de las unidades ejecutoras utiliza sus propios mecanismos para probar que las acciones fueron brindadas, tales como fotografías de los productos antes y después, polígonos, listas de asistencia, entre otros. Pese al valor de estos mecanismos, no hay métricas que nos brinden datos robustos sobre la efectividad y eficiencia de las actividades realizadas, tales como aumento en las ventas, apertura de canales de comercialización, mejora en los niveles de asociatividad, ampliación del portafolio de productos, entre otros.

- xxix. ¿Cuál es el valor agregado de los bienes y servicios que ofrece el Programa, con respecto a los servicios de otras entidades vinculados con el emprendimiento cultural? ¿Cómo el programa se complementa con los otros servicios?

Analizada la información proveniente de las entrevistas a los representantes de las unidades ejecutoras, de los grupos focales con los beneficiarios y de los grupos focales con facilitadores contratados, se identifican dos aspectos que diferencian la oferta del PEMCC de los servicios de otras entidades; por un lado, la importancia asignada al tema de identidad en la mejora del producto, y por otro lado, el enfoque territorial y del entorno emprendedor, que permiten trascender las dimensiones de propuesta de valor, emprendedor y emprendimiento, de tal manera que articula los conocimientos y habilidades adquiridos a un contexto de desarrollo local.

A través de las entrevistas semi-estructuradas con informantes internos y externos al MCJ, se identificó que el programa no articula o mantiene relaciones de complementariedad con ningún otro programa o servicio, sino que en las pocas veces que se logra alguna coordinación es porque se canaliza a través de vínculos personales entre los responsables de las unidades ejecutoras y los de las otras instituciones, pero no a través de relaciones formales, articuladas y planificadas interinstitucionalmente.

3. Sostenibilidad

¿En qué medida el diseño y la implementación del programa permite su sostenibilidad?

El diseño y la implementación del PEMCC en las condiciones actuales comprometen su sostenibilidad. Claramente, la sostenibilidad del Programa depende de la sostenibilidad de los beneficios que logran los beneficiarios, lo que a su vez depende de varios factores: por ejemplo, la duración del servicio provisto, la pertinencia del servicio otorgado, el nivel de madurez del emprendimiento (naciente, medio,

consolidado) y la calidad de la oferta formativa; en su mayoría factores que no se encuentran sólidamente definidos en el diseño y la implementación del PEMCC. Hay casos aislados de emprendimientos exitosos en el marco del PEMCC, sin embargo, no se cuenta con evidencia que permita determinar que dichos resultados sean atribuibles al programa como tal. El PEMCC en sus diferentes procesos ve comprometido su sostenibilidad, desde la partida por lo amplio de los procesos de convocatoria y selección de la población beneficiaria, hasta por el débil enfoque y alineamiento de los procesos de formación, seguimiento, medición y mejora.

xxx. ¿Cuál es la percepción de los actores internos y externos involucrados sobre la ejecución del programa?

Como resultado de la entrevista realizada a jefaturas del MCJ²², se considera que **los actores internos tienen conocimientos limitados sobre el programa**, por lo tanto, no fue posible hacer una valoración de su percepción sobre la ejecución del mismo. Este nivel de conocimiento fue aún menor entre los actores externos consultados²³. En el Anexo V se muestra el listado de actores internos y externos considerados en la entrevista semiestructurada. Es importante mencionar que entre las unidades ejecutoras se reconoce que el programa ha sido implementado de manera fragmentada, haciendo ajustes sobre la marcha, con insuficiente información y débil comunicación entre las partes involucradas. Aunque realista sobre el nivel de fragmentación, la valoración de las unidades ejecutoras suele ser positiva, considerando las condiciones y recursos disponibles para ejecutar el programa, y los problemas procedimentales que afectan su ejecución. Finalmente, existe una

²² Jefaturas entrevistadas de las Áreas de Dirección de Cultura del MCJ, Centro de Patrimonio, Centro de Producciones Artísticas y Culturales (CPAC), Museo de Arte y Diseño Contemporáneo, Museo Nacional, Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA), Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, entre otras.

²³ ICT, AUGUE UCR, Hábitat Interno, IMAS, Registro Nacional, INA, MINAE / Comisión Nacional de Biodiversidad.

percepción general entre las unidades ejecutoras de que mejorando la comunicación a lo interno del Sector Cultura e involucrando mayormente a otras dependencias del MCJ podrían potenciarse una serie de sinergias y beneficios conjuntos que mejoren la implementación del programa, su eficacia y sostenibilidad.

xxxi. ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre la ejecución del programa?

Entre los beneficiarios existe una variedad de percepciones respecto a la ejecución del programa. Esto es esperable dada la amplia diversidad de emprendimientos atendidos por el programa. Algunos consideran que fue útil para su emprendimiento, mientras que otros consideran que el programa no llenó sus expectativas, ni consideró sus necesidades e intereses. La duración del proceso de capacitación, el acompañamiento o seguimiento del facilitador / capacitador y la capacidad del facilitador para orientarles en su emprendimiento particular, fueron los tres temas identificados como críticos para una adecuada implementación del programa. Como aspecto relevante se debe indicar que en el grupo focal realizado en el Grande de Térraba, se identificaron diferentes situaciones o circunstancias que hicieron de esta experiencia en un evento exitoso. En dicha actividad se confabularon las siguientes situaciones: un entorno favorable (canales de comercialización y entendimiento de fortalezas de su territorio por parte de la unidad ejecutora), facilitando la implementación de un enfoque sectorial-territorial; hubo dominio por parte del capacitador/facilitador en el arte de los beneficiarios, y la periodicidad de las sesiones les permitía poner en práctica lo aprendido. Como resultado se obtuvo una percepción bastante positiva entre los beneficiarios.

xxxii. ¿Estas percepciones contribuyen o no a la legitimidad y sostenibilidad del programa?

No obstante que las percepciones sobre el Programa se dividen entre positivas y negativas considerando a los beneficiarios y capacitadores o facilitadores, hay que reconocer que el Programa es desconocido en el ecosistema cultural creativo y que los resultados en general a este momento no lo respaldan. En consideración a estos criterios (conocimiento en el ecosistema, valor agregado para la solución de la problemática y satisfacción de usuarios) y bajo las condiciones en que ha estado operando el Programa, se considera que tanto su legitimidad como su sostenibilidad están comprometidos.

VII. Conclusiones

Habiendo presentado los hallazgos de esta evaluación, así como respondido las preguntas de la misma, se concluye lo siguiente:

Respecto a la pertinencia del programa:

- a) El MCJ tiene un rol fundamental en la formación de emprendimientos culturales y creativos, sin embargo la propuesta formativa no ha sido pertinente.
- b) El diseño privilegió actividades que venían ejecutándose antes de presentarse el PEMCC como un programa en el marco del PND 2015-2018, y permitió que las unidades ejecutoras continuaran implementando dichas actividades sin un trabajo articulado de por medio.
- c) En términos generales, la ausencia de un perfil de entrada de la población beneficiaria hace muy difícil determinar, la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del programa.
- d) La priorización de sectores no es adecuada y no hay sustento técnico en la definición de cuáles sectores culturales y creativos atender, más allá de los vínculos con iniciativas previas al PEMCC.

Respecto a la eficacia del programa:

- e) Dada la naturaleza del PEMCC como un intento por “aprender y experimentar” desde la institucionalidad pública cómo mejorar el apoyo a los emprendimientos culturales y creativos, la valoración de su eficacia debería centrarse en las lecciones aprendidas y la experiencia de las unidades ejecutoras, no en la capacidad de fortalecer a emprendimientos individuales.
- f) La desarticulación con la que operan las unidades ejecutoras no permite valorar la integralidad del programa, sino que limita dicha valoración a las acciones puntuales de cada una de esas unidades ejecutoras.
- g) No se brindó retroalimentación a los beneficiarios durante todo el proceso de formación, solamente al final del mismo, impidiendo ajustar la propuesta formativa y hacerla acorde a las necesidades.

Respecto a la eficiencia del programa:

- h) El programa no ha sido eficiente ya que no fue diseñado siguiendo un proceso coordinado, sistemático y basado en la evidencia, sino que se generó siguiendo directrices políticas con poco sustento técnico.
- i) El nivel de articulación intra e interinstitucional en el marco del PEMCC no ha sido el óptimo. Hay iniciativas puntuales del MCJ que han permitido la articulación de distintas entidades del Sector Cultura en beneficio de los emprendimientos culturales y creativos, sin embargo, muchas de esas iniciativas trascienden el objeto de esta evaluación.
- j) No hubo claridad en los procesos de convocatoria y selección de los beneficiarios.

Respecto a la sostenibilidad del programa:

- k) Las unidades ejecutoras, en general, no tienen el personal necesario y capacitado para brindar acompañamiento a emprendimientos. Depende de la tercerización, lo cual aumenta el costo de los programas y limita el generar capacidades internas para mejorar los procesos y dar seguimiento a la tercerización de forma más adecuada.
- l) La contratación de empresas consultoras y consultores individuales es una medida necesaria, dada la limitación de recursos humanos con los que cuentan las unidades ejecutoras. Sin embargo, esta medida implica una serie de desafíos en términos de seguimiento y monitoreo de las actividades y sus resultados que deben ser atendidos en el futuro cercano para poder atribuir efectos y resultados específicos al PEMCC.
- m) No se encontró evidencia de sistematización de buenas prácticas y trabajo colaborativo entre las tres unidades ejecutoras para incorporar las lecciones aprendidas en el proceso de implementación del PEMCC.

VIII. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones producto de esta evaluación, de acuerdo con cada uno de los criterios definidos. Adicionalmente, se incluyen las líneas de acción para implementar estas recomendaciones. La sección IX detalla la propuesta de nueva teoría de intervención del programa y el sistema de información y seguimiento.

Recomendaciones generales

1. Mantener el programa dentro del plan operativo anual del ministerio; es crítico que el MCJ juegue un rol central en la dinamización de la economía cultural-creativa, siempre y cuando lo haga con una propuesta clara y diferenciada para un perfil definido y diferenciado de su parte. El Despacho debe de priorizar este proyecto y dotarlo de los recursos adecuados.
2. El MCJ debe de reorganizar el PEMCC y crear las condiciones políticas y administrativas para la nueva ejecución del programa, en la cual los recursos sean acordes al alcance esperado.
3. El MCJ en un proceso colaborativo con la UE debe de destinar recursos para dotar al PEMCC de una identidad propia, a fin de ser reconocido en el ecosistema, especialmente si se va a trabajar sobre una propuesta mejorada del mismo.

Pertinencia

1. El MCJ, a través de sus UE, debe de acordar y priorizar el tipo de emprendimientos y Mipymes culturales hacia los cuales dirigir los bienes y servicios del programa, considerando su nivel de madurez.

Para ello se recomienda:

- El MCJ debe definir cuál es el rol que quiere o puede asumir con respecto a los emprendimientos culturales-creativos, para poder definir el alcance del programa.
- Las UE del PEMCC deben adoptar una decisión política sobre cuáles sectores culturales priorizar con base en evidencia y en la evolución de los sectores culturales más dinámicos.
- Las UE del PEMCC deben canalizar emprendimientos y Mipymes de otros sectores no beneficiados por el PEMCC hacia programas de apoyo de otras instituciones dentro y fuera del Sector Cultura (Dirección de Cultura, PLL, IMAS, INA, INAMU, ICT).
- La UCE debe consolidar un registro único electrónico de emprendimientos y Mipymes beneficiados por el PEMCC y compartirlo con las otras instituciones públicas que ofrecen programas de apoyo. Para materializar este registro, se debe considerar el trabajo en materia de Registros Administrativos por parte del Programa, y la experiencia del PLL en el registro electrónico de beneficiarios.
- Las UE del PEMCC deben articular con la Dirección de Cultura para que los promotores culturales colaboren en la realización del diagnóstico y la identificación de potencial población beneficiaria. Para ello, los promotores de la DC deben formarse en el tema de emprendimiento cultural.

2. Definir un perfil de entrada de la población beneficiaria de manera más clara.

Para ello, se recomienda:

- Las UE del PEMCC, lideradas por la UCE, deben acordar un perfil de entrada que tome en consideración el nivel de madurez del emprendimiento, el sector cultural, condiciones del emprendedor (a), el emprendimiento y el entorno territorial.
- Dicho perfil debe de ser consecuente con los objetivos planteados en el programa y mantener firmeza en la aceptación de beneficiarios a fin de asegurar la pertinencia del mismo.
- El PLL debe generar mecanismos, tipo cartas de compromiso o contrapartidas, para aumentar el compromiso de los participantes.

- Realizar un proceso de diagnóstico sistemático de las necesidades, intereses y expectativas de la población beneficiaria, antes de iniciar el proceso de capacitación.
3. Replantear el rol o valor agregado del programa en el contexto general del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo.

Para ello se recomienda:

- Las UE del PEMCC en conjunto con el Ministro(a) y SEPLA deben revisar el objetivo general del programa y replantear las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Las UE del PEMCC deben definir las características que los emprendimientos y Mipymes deben mostrar para ser calificados con el nivel de fortalecimiento necesario para potenciar la creación cultural en el ámbito de la economía creativa.
- Las UE del PEMCC deben definir el momento del ciclo de vida de los emprendimientos en el cual el PEMCC agregará valor. Un referente sobre ciclo de vida es Ichak Adizes el cual describe 10 etapas del ciclo de vida de una organización, en donde se recomienda que el PEMCC se enfoque en la etapa de infancia, es decir, ya el emprendimiento no está en idea, por el contrario ya está comercializando pero necesita orden y profesionalización de su actividad. En la propuesta de la sección IX, se detallan características a fin de ajustar la propuesta formativa a un perfil en concreto.
- La UCE debe mapear la oferta de bienes y servicios que proveen otros actores del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Como punto de partida, se recomienda utilizar el Directorio de Capacitación, Financiamiento y Apoyo para el emprendimiento cultural, elaborado por la UCE, el cual incluye más de 300 fichas de entidades identificadas hasta el momento, y se puede acceder mediante la dirección: [si.cultura.cr](https://si.cultura.cr/capacitacion-financiamiento-apoyo.html), <https://si.cultura.cr/capacitacion-financiamiento-apoyo.html>. Este punto es crítico para generar una oferta formativa que sea complementaria y diferenciada contra lo existente.

- Las UE del PEMCC deben definir variables e indicadores de resultados (más que de procesos) medibles, que permitan verificar el logro de los objetivos planteados. La propuesta en concreto se encuentra en la sección IX del presente informe.

4. Definir procesos de convocatoria y selección más claros y pertinentes.

Para ello se recomienda:

- Las UE del PEMCC deben brindar un periodo de al menos dos meses para llevar a cabo la selección de los beneficiarios, desde una mezcla de técnicas cuantitativas y cualitativas aplicadas por un grupo interdisciplinario de expertos de diversas áreas de interés vinculadas a la economía cultural-creativa.
- Las UE del PEMCC deben revisar y homologar los mecanismos de convocatoria, considerando las particularidades de los diversos sectores culturales.
- Las UE del PEMCC deben establecer mecanismos transparentes de selección de los emprendimientos y Mipymes beneficiados.
- Las UE del PEMCC deben formalizar una ventana única de convocatoria al programa con periodicidad anual, que resulte en la constitución de una “generación” de beneficiarios cada año, acerca de la cual pueda realizarse un seguimiento adecuado.

5. Fortalecer las articulaciones con otras entidades internas y externas del MJC que favorezcan la complementariedad de las acciones del PEMCC. Dichos actores se pueden identificar en el Cuadro 12. Un ejemplo es el programa del Instituto Costarricense de Turismo que busca profesionalizar artesanos con el tema de identidad.

Para ello se recomienda:

- La UCE debe realizar un mapeo de instituciones y programas existentes en el país, orientados al fortalecimiento de emprendimientos culturales creativos. Como se menciona en la recomendación anterior, esto responde a generar una oferta formativa complementaria y diferenciada dentro del ecosistema. La identificación servirá para ubicar a las diferentes instituciones y programas en función del momento en el ciclo de vida de los emprendimientos.
 - El Despacho debe reactivar y fortalecer el trabajo de la Comisión Interinstitucional para el emprendimiento cultural y creativo. La propuesta de la sección IX aborda este tema.
 - El Despacho junto a la UCE deben realizar reuniones periódicas de coordinación con otras organizaciones públicas y privadas del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo. Estas reuniones tienen la finalidad de generar canales de comunicación, intercambio de información y ajuste en propuestas formativas que sean complementarias y se potencien entre sí.
 - La UCE debe avanzar en la preparación de lineamientos metodológicos para el apoyo a emprendimientos culturales y creativos. Este punto es crítico para generar un marco de buenas prácticas y mejora continua sobre cómo abordar la capacitación de los diversos tipos de emprendimientos culturales y creativos. Esto servirá tanto para el PEMCC como para otros actores que estén acompañando a emprendedores y Mipymes de dicho sector.
6. Aumentar el apoyo a beneficiarios mediante el uso de “mentores”, profesionales en el campo de negocios y técnico-artístico que brinden recomendaciones y buenas prácticas. Dichas recomendaciones se basan en las lecciones aprendidas que hay tenido en sus propios negocios, por ejemplo, desde como mejorar en la mercadotecnia hasta como generar cultura organizacional. Estos actores se recomienda utilizarlos en etapas más avanzadas de apoyo. Hay precedentes de dicha figura en la UCE. El apoyo de los mentores, ha demostrado ser una de las herramientas más importantes de los emprendimientos, porque son tanto un factor profesional, como un apoyo emocional. Según datos del gobierno de Chile, el 70%

de los emprendimiento que cuenta con un mentor, sobreviven el doble del tiempo que las que no lo tienen.

Para ello se recomienda:

- El PLL debe de tomar el rol de profesionalizar una red de mentores y generar una capacitación puntual para orientar en buenas prácticas y metodologías al acompañar emprendimientos culturales y creativos.

Eficacia

1. La UCE, junto al PLL, deben acordar un conjunto básico de indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los efectos generados por las actividades del programa, de manera que los que permanezcan estén debidamente alineados con los objetivos y métricas del programa.
2. Mejorar el registro de información para el seguimiento, monitoreo y verificación de los efectos generados por las actividades del programa.

Para ellos se recomienda:

- Las UE del PEMCC deben identificar las métricas mínimas que debería contener el expediente de beneficiarios. Una propuesta de métricas se encuentra en la sección de la propuesta del nuevo PEMCC.
- Homologar los instrumentos para el seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento. Como se mencionó en el párrafo anterior, en la sección IX se hace referencia a propuestas de métricas, sin embargo los instrumentos deberán de ser generados de un trabajo en conjunto de los profesionales de las unidades ejecutoras, profesionales que eran contratados por las unidades ejecutoras y profesionales externos, tanto nacionales como internacionales. Todos los sectores culturales compartirán ciertos procesos, sin

embargo se deberán generar herramientas acordes a cada arte técnico-artístico. Este punto está asociado a la generación de las Lineamientos Metodológicos.

- La UCE debe establecer mecanismos de control de la calidad de la información elaborada por los consultores contratados. Una unidad aparte de la que contrata a los consultores debería de ser la encargada de generar dicho seguimiento y control. Una herramienta adecuada como el diagnóstico de entrada y de salida de los procesos es crucial para ver el avance de los beneficiarios.
 - La UCE debe hacer monitoreo periódico para ir analizando las fases de formación durante el proceso y no únicamente al final del mismo. En la propuesta de mejora del PEMCC se hace referencia a estos periodos.
 - El PLL debe utilizar mecanismos de control para aumentar el compromiso de los beneficiarios, tales como cartas de compromiso, asistencia, entre otros.
3. Compartir los informes de sistematización de las empresas y consultores contratados entre las unidades ejecutoras en un sistema de información centralizado.

Eficiencia

1. Establecer lineamientos que permitan sustentar técnicamente la asignación presupuestaria y medir la eficiencia en su ejecución.

Para ello se recomienda:

- El MCJ debe centrar las actividades de capacitación, asistencia técnica y adquisición de insumos en una única unidad ejecutora, la cual pueda realizar dichas actividades con recursos propios o mediante la subcontratación de servicios especializados.
- Las UE del PEMCC deben compartir lecciones aprendidas sobre costos y recursos invertidos en la ejecución de las actividades.

- Las UE del PEMCC deben revisar la cantidad de emprendimientos que se beneficiarán y priorizar los recursos en aquellos que muestran un nivel de madurez organizacional intermedio o alto.
 - Las UE del PEMCC deben mejorar el proceso de selección de emprendimientos y Mipymes al programa haciendo hincapié en identificar la etapa del emprendimiento y capacidades del emprendedor. Dicho proceso aumentará las probabilidades de que el PEMCC genere valor en los beneficiarios.
 - Las UE del PEMCC deben identificar el costo-beneficio, inversión por beneficiario en relación al impacto generado por cada uno, dentro de las métricas del PEMCC a fin evaluar el uso de los recursos y mejorar en cada proceso.
 - Las UE del PEMCC deben coordinar la elaboración de carteles y contratos en conjunto, siempre considerando una unidad como la especializada en llevar a cabo las contrataciones.
2. Mejorar el proceso de diagnóstico de las necesidades y expectativas de la población beneficiaria, y utilizar ese diagnóstico como base para la definición de la oferta de bienes y servicios de apoyo a los emprendimientos. Este proceso se discute con mayor detalle en la sección IX del documento.

Para ello se recomienda:

- Utilizar un único instrumento de diagnóstico, con variables propias de componentes técnico-artísticos.
- Las UE del PEMCC deben establecer un protocolo de trabajo para diagnosticar las necesidades de la población beneficiaria que incluya diversas técnicas de recolección de información, tales como: grupos focales, entrevistas personalizadas, líneas base y una versión revisada del polígono.
- La UCE debe mantener un registro en línea de los emprendimientos y Mipymes beneficiados, que contenga variables como: número de personas beneficiadas,

sector cultural, ubicación geográfica, producto o servicio ofrecido, y número de años de operación.

- Las UE del PEMCC deben mejorar la estructura y contenido de los expedientes de beneficiarios.

Sostenibilidad

1. El MCJ desde el Despacho debe dotar de más recurso humano orientado a la ejecución y seguimiento del PEMCC.

Para ello se recomienda:

- Las UE deben de contar con personal propio en donde gran parte de las capacitaciones puedan ser impartidas por el personal de planta. Contar con recurso propio aumenta las capacidades de las UE y la probabilidad de que se genere mayor aprendizaje para la mejora continua del PEMCC. La tercerización es importante y debe de ser un complemento, especialmente en el acompañamiento técnico.
2. Favorecer un abordaje integral del programa mediante la articulación intra e inter institucional, que establezca las condiciones mínimas para la sostenibilidad del programa.

Para ello se recomienda:

- EL MCJ, desde su Despacho, debe asignar la directriz a una de las unidades ejecutoras (u otra entidad) para que ejerza de instancia coordinadora, que velará por la integración de las partes, mediante procesos de comunicación e intermediación sistematizados en un mecanismo con sus respectivo alcance, tiempo y plazo. Una propuesta de dicha unidad se discute en la sección IX del informe.

- El MCJ, desde su Despacho, debe fortalecer el trabajo de la Comisión Interinstitucional del Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Culturales y Creativos.
 - Las UE del PEMCC deben definir roles de trabajo más claros para cada unidad ejecutora, centrando la ejecución de actividades de capacitación, asistencia técnica y asignación de insumos en una de esas unidades, y la labor de seguimiento y evaluación en otra unidad. No es recomendable que una unidad que ejecuta sea la misma que evalúa.
3. La UCE debe generar productos en donde se pueda plasmar el aprendizaje colectivo institucional e interinstitucional, a fin de generar procesos de aprendizaje acumulativo y mejora continua del programa.
 4. Generar procedimientos de revisión y ejecución presupuestaria con plazos determinados entre las tres unidades ejecutoras. Esto a fin de generar ajustes en la propuesta formativa en función de los recursos disponibles.

IX. Buenas prácticas y Lecciones Aprendidas

Una buena práctica puede definirse como una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, siendo eficaz y útil en un contexto concreto, contribuyendo a la atención, regulación, mejora o solución de problemas y/o dificultades que se presenten en el trabajo de una organización. Desde esta perspectiva, hay diversas acciones que han realizado las unidades ejecutoras que se identifican como buenas prácticas y que han dejado lecciones aprendidas que pueden contribuir a mejorar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del PEMCC

En criterio del equipo consultor, existen tres acciones que destacan por su posible contribución a la mejora del programa como un todo. En primer lugar, el Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos ejecutado por la UCE; en segundo lugar, el

proceso de consulta que realiza el Parque La Libertad para ajustar la oferta formativa a una población beneficiaria determinada; y en tercer lugar, el trabajo de articulación a nivel territorial realizado por el Despacho de la Ministra en la Región Brunca.

¿Por qué se consideran estas acciones buenas prácticas y cuáles son las lecciones aprendidas?

La experiencia del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos, liderada por la UCE, utilizó una serie de procesos diferenciados que generaron resultados catalogados como exitosos.²⁴ El plan que se utilizó para la preparación de los beneficiarios de esta experiencia, mostró una serie de lecciones que deben ser resaltadas con el objeto de capitalizarlas como **lecciones aprendidas** para el Programa. Entre ellas, mencionamos las siguientes: se proponen objetivos muy concretos, se concentra en pocos sectores culturales, hace una selección rigurosa de población beneficiaria, trabaja con pocos emprendimientos, estructuró el proceso de formación para desarrollarlo por un periodo de casi 12 meses con la participación de diversas instituciones públicas y privadas, cada una con un rol definido dentro del proceso de formación.

La utilización de la técnica de grupos focales para establecer la temática definitiva de la oferta formativa y el uso del instrumento de evaluación compuesto por seis variables de interés (ver Cuadro 9), le da la oportunidad al PLL de ofrecer actividades de capacitación actualizadas y orientadas a las necesidades de sus públicos, además de mantener la capacidad de medir el impacto de las mismas en los beneficiarios. El resultado de estas prácticas muestran una serie de lecciones que deben ser capitalizadas como **lecciones aprendidas** para el Programa, particularmente en lo que respecta a la imperiosa necesidad de entregar siempre una oferta que responda a las exigencias curriculares, pero también a las necesidades y expectativas de los beneficiarios. Otra de las **lecciones aprendidas** es la necesidad de mantener un

²⁴ Fuente: <https://www.facebook.com/notes/prensa-ministerio-de-cultura/inversionistas-costarricenses-apuestan-por-talento-local/1862425547104349/>

sistema de evaluación periódico, que aplique tanto para los facilitadores como para los beneficiarios, esto con el objeto de mantener una sistemática de retroalimentación continua para las partes involucradas, que facilite el entendimiento en todo el proceso formativo.

El abordaje articulado que realizó el Despacho de la Ministra en la Región Brunca generó resultados satisfactorios tanto entre los beneficiarios, como en la Unidad Ejecutora y los participantes. Lo anterior se pudo constatar en el grupo focal realizado a los beneficiarios en dicha región, por sus comentarios respecto al avance en el diseño y presentación de sus productos. También se pudo constatar en las entrevistas estructuradas realizadas a informantes de instituciones del sector cultura. Las buenas prácticas utilizadas en esta región también generan **lecciones aprendidas** que deben ser capitalizadas en el Programa. Algunas de esas lecciones son: adecuar la oferta formativa al logro de un desarrollo regional, contemplando capacitación y asesoría mediante una coordinación interinstitucional, conformada por actores como CIAGE, INAMU, Registro Nacional, MEIC, y la Dirección de Cultura a lo interno del MCJ. Otras de las **lecciones aprendidas** son la necesidad de conocer el territorio donde se entrega la formación, la facilidad para ejercer un enfoque sectorial-regional, y el dominio del arte por parte del capacitador.

Si bien existen otras prácticas positivas (tales como: la incorporación paulatina de instrumentos como el polígono y la FUCE, las cartas de compromiso de la población beneficiaria, la contratación de empresas consultoras por más de un año y la presentación de emprendimientos en ferias nacionales e internacionales), las tres buenas prácticas identificadas anteriormente tienen algo en común: parte de un rol claro de las unidades ejecutoras, articulan efectivamente con otros actores y toman en cuenta las necesidades de la población beneficiaria.

X. Propuesta de nuevo diseño del PEMCC

1. Presentación

La dinamización económica de la cultura es un claro factor de competitividad y desarrollo, así como un elemento necesario para el resguardo de la identidad nacional. Esta propuesta de diseño para el Programa de Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos (PEMCC) reafirma lo planteado en la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023, en el sentido de potenciar la creación individual y colectiva de bienes y servicios culturales y creativos. El rol del Ministerio de Cultura y Juventud es crítico para potenciar el sector y la decisión de vincularse a la dinamización de la economía por medio de la cultura fue y es una decisión acertada.

Al respecto, se parte de la premisa de que **potenciar implica que el emprendimiento o Mipyme ya cuenta con una base o nivel mínimo de desarrollo**, es decir, el Programa se orienta en brindar capacitación, asistencia técnica e insumos a emprendedores (as) que ya cuentan con un producto o servicio que se está comercializando.

En atención al cuarto objetivo específico de la consultoría, este documento presenta la propuesta de diseño para la redefinición del PEMCC, incluyendo la teoría de la intervención, así como la propuesta de sistema de seguimiento y modelo de evaluación cuasi-experimental.²⁵ **Esta propuesta se enfoca en una intervención a nivel micro, por las características de la consultoría en cuestión, sin embargo es importante recalcar que se deben generar acciones a nivel meso y macro para generar un**

²⁵ Es importante indicar que la decisión de proponer un modelo de evaluación cuasi-experimental no es del equipo consultor, sino que forma parte de las Especificaciones Técnicas de la consultoría. En dichas Especificaciones Técnicas no se ofrece alguna justificación de por qué debe ser un modelo de evaluación con diseño cuasi-experimental. En criterio del equipo evaluador, programas como el PEMCC podrían beneficiarse mucho más de evaluaciones con un enfoque de evaluación más pragmático o incluso constructivista. A manera de ejemplo, un modelo como el de Cambio Más Significativo podría satisfacer necesidades de información y ayudar a mejorar el programa en tiempo real, sin los costos ni limitaciones de un diseño post-positivista como el que tendría un modelo cuasi-experimental.

ecosistema favorable y pertinente para los emprendimientos y Mipymes culturales y creativas.

2. Contexto

Partiendo de lo encontrado en los capítulos anteriores, se concluyó que el PEMCC no opera como un programa integral, en donde su valoración general en cuanto a pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad son deficientes en su conjunto. Sin embargo, viendo las prácticas puntuales de cada una de las unidades ejecutoras, se pueden rescatar acciones y lecciones aprendidas.

Es importante volver a mencionar que el PEMCC a pesar de ser visto como un “intento de programa piloto”, fue una decisión acertada del MCJ ya que se generaron insumos que desde la perspectiva constructivista son críticos y necesarios para llegar a una evolución del programa que sea pertinente, eficiente, eficaz y sostenible, que potencie emprendimientos culturales y creativos.

A modo de generar una propuesta viable dentro de las posibilidades de ejecución a corto-mediano plazo, se propone una estructura basándose en las instancias que se tienen actualmente, es decir, las unidades ejecutoras actuales (Despacho- UCE-PLL), con cierta intervención gradual de otras instancias dentro y fuera del MCJ.

Las razones para adoptar una perspectiva a corto-mediano plazo es por temas de pertinencia, viabilidad (aspiración versus realidad ecosistémica), asignación presupuestaria y voluntad política, inter-institucional e inter-departamental, entre otros aspectos. Es pertinente, basándose en las experiencias actuales del PEMCC, que se genere un plan piloto con perspectiva constructivista y de mejora continua bajo un marco coherente y articulado. Dicho lapso servirá para generar conocimiento crítico, datos y relaciones de trabajo colaborativo que eventualmente permitirá consolidar una propuesta formativa, que a su vez, sea apalancada por acciones a nivel meso y macro.

En cuanto a la pertinencia de la oferta formativa respecto a la realidad ecosistémica cultural-creativa, el nuevo diseño del PEMCC parte de la premisa de que **la propuesta formativa tiene que ajustarse a la demanda existente y poco a poco ir ampliando sus objetivos y alcances**. Estos procesos tienen que ser entendidos, conceptualizados y ejecutados desde perspectivas de largo plazo y nunca como intervenciones con resultados inmediatos.

Otro punto que vale la pena mencionar es que, a pesar del interés y objetivos trazados de dinamizar la economía mediante la cultura y la creatividad, dicha aspiración a la fecha dista de una partida presupuestaria acorde. Aquí hay otro factor de viabilidad presupuestaria en donde bajo conceptos de la administración de proyectos se enfrenta a la restricción triple: costo, alcance y tiempo. Se dice que se pueden definir dos de las tres restricciones, y que la última cambiará en base a esto. **Bajo las limitaciones presupuestarias que se tienen (aproximadamente 100 millones al año), hay que redefinir las otras dos variantes el tiempo y el alcance de una formación cultural-creativa.**

Finalmente, el tema de voluntad puede ser el factor más relevante dentro de esta ecuación de formación. La voluntad debe de partir de una visión compartida en donde el MCJ juega un rol crítico y diferenciado en cuando a la dinamización de la economía, ejecutado por medio de varias acciones a nivel macro, meso y micro, estableciendo al PEMCC como un esfuerzo micro. **La propuesta de diseño del PEMCC se debería enfocar en emprendimientos y Mipymes en donde la cultura es transformada y valorizada como un bien o servicio con características comercializables.** En general, estos bienes y servicios comparten las siguientes características. En primer lugar, la producción debe implicar alguna forma de creatividad. En segundo lugar, es necesario que el objeto o servicio cultural genere y comunique un contenido simbólico. Y, en tercer lugar, el producto tiene que representar, al menos en potencia, una forma de propiedad intelectual.

Según lo anterior, **se señala que el PEMCC tiene el objetivo de brindar atención en primera instancia a emprendimientos y Mipymes que generan bienes y servicios con valor de comercialización**, esto tiene que ser visualizado y compartido por diversos actores del ecosistema emprendedor. Al tener una visión común se pueden ir aterrizando acciones concretas de trabajo; acciones que a mediano plazo pueden ir generando resultados y credibilidad para ir generando mayor voluntad de los actores actuales y potenciales a futuro.

2.1. Perfiles de emprendimientos en el mundo cultural-creativo

Se reconoce que el tema de perfiles de emprendimientos en el “mundo” cultural-creativo es sumamente complejo, ya que se compone de una serie de factores tanto del emprendedor, su empresariedad y su entorno, hasta aspectos vinculados con su producto, el valor económico (asociado al precio de mercado) y el valor cultural (relacionado con los aspectos estéticos, artísticos, históricos y sociales). Para justificar la propuesta de qué tipo de emprendimientos y Mipymes debe priorizar el PEMCC, se describen a continuación cuatro perfiles, a grandes rasgos, de emprendimiento que podemos encontrar en el mundo cultural y creativo.

A fin de generar una oferta formativa del PEMCC que sea pertinente, eficaz y sostenible, se identificaron cuatro categorías de beneficiarios o perfiles, mediante el método de “*user persona*”.

La *user persona* es una técnica que nace en los años 90 entre expertos en marketing y diseño centrado en el usuario y que se enriquece con el uso de otras técnicas como la investigación etnográfica o la segmentación de mercados. Alan Cooper es el primero que comienza a usarla para el diseño de software y de experiencia de usuario (UX). Se basa en la idea de conocer a los usuarios del sistema que vamos a construir mediante arquetipos descritos como personajes de ficción. Consiste en elaborar una plantilla con la que tratamos de describir a los usuarios o grupos de usuarios de nuestro producto y sus necesidades. Con las *user personas* identificamos los personajes de nuestras

historias de usuario y, al darles un nombre y asignarles una personalidad, nos es más fácil empatizar con el grupo de usuarios al que representa cada persona y ofrecer soluciones más adecuadas a sus necesidades. Lo anterior nos servirá para adecuar la oferta formativa a los segmentos de emprendedores y Mipymes culturales y creativos que posean las cualidades necesarias para alinearse a un proceso de fortalecimiento, y que a su vez pueda impactar y dinamizar la economía del país.

Se identificaron cuatro perfiles de *user persona* en el mundo cultural creativo, a saber:

- 1) emprendedores (as) de conveniencia o hobby
- 2) emprendedores (as) de transición
- 3) emprendedores (as) consolidados de arte básico
- 4) emprendedores (as) consolidados de arte diferenciado

Aunque en la práctica se toman características socioeconómicas y demográficas para elaborar estos perfiles, en este caso se eliminaron tales variables. El siguiente cuadro presenta las características centrales de cada perfil.

Después del cuadro con los perfiles de emprendedores (as) se presenta la propuesta de diseño del PEMCC, especificando en qué perfil de emprendimiento se recomienda concentrar los esfuerzos y recursos del Programa, así como los nuevos roles de las unidades ejecutoras.

Cuadro 16. Perfiles de emprendedores (as) en el mundo cultural creativo.

Emprendedores de conveniencia/hobby	Emprendedores en transición	Emprendedores y Mipymes consolidados de arte básico	Emprendedores y Mipymes consolidados de arte diferenciado
• Son emprendedores incipientes, pero no son, ni quieren, ser empresarios. • Su producto o servicio no fue hecho pensando en su valor comercial. • Le dedican tiempo a su arte, pero no es sistemático. • Tienen otras prioridades antes que ejecutar su arte. • Quieren salir de su casa, tener espacios de esparcimiento y hablar con otros emprendedores, no necesariamente mejorar su producto-servicio. • La calidad de su arte puede ir desde lo muy básico hasta altamente diferenciado. • No saben lo que quieren, van a capacitaciones sin objetivos claros.	• Vieron que su hobby puede ser una fuente de ingresos, pero aún no dependen de esto. • Se empieza a percibir el valor comercial de su arte. • Tienen dominio sobre cómo hacer su arte, pero no conocen mucho sobre, mercadotecnia y empresariedad. • Demuestran pasión por tener su empresa, su marca, entre otros aspectos de organización. • Buscan apoyo de emprendedores consolidados y entes especializados. Empiezan a asistir a procesos formativos.	• El arte es una importante fuente de ingresos, pero sus ventas son bajas • Dedican parte de su tiempo a producir sus productos o servicios; generalmente tienen otros trabajos • Conocen y tienen un mercado identificado para comercializar sus productos o servicios • Sus productos o servicios son fácilmente replicables • Buscan apoyo para mejorar su empresa y profesionalizar su arte • Buscan apoyo económico de subsistencia • Saben de forma empírica sobre administración de negocios y comercialización.	• Su arte es una importante fuente de ingresos, en donde tienen ventas crecientes y sostenidas. • Dedican gran parte de su tiempo a producir sus productos o servicios. • Puede que generen otros puestos de trabajo. • Conocen y tienen un mercado identificado para comercializar sus productos o servicios. • Sus productos presentan sofisticación (es decir, no cualquier persona puede replicarlo). • Productos o servicios vinculados a temas de propiedad intelectual, hay elementos de novedad y diferenciación en sus creaciones • Buscan apoyo para profesionalizar su empresa e innovación en su arte. • Buscan apoyo económico para crecer. • Saben de forma empírica sobre administración de negocios y comercialización. • Buscan nuevos canales de comercialización.

Fuente: elaboración propia.

3. Propuesta de nueva lógica de intervención del PEMCC

3.1. Objetivo general

Potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado y la capacidad del Estado de atenderlos con sus especificidades, para mejorar la creación cultural individual y colectiva, y de esta manera contribuir a dinamizar la economía nacional.

3.2. Objetivos específicos

- a) Brindar capacitación, asistencia técnica e insumos a emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, mediante un programa de formación escalonado en tres grandes fases, con el fin de potenciar sus capacidades como emprendedor(a), su empresa, su propuesta de valor y el aprovechamiento de las condiciones del entorno.
- b) Orientar a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas que no cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado sobre otras ofertas de apoyo en instituciones dentro y fuera del Sector Cultura, mediante un diagnóstico de entrada, con el fin de identificar las entidades (públicas o privadas) que puedan atender sus necesidades y/o potenciar sus condiciones actuales.
- c) Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en la ejecución del programa (PEMCC), mediante un trabajo de sistematización y registro de información, que sirvan como insumos para elaborar Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica.

- d) Ayudar a sensibilizar a tomadores de decisión y otros actores relevantes del ecosistema de apoyo a PyMES, sobre las especificidades del Sector Cultural y Creativo.

3.3. Población beneficiaria

En la actualidad, el Programa reconoce como población beneficiaria a los emprendimientos y Mipymes de oportunidad con diversos niveles de desarrollo, tanto para emprendimientos y Mipymes por necesidad o de subsistencia (relacionados principalmente con el patrimonio cultural inmaterial y con el turismo), como aquellos que se vinculan a la innovación o también llamados dinámicos. En contraste, **esta propuesta de nueva lógica de intervención reconoce cuatro perfiles, y recomienda a las autoridades del MCJ priorizar los que denominamos “emprendimientos y Mipymes culturales y creativas consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado”**. Se recomienda que aquellos que no cuenten con componente cultural – artístico diferenciado, sean redireccionados a otras entidades públicas o privadas que ofrecen algún tipo de apoyos pertinentes a su perfil. El abordaje de la población beneficiaria tendrá enfoques sectoriales en todo el territorio nacional, en donde se ajustará la oferta según la demanda.

Figura 16. Perfil de los emprendedores PEMCC

El programa está enfocado en un perfil de emprendedor(a) definido con características culturales diferenciadas



3.4. Sectores culturales

En Costa Rica, el Ministerio de Cultura y Juventud, en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el Programa Estado de la Nación y el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), adoptaron el Manual de CSC elaborado por el Convenio Andrés Bello, como parte del esfuerzo por visibilizar el aporte de la cultura al desarrollo nacional, por medio de la Cuenta Satélite de Cultura y la Encuesta Nacional de Cultura.

El convenio parte del reconocimiento de 13 sectores culturales y creativos. A fin de generar una propuesta formadora en emprendimientos y Mipymes culturales y creativos, que sea pertinente y viable presupuestariamente, este nuevo planteamiento **recomienda clasificar a los beneficiarios potenciales en tres subconjuntos:** i) artes escénicas, ii) medios audiovisuales e interactivos y iii) bienes tangibles culturales-creativos. Es importante recalcar que algunas propuestas de valor estarán en zonas grises entre estos tres subconjuntos, para lo cual habría que hacer una valoración adicional sobre la pertinencia de asignarlo a un subgrupo o a otro, según la naturaleza de su propuesta de valor.

Cada uno de estos tres subconjuntos permite identificar beneficiarios potenciales de los trece sectores culturales reconocidos por el PEMCC.

Cuadro 17. Sectores culturales en relación con la clasificación propuesta.

Artes escénicas	Medios audiovisuales e interactivos	Bienes tangibles culturales y creativos
Artes escénicas y espectáculos artísticos	Audiovisual Música Animación digital y videojuegos	Creación literaria, musical, etc. Artes plásticas y visuales Libros y publicaciones Diseño Juegos y juguetería Patrimonio material Patrimonio natural
Patrimonio inmaterial Formación cultural		

Es importante recalcar la importancia de la valoración individual de los beneficiarios para alinear la propuesta formativa según su propuesta de valor. Debido a propuestas innovadoras, en muchos casos utilizando mezclas de elementos gracias a la tecnología, se generan emprendimientos y Mipymes con negocios diferenciados que requieren ese estudio posterior..

3.5. Procesos de implementación del Programa

A diferencia del diseño actual del PEMCC, en el que cada unidad ejecutora desarrolla los procesos de implementación de manera individual, se propone establecer un modelo de responsabilidad compartida de las tres unidades ejecutoras, con funciones diferentes pero complementarias.

Otro aspecto diferenciado es el establecimiento de un proceso metódico desarrollado de forma escalonada y distribuido durante el año (ver Anexo VIII como ejemplo de posible cronograma de la implementación del PEMCC), generando bloques de tiempo en donde se tendrá la selección, la formación y la evaluación de beneficiarios de forma concatenada y no en paralelo, a fin de poder generar mayor eficiencia y eficacia al escoger a los emprendimientos y Mipymes, brindarles

capacitación, asistencia técnica e insumos pertinentes a su etapa, y finalmente evaluar los procesos que se van brindando.

Para profundizar aún más en el nuevo modelo, se procede a discutir cada uno de los procesos críticos.

3.5.1. Convocatoria

Se visualiza a la UCE como el principal responsable de esta actividad, sin embargo, la ejecución de este proceso será una responsabilidad compartida de las tres unidades ejecutoras, con base en una convocatoria difundida por diversos medios impresos y electrónicos, con el apoyo de otras entidades del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, con el respaldo del Despacho Ministerial. Se propone que las unidades ejecutoras y las autoridades del MCJ se pongan de acuerdo a la hora de definir las bases de la convocatoria. Una vez definidas esas bases, la UCE y las otras unidades ejecutoras, así como otras entidades del Sector Cultura, empezarían a circular la convocatoria por todos los medios y plataformas disponibles. En esa convocatoria se indicaría que los emprendimientos y Mipymes interesados deben enviar su aplicación completa a la UCE, quien será responsable de recibir y organizar la información de los emprendimientos y Mipymes que apliquen. Cada año habrá una “ventana de aplicación” al Programa, de tal manera que se conforme una “generación” de emprendimientos y Mipymes beneficiados anualmente.²⁶

Se recomienda que la “ventana de aplicación” se realice al finalizar el año, tentativamente desde noviembre hasta enero, el proceso de selección de enero a febrero y el proceso de formación de enero hasta noviembre. Los emprendimientos y Mipymes aceptados ingresarán a la etapa de formación recomendada luego del diagnóstico, por lo que esto hará que el ingreso al programa puede variar en el año entre un emprendimiento y otro. De igual manera sería ideal tener una plataforma abierta en donde se pueda ir referenciando emprendimientos y Mipymes culturales

²⁶ Esta es una práctica ya existente en programas del Sector Cultura, tales como: Proartes, Fauno, Becas Taller y Puntos de Cultura. Esto está ligado a la intención de hacer evaluaciones cuasi-experimentales de efectos del programa.

que busquen apoyo durante cualquier momento del año, dicha plataforma irá llenando las bases de datos para el lanzamiento oficial de la convocatoria en noviembre. Basándose en buenas experiencias de programas anteriores, como el Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos, se propone realizar un evento de lanzamiento de la convocatoria , a más tardar finales de octubre de cada año. De tal manera que la convocatoria se lance en noviembre y se reciban aplicaciones en diciembre y enero del siguiente año. El evento de lanzamiento permitiría presentar oficialmente la convocatoria, exponer el perfil de los posibles participantes, posibles restricciones de participación, los requisitos, las fechas claves del programa e incentivos de participación, entre otros aspectos.

La convocatoria utilizará diversos canales para remitir a una plataforma en donde se pueda ir llenando el expediente del emprendedor o la Mipyme, una plataforma en la nube que procese parte de la información de forma automática, tipo SurveyMonkey o Google Forms. El formulario deberá ser diseñado de forma clara, con lenguaje simple, solicitando información pertinente a fin de poder generar un primer diagnóstico sobre el perfil del emprendedor, su conocimiento en gestión administrativa, el modelo de negocios (arte, canales, entorno, entre otros) y la etapa en la que se encuentra (facturación, personal, proveedores, costos, entre otros). Se sugiere el apoyo de estudiantes con tesis de maestrías para diseñar dichos mecanismos, **es importante recalcar que el mecanismo debería de variar, en cierta medida, según la propuesta de valor artístico-cultural del postulante.** Este mecanismo deberá de ser complementado en el proceso subsiguiente de diagnóstico y evaluación mediante otras herramientas, como entrevistas. En el momento de formular los instrumentos de trabajo, será necesario asegurarse de que su llenado pueda ser en línea o en versión física, y que la persona responsable en la UCE suba la aplicación a la base de datos.

Basándonos en lecciones aprendidas se sugiere el uso de canales de difusión alternativos tipo Facebook e Instagram para la convocatoria, además, el uso de Whatsapp. Se podría explorar el desarrollo de un chatbot con inteligencia artificial para poder atender consultas de los interesados(as). Al día de hoy el desarrollo de un chatbot en Whatsapp no presenta gran dificultad o mayor costo, sin embargo si se necesitaría la contratación del desarrollo a un experto informático. Esto es

sumamente sencillo y puede llegar a ser muy útil para depurar información y ser más eficientes con el tiempo destinado a responder consultas puntuales.

Otra de las lecciones aprendidas para apoyar la difusión es la visita presencial a universidades, centros de formación, incubadoras, desarrolladoras, aceleradoras. Otra posibilidad es desarrollar eventos propios como lo menciona la UCE “...y desarrollar eventos (meetups), que tengan como foco principal hablar de un tema específico, por ejemplo, el potencial de desarrollo de los subsectores, modelos de negocios, fuentes de financiamiento, casos de éxito de la industria, entre otros. En estos eventos un especialista o líder de la materia podrá dar una exposición de aproximadamente 30 minutos, este será el gancho para el evento y después se expondrá sobre la convocatoria con el fin de incentivar a más personas a participar” (Arias, 2017, p.28.)

3.5.2. Diagnóstico y selección

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del MCJ de potenciar emprendimientos y Mipymes culturales y creativas debe de tener claridad en el enfoque y propuesta de valor, máxime bajo presupuestos limitados. Es por la razón anterior que el diagnóstico y la selección tienen un rol crítico en el proceso.

El programa debe responder a los objetivos, al perfil de entrada y a las capacidades-necesidades del emprendimiento o Mipyme cultural y creativa. Esta propuesta de diseño sugiere trabajar con emprendimientos consolidados con un arte diferenciado, en los tres subconjuntos de sectores culturales, que se encuentra en un nivel de madurez similar, de tal manera que el proceso de formación responda a capacidades, necesidades y expectativas similares. Se propone que el proceso de diagnóstico sea realizado por la Unidad de Cultura y Economía (UCE), utilizando recursos propios, con apoyo de otras entidades del Sector Cultura y tercerizando servicios profesionales especializados.²⁷ Se recomienda utilizar la Ficha Única de

²⁷ Entre otros aspectos, el diagnóstico debe contener cuestiones relativas a: la propuesta de valor, el tamaño del mercado, si es el mercado nacional o internacional, cuál es la principal competencia en el mercado (nacional e internacional), el equipo con que cuenta, las funciones o aportes de cada miembros del equipo, el perfil técnico de cada uno, cuál fue el proceso que siguieron para validar la idea, qué experimentos hicieron, qué observaron,

Cultura (FUCE) como herramienta para utilizar el diagnóstico. Producto de este diagnóstico, la UCE clasificará cada emprendimiento según el perfil, subconjunto cultural y fase de formación. A fin de aumentar las probabilidades de que la selección se está haciendo de forma correcta se sugiere un proceso de pre-selección y otro de selección.

De primera entrada y basándose en experiencias positivas se recomienda la conformación de un proceso de pre-selección para cada uno de los tres subconjuntos definidos anteriormente. Se recomienda conformar comités seleccionadores a fin de que emita valoraciones, uno comité por sub-conjunto. Dichos comités serán conformados por un grupo de personas de perfiles complementarios tales como: expertos en la industria técnico-artística pertinentes al sub-conjunto, expertos en negocios, expertos en administración de empresas, expertos en internacionalización y expertos en innovación, entre otros. Se recomienda que todos los perfiles tengan algún vínculo con la economía cultural-creativa, de no ser así, se recomienda una capacitación previa sobre el sector.

El proceso de preselección se basará en el formulario en línea que tuvieron que llenar los posibles beneficiarios. El comité evaluará la información bajo rubros cuantitativos, en donde se generará un ponderado acorde al beneficiario; si el resultado es positivo, el emprendimiento será invitado a un proceso de selección y de no tener la nota mínima la UCE se comunicará con el postulante para remitirlo(a) a otras instancias de capacitación. El polígono puede ser un instrumento útil para este proceso de selección, siempre y cuando se revisen las variables e indicadores que incluye y se utilice una versión única en todo el proceso de pre-selección.

Basándonos en experiencias de la UCE, una vez que se tengan las propuestas preseleccionadas se llevará a cabo una reunión puntual entre cada seleccionado con el Comité Seleccionador. Dicha reunión será breve y se buscará profundizar sobre el perfil emprendedor de los postulantes, su propuesta de valor y la etapa en

qué lugares visitaron, a cuántas personas entrevistaron, qué ha cambiado de la idea original a la propuesta de valor actual, dónde se visualizan en 6 meses (¿se ven creando una empresa?), cuáles son los siguientes pasos, qué tienen y qué les hace falta, cuál es el compromiso del grupo e individual y cuáles son sus expectativas en este proceso.

la que se encuentra el emprendimiento o Mipyme. Basándose en buenas prácticas del PLL se buscará establecer expectativas y necesidades de los posibles beneficiarios a fin de ajustar ciertas metodologías y herramientas en la propuesta formativa.

3.5.3. Aceptación y compromiso adquirido

Dicho proceso busca mitigar algunas de las malas prácticas en cuanto al compromiso de los beneficiarios. Al aceptar proyectos, implícitamente el país está invirtiendo en ellos por lo cual se requiere que haya una aceptación de dicho compromiso. Una vez que los postulantes pasaron por procesos de selección y efectivamente fueron aceptados, se sugiere que los seleccionados firmen un documento tipo carta de compromiso que sea obligatoria para empezar los procesos de formación y que defina a los seleccionados en beneficiarios del PEMCC.

3.5.4. Formación

Una vez generado un diagnóstico pertinente de los beneficiarios y habiendo firmado las cartas de compromiso, se empezaría el proceso de formación según la madurez del emprendedor o la Mipyme. Los procesos de formación utilizarán diferentes mecanismos para impartir el conocimiento, desde diversas dimensiones, bajo fases diferenciadas. A continuación, se describen los mecanismos de apoyo partiendo por los utilizados en la primera versión del PEMCC:

Componentes del PEMCC según su diseño actual

Mecanismos	
Capacitación	Son todas aquellas acciones de formación tendientes a mejorar, actualizar, completar y aumentar las capacidades empresariales y técnicas de los emprendimientos y MIPYMES culturales-creativas para fortalecer la gestión de los proyectos y la producción de los bienes y servicios.
Acompañamiento	Su finalidad es apoyar a emprendedores culturales-creativos con una idea de negocio o a MIPYMES culturales-creativos en el fortalecimiento de su negocio en marcha. En ambos casos, se facilitan las condiciones que les permita alcanzar la viabilidad y sostenibilidad financiera en el corto o mediano plazo. El acompañamiento implica el seguimiento individualizado de los emprendimientos y Mipymes. Para cada uno de los beneficiarios se elabora un plan de trabajo especialmente diseñado según las necesidades

	identificadas para cada emprendimiento o Mipyme.
Asistencia Técnica	Orientada a brindar apoyo técnico a emprendimientos y MIPYMES culturales-creativas con el fin de fortalecer su emprendimiento o unidad productiva en áreas específicas dentro del proceso de producción, gestión empresarial, distribución y comercialización de sus bienes y servicios.

Fuente: Especificaciones Técnicas

Basándose en las lecciones aprendidas en la fase de investigación de campo, es notorio que tanto para beneficiarios, como para capacitadores y las unidades ejecutoras, les resulta complicado delimitar la naturaleza de acción impartida, a fin de catalogarla entre el método de capacitación o el de acompañamiento.

Es por tal razón que en el nuevo planteamiento del PEMCC se utilizan los siguientes componentes para brindar apoyo: capacitación, asistencia técnica e insumos.

Componentes del PEMCC en su nuevo diseño

Componentes	
Capacitación	Son todas aquellas acciones de formación tendientes a mejorar, actualizar, completar y aumentar las capacidades empresariales y técnicas de los emprendimientos y MIPYMES culturales-creativas para fortalecer la gestión de los proyectos y la producción de los bienes y servicios.
Asistencia Técnica	Orientada a brindar apoyo técnico a emprendimientos y MIPYMES culturales-creativas con el fin de fortalecer su emprendimiento o unidad productiva en áreas específicas dentro del proceso de producción, gestión empresarial, distribución y comercialización de sus bienes y servicios.
Insumos	Fondos destinados a emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas para la adquisición de bienes y servicios críticos que potencien sustancialmente la propuesta de valor de los beneficiarios, tales como: materiales, equipo especializado, instrumentos de trabajo, logos, etiquetas, empaques, asistencia a ferias, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

El componente a utilizar será pertinente en función a la etapa en la cual se esté trabajando. Es importante recalcar que la capacitación será el mecanismo de menor costo, en donde se podrá utilizar para brindar conocimiento de forma más generalizada. Al referirnos a asistencia técnica entramos en un mecanismo personalizado a los beneficiarios, y por ende, de mayor costo para la unidad ejecutora. Es importante hacer un balance eficiente de los mecanismos, dejando el apoyo en insumos como un tercer elemento que sea utilizado cuando ya se ha

validado el interés, calidad y compromiso de los beneficiarios en fases previas. No necesariamente deben de estar los 3 mecanismos en una fase de formación.

Habiendo definido los mecanismos de apoyo, es necesario describir las dimensiones que se tienen que abordar para generar un proceso sostenible. **Todo proceso de formación a emprendimientos y Mipymes debe abordar cuatro dimensiones, los cuales son: el emprendedor(a), la propuesta, la empresa y el entorno.** Cada una de estas cuatro dimensiones es crítica y diferente de las otras tres.

Cuadro 18. Cuatro dimensiones en la formación de emprendedores (as).

Emprendedor (a)	Propuesta	Empresa	Entorno
Al referirnos al término emprendedor se discute la motivación, la actitud emprendedora, las habilidades blandas, la capacidad de trabajo en equipo, temas de disciplina, responsabilidad y roles relacionados a una adecuada gestión de un emprendimiento, entre otros.	Cuando hablamos de la propuesta se vislumbra todo lo relacionado a la propuesta de valor, diferenciación contra lo existente y al componente del desarrollo técnico-artístico, entre otros.	Este apartado responderá a temas propios de la administración de empresas, identificación de mercado, análisis del tamaño de mercado, sociedad mercantil, contratos, acuerdos de socios, temas fiscales, propiedad intelectual y otros temas de relevancia empresarial.	Se refiere a factores externos donde se ejerce el emprendimiento desde el marco territorial y/o sectorial hasta temas de mercado, entre otros. También se abordan temas de asociatividad territorial y/o sectorial.

Fuente: elaboración propia.

Siendo una de las principales debilidades del planteamiento original del PEMCC su falta de estructura y ahora que se tienen los mecanismos y las dimensiones de una formación integral de apoyo emprendedor, se **propone organizar un proceso formativo estructurado en tres fases:** a) fase de formación base en empresariedad cultural y creativa, b) fase de consolidación y crecimiento técnico-artístico; y c) fase de innovación y dinamización económica.

Figura 17. Esquema del proceso del PEMCC

La propuesta se basa en ordenar el proceso, brindar roles, cronograma, proceso y apoyo a beneficiarios según su etapa y arte.



a) Fase de formación base en empresariedad cultural y creativa

Todo proyecto emprendedor debe contar con las capacidades y el conocimiento para tres actividades fundamentales vinculadas a su producto o servicio: el saber hacerlo, el saber venderlo y el saber administrar los ingresos que provienen de las ventas. La primera fase del proceso de formación parte del supuesto que el perfil de entrada son emprendedores consolidados con un arte diferenciado. En esta fase de formación se verán aspectos propios de la administración de empresas y se hará énfasis en entender su competencia, entender el mercado y como establecer su propuesta de valor. Además, se verán temas pertinentes como punto de quiebre, costeo, mercadeo, materia prima y producción, entre otros.

En dicha fase privará un abordaje en el emprendedor, la empresa y el entorno, primordialmente mediante el mecanismo de capacitación. En dicha fase no entraremos a mejoras en la técnica del producto o el servicio. El objetivo de dicha fase es buscar eficiencia en los beneficiarios, partiendo de que ya tienen un producto que están produciendo, comercializando y conocen sus canales, es imperativo brindarles conocimiento para hacer más con lo que tienen o que lo que hacen les cueste menos, bajo estructuras de organización, tanto a nivel de personal

como de la empresa y sus procesos. Se recomienda que esta fase inicial tenga una duración aproximada de cuatro meses.

b) Fase de consolidación y crecimiento técnico-artístico

La segunda fase del proceso de formación parte del supuesto que el perfil de entrada son emprendedores consolidados con un arte diferenciado y con capacidad-conocimiento para vender sus productos y servicios de forma eficiente y eficaz, sabiendo administrar el dinero de su comercialización y buscando optimización en sus procesos. En esta fase se busca entrar a nuevos mercados ampliando la propuesta de valor, generando nuevas colecciones de productos o servicios. Aquí se busca apalancar el acompañamiento con personas expertas en su campo que brinden asistencia técnica especializada a cada emprendimiento y Mipyme cultural y creativa.

En dicha fase privará un abordaje en el emprendedor, la propuesta y el entorno, primordialmente mediante el mecanismo de capacitación en coordinación con la asistencia técnica y apoyo puntual con algunos insumos críticos y relacionados a la mejora técnico-artística. Se recomienda que esta fase de consolidación y crecimiento tenga una duración aproximada de cuatro meses.

c) Fase de innovación y dinamización económica

La tercera fase de este proceso se enmarca en procesos más complejos de exploración, vinculados al desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores con el objetivo de buscar nuevas fronteras de comercialización. Aquí se visualizan procesos muy bien definidos, con capacitación a la medida y asistencia técnica de profesionales en el campo. Los proyectos que llegan a dichas etapas entran en dinámicas que pueden generar un impacto significativo sobre la dinamización económica del país.

Viendo buenas prácticas, realizadas en el planteamiento original del PEMCC, principalmente la experiencia con el *Programa de Pilotaje para el Diseño de un Modelo de Desarrollo Empresarial y el Fortalecimiento de Emprendimientos Y*

Empresas de la Industria Audiovisual con Potencial Exportador: Subsectores Animación Digital y Videojuegos, para esta fase se recomienda incluir mentores nacionales e internacionales alineados a cada uno de los proyectos.

Se propone que la ejecución de la oferta formativa en las fases a, b, y c la realice el Parque La Libertad, utilizando recursos propios y tercerizando servicios profesionales especializados, dentro y fuera del GAM. La selección del Parque la Libertad se debe a su experiencia acompañando proyectos culturales y creativos, y a las ventajas en cuanto a ejecución presupuestaria. El contenido de la oferta formativa será basado en estudios de diagnóstico generados por la UCE en codesarrollo con las metodologías y herramientas del PLL.

3.5.5. Seguimiento y evaluación

Como se mencionó anteriormente, el PLL será la unidad ejecutora y se propone que la labor de seguimiento y evaluación la realice la Unidad de Cultura y Economía (UCE), utilizando recursos propios y tercerizando servicios profesionales especializados. Además, será tarea de la UCE, llevar los expedientes de los beneficiarios actualizados al finalizar cada proceso y con sus respectivas evaluaciones de seguimiento. La sección 4 y 5 de este documento contiene una propuesta de sistema de seguimiento y modelo de evaluación.

3.5.6. Selección para ferias

Dentro de los hallazgos encontrados en esta evaluación, beneficiarios que participaron en dos de los grupos focales indicaron que sienten mucha incertidumbre sobre la selección de los proyectos que participan en ferias a nivel nacional. En la propuesta de nuevo diseño de programa, la UCE asumiría funciones de seguimiento y evaluación, y por lo tanto, sería la entidad responsable de establecer los criterios sobre los cuáles se evaluarán los emprendimientos y Mipymes que asistirán a ferias. Esto se puede entender como un premio adicional a los proyectos que mostraron compromiso y avances significativos. Es importante recalcar que los beneficiarios para ferias no necesariamente tienen que haber pasado por algún proceso de apoyo previo. A fin de ejecutar este proceso se

sugiere tener la información de selección bien clarificada, con sus respectivos requisitos, en una plataforma digital y generar un proceso abierto e inclusivo a fin de asegurar transparencia y brindar tranquilidad en el sector.

3.6. Definición de roles de las unidades ejecutoras y otros actores

En la implementación original del PEMCC han intervenido el Ministerio de Cultura y Juventud, mediante el Despacho de la Ministra y la Unidad de Cultura y Economía, y la Fundación Parque Metropolitano la Libertad en calidad de unidades ejecutoras. **Esta propuesta de diseño del programa valida esta estructura organizacional, pero sugiere redefinir sus roles con el propósito de favorecer el trabajo conjunto e implementar el programa de manera más pertinente, eficaz, eficiente y sostenible.** Los roles serían los siguientes:

Cuadro 19. Nuevos roles de las unidades involucradas en el PEMCC.

Unidad	Rol
Despacho de la Ministra	Formular lineamientos para la implementación del Programa, los cuales deberán ser implementados por la UCE en su calidad de coordinadora del programa. Activar y coordinar la Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo. Gestionar apoyos políticos y presupuestarios para la ejecución del programa (recursos propios y de cooperación) Apoyar espacios para la difusión de resultados y lecciones aprendidas, a lo interno y externo del MCJ
Unidad de Cultura y Economía	Coordinación general de la ejecución del programa. Diagnóstico de los posibles beneficiarios Redireccionar a emprendimientos no seleccionados Seguimiento y evaluación general del programa. Llevar expedientes de los beneficiarios Articular procesos de colaboración de fondos complementarios Generación de propuestas de proyectos inter-institucionales, nacionales e internacionales Plasmar el aprendizaje colectivo institucional e interinstitucional. Elaboración de los Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural, en coordinación con el Despacho, el PLL y otros actores relevantes del ecosistema.
Parque La Libertad	Ejecución de fases formativas a, b y c. Ejecución de programa de formación de formadores Culturales y Creativos Coordinar procesos con mentores, con el apoyo de la UCE.

	Generar comunidad, mediante la relación del proceso formativo con actores del ecosistema Generar espacios de sensibilización para exponer avances y resultados
DM+UCE+PLL	Convocatoria y selección de beneficiarios
Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo	Coordinar esfuerzos inter-departamentales Generar criterios sobre temas de interés Solicitar datos sobre avances del programa Buscar espacios de colaboración y co-creación En principio se sugiere que la Comisión incluya a las siguientes entidades: UCE, CCPC, PLL/CETAV, CPAC, MADC, DC, y Dirección de Patrimonio. La Comisión debería estar presidida por el Despacho de la Ministra.

Fuente: elaboración propia

Parte de los aprendizajes del PEMCC original fue la asignación de tareas y actividades a instancias puntuales, es por la razón anterior que se busca la coordinación concatenada y no en paralelo del DM, la UCE y el PLL. Muchas de las acciones antes mencionadas ya son entendidas y de rutina por las unidades, sin embargo hay nuevos roles que vale la pena detallar.

Dentro del Despacho de la Ministra (o) se requiere una acción concreta para poder reactivar la Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo, a fin de que esta comisión acompañe y contribuya a una mejor implementación **del programa de emprendimientos y Mipymes culturales y creativas**. Dicho órgano será el elemento de articulación con otros actores internos y externos, brindará canales de comunicación y potenciará las acciones generadas entorno a la dinamización de la economía desde el apoyo a emprendedores y Mipymes culturales y creativas.

Otra de las acciones críticas que vale la pena resaltar es la formación de formadores, la cual será una actividad coordinada por el PLL para instruir a los capacitadores que apoyan o quieren apoyar en procesos de formación de emprendedores y Mipymes culturales y creativos, esto en beneficio tanto para el programa del nuevo PEMCC como para otros programas relacionados como el del ICT, INAMU e INA, entre otros. Esta acción será fundamental para generar programas más pertinentes en donde se puedan hacer mejores lecturas de necesidades, planear acorde y plantear intervenciones que puedan tener mayores probabilidades de ser sostenibles en el tiempo.

Un tercer punto a resaltar es la nueva acción compartida entre la UCE y el DM de generar propuestas para buscar fondos complementarios al programa. Estas propuestas serán planteadas y articuladas por la Unidad de Cultura y Economía y se reforzará con la intervención del Despacho de la Ministra(o) para dar la imagen ministerial de relevancia y compromiso ante los actores vinculados y poder tener al máximo jerarca en la toma de decisión en caso de una negociación final.

A pesar de que hay roles puntuales para cada actor del PEMCC, se busca que las acciones sean ejecutadas de forma colaborativa, dicha acción busca generar claridad en la estructura organizacional, ejecución de procesos y rendición de cuentas.

4. Nueva lógica de intervención

A continuación se presenta la nueva cadena de resultados del PEMCC, de acuerdo con la nueva propuesta de diseño.

Contexto general de la intervención: el nuevo programa PEMCC forma parte de los esfuerzos del MCJ por contribuir a la dinamización económica de la cultura. Su ejecución se sustenta la Política Nacional de Derechos Culturales (publicado en la Gaceta No 6 del 9 de enero 2014). Específicamente, el Eje Estratégico II (Dinamización económica de la cultura), el cual tiene por objetivo promover la dinamización económica de la cultura a través de estímulos a la creatividad y a la producción cultural, a nivel local, regional y nacional, ligados a los procesos de desarrollo social y económico (MCJ 2017:5).

Problema o necesidad que origina la intervención y sus objetivos: la problemática que justifica un nuevo diseño del PEMCC es diversa, compleja, y multinivel. Sin embargo, el factor común que atraviesa esta problemática es la necesidad de articular esfuerzos e iniciativas, homologando criterios de intervención y consolidando un abordaje compartido por la mayor cantidad posible de actores dentro del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo, de tal manera que exista una visión estratégica más clara, que los recursos disponibles sean cada vez

mejor utilizados y generen los mejores resultados posibles, en beneficio de la población beneficiaria.

Para atender este problema, el nuevo diseño del PEMCC tiene como objetivo general potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado y la capacidad del Estado de atenderlos con sus especificidades, para mejorar la creación cultural individual y colectiva, y de esta manera contribuir a dinamizar la economía nacional. Para ello, el Programa buscará:

- a) brindar capacitación, asistencia técnica e insumos a emprendimientos y Mipymes culturales y creativos consolidados que cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado, mediante un programa de formación escalonado en tres grandes fases, con el fin de potenciar sus capacidades como emprendedor(a), su empresa, su propuesta de valor y el aprovechamiento de las condiciones del entorno;
- b) orientar a emprendimientos y Mipymes culturales y creativas que no cuenten con un componente cultural – artístico diferenciado sobre otras ofertas de apoyo en instituciones dentro y fuera del Sector Cultura, mediante un diagnóstico entrada, con el fin de identificar las entidades (públicas o privadas) que puedan atender sus necesidades y/o potenciar sus condiciones actuales;
- c) identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en la ejecución del programa (PEMCC), mediante un trabajo de sistematización y registro de información, que sirvan como insumos para elaborar Lineamientos Metodológicos para la Gestión del Emprendimiento Cultural de Costa Rica, y
- d) ayudar a sensibilizar a tomadores de decisión y otros actores relevantes del ecosistema de apoyo a PyMES, sobre las especificidades del Sector Cultural y Creativo.

Actores claves de la intervención: unidades ejecutoras del PEMCC, autoridades del MCJ y otras entidades del Sector Cultura. Adicionalmente , instituciones financieras, gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, MEIC, PROCOMER, COMEX, Registro Público, y organismos de cooperación internacional.

Factores externos: a continuación se enlistan los principales factores que han fomentado u obstaculizado la solución del problema. Han fomentado la solución los siguientes factores: i) aumento de la cantidad de información sobre el vínculo entre

economía y cultura; ii) el intercambio de experiencias entre países (dentro y fuera de América Latina) en materia de economía creativa-cultural; iii) el apoyo de organismos internacionales de cooperación; iv) innovaciones tecnológicas e interconexión mediante el uso de internet; v) generación de nuevos canales de comercialización; vi) uso de tecnología en la gestión empresarial; vii) la creciente voluntad política por generar acciones de apoyo a la industria cultural y creativa. Han obstaculizado la solución los siguientes factores: i) la programación anual presupuestaria que puede afectar el trabajo de las unidades ejecutoras; ii) la complejidad y lentitud de los procesos de contratación administrativa; iii) el nivel de experiencia de los capacitadores y facilitadores que puedan contratarse para ejecutar las actividades del PEMCC; iv) la gran duplicidad de intervenciones públicas y privadas en temas de acompañamiento a emprendedores culturales y creativos; v) la falta de articulación y comunicación entre instituciones del sector cultura; vi) la situación socioeconómica del país; vii) la crisis fiscal que atraviesa el país; y viii) la volatilidad de flujos de turistas.

Población beneficiaria: el nuevo diseño del PEMCC tendría como población beneficiaria directa a emprendimientos y Mipymes consolidados con un arte diferenciado, en los tres subconjuntos de sectores culturales propuestos (i) artes escénicas, ii) medios audiovisuales e interactivos y iii) bienes tangibles culturales-creativos), que se encuentran en un nivel de madurez similar, de tal manera que el proceso de formación responda a capacidades, necesidades y expectativas similares. Además, de manera indirecta, el PEMCC podría beneficiar a otros emprendimientos y Mipymes con un perfil distinto, reorientándoles a otros programas públicos y/o privados que satisfagan mejor sus necesidades, según su nivel de madurez.

A continuación se ilustra la propuesta de lógica de intervención mediante la cadena de resultados. Como bien indica MIDEPLAN (MIDEPLAN 2017b: 14), la cadena de resultados puede ser abordada iniciando por el nivel de los insumos o bien por el nivel de los impactos. En este caso se iniciará por el nivel de los insumos, dado que la nueva propuesta del PEMCC requiere redefinir una serie de roles e insumos para implementar la intervención.

Propuesta de lógica de intervención para el nuevo diseño del PEMCC

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
Supuestos: Las autoridades del MCJ asignan el presupuesto necesario para la implementación del PEMCC y aprobarán la aprobación del personal requerido en la UCE.	Supuestos: Las actividades se programa oportunamente y se ejecutan según lo planificado. Las contrataciones se realizan en los plazos estipulados. No se presentan factores externos que condicionen la ejecución de las actividades.	Supuestos: Las bases para la convocatoria se elaboran y difunden adecuadamente. Los beneficiarios son seleccionados y reciben los bienes y servicios efectivamente. La formación ofrecida por el PEMCC satisface las necesidades de la población beneficiaria.	Supuestos: Gracias al PEMCC, la población beneficiaria es atendida de manera eficiente, pertinente y efectiva. La participación en el PEMCC genera cambios graduales y puntuales en la población beneficiaria.	Supuestos: La población beneficiaria registra cambios significativos en su desempeño como emprendimientos y Mipymes culturales y creativas.
Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
Personal de la UCE Presupuesto asignado al PEMCC	Realizar un diagnóstico de necesidades y expectativas de la población beneficiaria por sector cultural	Análisis o ficha diagnóstico por cada sector cultural identificando las principales necesidades y expectativas de los emprendimientos y Mipymes	Principales necesidades y expectativas de los emprendimientos y Mipymes mapeadas	Mayor pertinencia en la oferta formativa del programa
Personal de las tres unidades ejecutoras (trabajo conjunto) Presupuesto asignado al PEMCC	Definir oferta formativa acorde a las necesidades y expectativas identificadas (cursos, temas, contenidos, metodologías, tiempos)	Un plan de formación para los emprendimientos y Mipymes beneficiados dividido en tres fases (a) fase de formación base en empresariedad cultural y creativa, b) fase de consolidación y crecimiento técnico-artístico, c) fase de innovación y dinamización económica).	Definidos los contenidos y temas de las tres fases de formación del programa Población beneficiaria informada de los contenidos y temas de las tres fases de formación del programa	Mayor eficacia y pertinencia en la prestación de los bienes y servicios del programa

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
Personal de las tres unidades ejecutoras (trabajo conjunto) Apoyo de los miembros de la Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo Apoyo Presupuesto asignado al PEMCC	Definir las bases de la convocatoria (periodo de aplicación, instrumento y medios para aplicar, perfil de entrada, requisitos, etc.)	Bases de la convocatoria	Bases de la convocatoria anual al PEMCC definidas y conocidas por la población beneficiaria	Mejor identificación y selección de la población beneficiaria Grupos de participantes seleccionados con niveles de madurez similar
	Realizar convocatoria anual	Afiches de la convocatoria Anuncios en redes sociales y otros medios de comunicación	Convocatoria anual del PEMCC difundida en un plazo suficiente y mediante distintas plataformas y medios	Mejor difusión de la convocatoria y atracción de potenciales beneficiarios Aumento en el número de aplicaciones para participar en el PEMCC
Personal de la UCE Presupuesto asignado al PEMCC	Recibir y procesar las solicitudes de participación (registro centralizado)	Lista de beneficiarios preseleccionados, clasificados por subgrupo cultural y nivel de formación requerido	Seleccionado el grupo de beneficiarios a atender, según el subgrupo cultural y el nivel de formación requerido.	Población beneficiaria mejor identificada y atendida, según la fase de formación que requiere. Aumento en el número de emprendimientos y Mipymes que presentan solicitud de participación
Personal de la UCE Presupuesto asignado al PEMCC	Informar a los emprendimientos y Mipymes no seleccionadas acerca de otros programas más pertinentes para su etapa de formación	Lista con información sobre emprendimientos y Mipymes que fueron redirigidos a otros programas	Emprendimientos y Mipymes no seleccionados para el PEMCC redireccionados a programas de apoyo de otras instituciones.	Población beneficiaria no atendida por el PEMCC mejora su nivel de madurez gracias a programas de otras organizaciones o instituciones. Aumento en el número de emprendedores (as) redirigidos a otros programas de

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
				formación, acorde a su perfil emprendedor o Mipyme
Personal de la UCE Presupuesto asignado al PEMCC Para el proceso de selección, se deberá formar un comité ad hoc compuesto por expertos en el subconjunto técnico-artístico, expertos en administración de empresas, expertos en comercialización y expertos en innovación. Idealmente, estos miembros deberían contar con conocimiento del mundo cultural y creativo.	Realizar la selección de los emprendimientos y Mipymes beneficiados y conformar los grupos según las fases del proceso de formación y cada subconjunto técnico-artístico.	Tres grupos de emprendimientos y Mipymes conformados según cada fase del proceso de formación. A lo interno de la primera fase se incluirán beneficiarios de los tres subconjuntos técnico-artísticos. En la segunda fase se deberá dar asistencia técnica según el sector cultural y en la tercera fase el abordaje sería definido según necesidades de los emprendimientos.	Conformada la generación anual de beneficiarios y asignados a la fase de formación respectiva	Emprendimientos y Mipymes potenciados con capacitación y asistencia técnica acorde a su nivel de madurez y la fase de formación correspondiente Aumenta nivel de asistencia y compromiso de los emprendimientos beneficiados
Parque La Libertad / tercerización Presupuesto asignado al PEMCC	Ejecutar actividades de formación y brindar insumos (bienes) Contratación de formadores y capacitadores para desarrollar acciones de fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes, en apoyo al personal interno del PLL, dentro y fuera de la GAM.	Productos y servicios entregados según cada fase de formación del programa. I Fase: 4 meses de trabajo. II Fase: 4 meses de trabajo. III Fase: 6 meses de trabajo.	Emprendimientos y Mipymes formados según cada fase del programa.	Emprendimientos y Mipymes consolidados y sostenibles como proyecto empresarial cultural y creativo Emprendimientos y Mipymes beneficiados registran mejoras en su nivel ventas Aumento en el número y tipo de canales de comercialización para los bienes y servicios ofrecidos por los emprendimientos

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
				beneficiados Aumenta número de emprendimientos beneficiados que concluyen los proyectos de formación Aumento en el nivel de ingresos de los emprendimientos gracias a las ventas de sus bienes y servicios. Aumentado el nivel de empleos generados por emprendimientos culturales y creativos Mejorada la participación de beneficiarios del PEMCC en ferias nacionales e internacionales Mejorado el nivel de asociatividad de los emprendimientos beneficiados (pertenencia a cámaras, asociaciones o redes)
Personal de la UCE Presupuesto asignado al PEMCC	Realizar monitoreo, seguimiento y evaluación	Determinados los efectos del programa de formación en la población beneficiaria, según	Medido el nivel de eficiencia y eficacia en la implementación del	Mejora continua del programa de formación con base en la

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
		la fase de formación respectiva	programa	evidencia
Personal del Despacho de la Ministra	Brindar lineamientos para la implementación del Programa.	Plan estratégico para la ejecución del PEMCC	Definido el valor agregado del PEMCC en el ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo	Clarificado el papel del MCJ dentro del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo
	Activar y coordinar la Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo.	Decreto para la creación y operación de la Comisión Interinstitucional	Entidades del Sector Cultura trabajan articuladamente en la gestión del PEMCC	Oferta institucional en apoyo a emprendimientos y Mipymes culturales y creativos alineada y fortalecida.
	Gestionar apoyos políticos y presupuestarios para la ejecución del programa (recursos propios y de cooperación)	Presupuesto para ejecución del PEMCC aprobado	Incremento en la disponibilidad de recursos para la ejecución del PEMCC	Ampliada la cobertura y pertinencia de las actividades del PEMCC
	Apoyar espacios para la difusión de resultados y lecciones aprendidas, a lo interno y externo del MCJ	Reuniones bimestrales programadas para seguimiento del PEMCC e intercambio de lecciones aprendidas	Unidades ejecutoras del PEMCC y otros actores a lo interno y externo del MCJ mejor informados sobre el avance del PEMCC	Incrementado el nivel de conocimiento acerca del PEMCC a lo interno y externo del MCJ
	Desarrollar acciones para el fortalecimiento del ecosistema cultural y creativo y la articulación a nivel intra e inter-institucional.	Lineamientos metodológicos para el apoyo a emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativos elaborado por la UCE	Entidades públicas y privadas del ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo cuentan con un marco de trabajo compartido.	Ecosistema para el emprendimiento cultural y creativo mejor articulado

5. Sistema de seguimiento

Esta sección detalla las actividades de monitoreo o seguimiento que serán llevadas a cabo en el marco del PEMCC. El sistema de seguimiento deberá recolectar y analizar información sistemática de los indicadores de proceso y resultados producto de la ejecución del programa, a fin de realizar revisiones periódicas del estado de avance del mismo. Este sistema también dará seguimiento a algunos indicadores clave relativo al desempeño de los beneficiarios del programa.

5.1. Contexto del sistema de seguimiento

La propuesta de seguimiento que se desarrolla a continuación parte de la premisa de que el PEMCC sea rediseñado. Esta propuesta de sistema de seguimiento adopta un enfoque orientado al logro de resultados esperados para el mejoramiento de las condiciones de empresariedad, organización y vida de los emprendedores (as) culturales y creativas. Asimismo, el sistema contribuirá al aprendizaje y la información para respaldar la gestión del PEMCC. En síntesis, esta propuesta busca que el sistema de seguimiento se convierta en un instrumento de aprendizaje, que contemple un uso apropiado de los recursos institucionales existentes y que la información que genere esté disponible de manera eficiente y veraz.

5.2. Objetivo del sistema de seguimiento

El sistema de seguimiento que se propone tiene como objetivo principal, registrar y verificar el cumplimiento de los insumos, las actividades y los resultados esperados del PEMCC, que permita recomendar acciones para la debida operación y mejora del PEMCC.

5.3. Importancia del sistema de seguimiento

El desempeño de un programa puede variar respecto a lo que fue planificado originalmente. Esta situación se da por múltiples factores. En algunos casos, cambios en el contexto de la intervención hacen que sus objetivos pierdan

relevancia. También puede darse el caso (como sucede en el PEMCC) de que existen otras intervenciones afectando a la misma población beneficiaria. Problemas de carácter organizacional, administrativo o político pueden hacer que las intervenciones vean modificados sus rendimientos o pueden alejarse de los objetivos para los que fueron creados, entre otras razones. El sistema de seguimiento ayuda a reducir los riesgos de que estos problemas aparezcan durante la implementación de la intervención, así como actuar de manera oportuna si se están presentando.

¿Por qué es importante dar seguimiento? Tal y como indica MIDEPLAN en distintos documentos (MIDEPLAN 2016, 2017) la medición de resultados es fundamental para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de una intervención pública. Cuando se habla de resultados debemos considerar tanto los resultados obtenidos referidos al producto logrado como a los efectos e impactos generados en los beneficiarios de la intervención pública en cuestión. La importancia de contar con un sistema de seguimiento es que permite a los actores involucrados en la gestión del programa decidir si se debe o no continuar con la intervención, si los recursos públicos se han ejecutado efectivamente y eficientemente, o si es necesario realizar modificaciones.

La información obtenida a través del seguimiento refuerza las acciones y orienta la toma de decisiones sobre la gestión de dicha intervención y en esta línea proporciona insumos primordiales para llevar a cabo un proceso de evaluación (MIDEPLAN 2017). Aunque exista un sistema de seguimiento óptimo, si no existen mecanismos efectivos de toma de decisiones, su utilidad se ve seriamente comprometida.

5.4. Relación entre evaluación y seguimiento

Como se indicó anteriormente, el seguimiento es el proceso continuo y sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para verificar lo realizado y sus resultados durante la implementación de una intervención pública (MIDEPLAN 2017). La información que se genera producto de las acciones de seguimiento sirve como insumo para la evaluación de cualquier intervención pública, favoreciendo la comparación del avance de los resultados esperados con los resultados obtenidos. De esta manera, “el seguimiento y la evaluación se apoyan

mutuamente para el logro de los objetivos de la intervención (generación de valor público)” (MIDEPLAN 2017: 24)

Mientras que el seguimiento se orienta a determinar si los contenidos fijados en la planificación están siendo alcanzados en el tiempo indicado, y de esta forma el programa se está acercando al cumplimiento de los objetivos según lo planeado; la evaluación se ocupa de cuestiones que van un paso más adelante, como por ejemplo si el objetivo puede lograrse bajo las condiciones actuales, o si el objetivo debe ser modificado o cambiado por completo. (...) la evaluación no solamente es una actividad descriptiva, que recoge datos según un formato prefijado, sino que también contiene un componente de valoración (...) suministra datos y valoraciones acerca del proceso de desarrollo de un programa.

Stockmann (2011) citado en MIDEPLAN 2017.

5.5. ¿En qué consiste el sistema de seguimiento?

El sistema de monitoreo o seguimiento consiste en un conjunto de actividades de recolección, procesamiento y análisis de información actualizada para medir los productos tangibles o intangibles y sus efectos e impactos sobre la población beneficiada por una intervención y su entorno. Esencialmente, implica la construcción de indicadores. Además de permitir la revisión del avance de una intervención, el sistema de seguimiento sirve para rendir cuentas a la ciudadanía sobre su alcance. El seguimiento se define como “(...) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (MIDEPLAN 2016: 20).

5.6. Elementos básicos del sistema de seguimiento del PEMCC

a) Indicadores

El sistema de seguimiento del PEMCC monitoreará una serie de indicadores de procesos y de resultados para revisar periódicamente el estado de ejecución y de alcance del programa. A continuación, **se propone una lista tentativa de indicadores para consideración de las unidades ejecutoras**, su forma de cálculo, la frecuencia con la cual se medirán y las fuentes de información

necesarias. Esta lista no debe ser vista como una lista exhaustiva o definitiva, sino como una propuesta para discusión de los actores involucrados en la implementación del PEMCC.

Tabla 4. Propuesta de indicadores para el seguimiento del PEMCC

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
Indicadores de proceso			
1. Número de emprendedores (as) y Mipymes que presentan solicitud de participación en el PEMCC	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
2. Número de emprendedores (as) redirigidos a otros programas de formación, acorde a su perfil emprendedor o Mipyme	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
3. Número de beneficiarios (as) incluidos en cada Fase de Formación (a, b y c)	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
4. Número de beneficiarios (as) que concluyen cada fase de Formación	Directa	Al final de cada fase de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
5. Costo promedio por beneficiario (a) en cada fase de formación	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
6. Tasa de abandono del programa en cada fase de formación	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
7. Número de beneficiarios (as) por sectores culturales atendidos	Directa	Al final del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
8. Número de beneficiarios (as) según sexo	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
9. Número de beneficiarios (as) por distrito prioritario	Directa	Al inicio del proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
10. Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa	Directa	Semestral	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
Indicadores de resultados			
1. Número de empleos directos generados por	Directa	Al inicio y al final de cada	Unidad de Cultura y Economía

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
cada beneficiario		proceso. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	del MCJ
2. Monto mensual de ventas (de bienes o servicios)	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
3. Número de canales de comercialización utilizados	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
4. Tipo de canales de comercialización	Directa	Al inicio y al final de cada proceso de formación	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
5. Número de empresas formalizadas	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
6. Número de empresas que asistieron a ferias nacionales y/o internacionales	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
7. Número de empresas por tipo de mercado (nacional, internacional o ambos)	Directa	Anual. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
8. Número de empresas pertenecientes a una	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
asociación, cámara o red de emprendimientos y Mipymes			del MCJ
9. Número de emprendimientos y Mipymes atendidos por sector cultural	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ
10. Número de emprendimientos y Mipymes atendidos por distrito	Directa	Anual	Unidad de Cultura y Economía del MCJ

b) Recolección de datos e instrumentos

Las funciones de seguimiento del programa quedarán bajo la responsabilidad directa de la Unidad de Cultura y Economía del MCJ. Para este fin, se recomienda que la UCE/MCJ pueda contar con el apoyo de un (a) funcionario (a) que será responsable de procesar la información necesaria para el seguimiento del PEMCC y de preparar los informes requeridos, así como con el apoyo de la Secretaría de Planificación del MCJ (SEPLA). Se recomienda utilizar una versión revisada y mejorada de la Ficha Única de Cultura. Idealmente, el sistema de información y seguimiento debería estar disponible en una plataforma electrónica *en la nube*, donde se registre la información desde el inicio del proceso de convocatoria hasta la finalización de los procesos de formación.

El polígono puede seguir utilizándose como herramienta de diagnóstico durante el proceso de convocatoria y selección, y al inicio de cada proceso de formación, sin embargo, su uso no es pertinente para el seguimiento de la ejecución del PEMCC como un todo, ni su avance en la consecución de los objetivos. Por otro lado, el uso del polígono en el nuevo diseño del PEMCC requeriría la homologación de las variables incluidas, así como la definición del procedimiento para su uso (por ejemplo: quién completa la información, o en qué momento del proceso formativo, y quién hace la evaluación final en el antes y después de la aplicación del polígono).

c) Reporte de los resultados de monitoreo

La UCE/MCJ será responsable de la preparación de los informes de seguimiento del programa, lo cuales serán periódicamente entregados al Despacho de la Ministra, con copia a la Comisión Interinstitucional para el Emprendimiento Cultural y Creativo. En particular, la UCE deberá entregar **un informe de seguimiento** dentro de los treinta días siguientes a la finalización de cada fase de formación, en el que se recogan aspectos tales como:

- a) el avance en la ejecución de las actividades del PEMCC incluyendo el detalle de los productos alcanzados y su ejecución según los indicadores de la nueva cadena de resultados del programa;
- b) síntesis de los indicadores de proceso y resultados;
- c) análisis de los problemas encontrados y las medidas correctivas adoptadas.

En lo que se refiere al acceso público de la información de seguimiento, se recomienda la publicación de los siguientes documentos en el sitio web de la UCE:

- a) La lista de todos los beneficiarios con su respectiva ficha única cultural.
- b) Datos homologados de cantidad de beneficiarios, tipos de emprendimiento, territorio asociado a los beneficiarios, entre otros.

6. Propuesta de modelo de evaluación para el PEMCC

Las Especificaciones Técnicas para esta consultoría (MCJ 2017:3) tienen como objetivo específico cuarto “generar una propuesta de diseño e implementación del programa que incluya teoría de la intervención, sistema de seguimiento y modelo de evaluación cuasi-experimental del programa”. En atención a este objetivo, se describen a continuación los aspectos generales que podría contemplar el modelo de evaluación del PEMCC. La propuesta que se presenta a continuación corresponde más a un planteamiento teórico, en virtud de que un modelo de evaluación detallado deberá ser definido una vez que se realice la redefinición del PEMCC, con la participación de los actores involucrados. Lo anterior obliga a utilizar una serie de supuestos para cada uno de los componentes, y las condiciones ideales para lograr su implementación.

Es importante enfatizar que el modelo de evaluación de una intervención pública no es un elemento aislado. Por el contrario, el modelo de evaluación está estrechamente vinculado al proceso de planificación e implementación de dicha intervención. En ese sentido **la propuesta que se describe a continuación estará sujeta a la aprobación de una serie de modificaciones importantes en la forma de planificar e**

implementar el PEMCC. De esta manera, el presente documento debe de ser tomado como una guía base del programa, el cual incluye la conceptualización del modelo bajo una búsqueda de buenas prácticas y la sistematización de la formación emprendedora cultural y creativa, con su respectiva evaluación. **Es crítico tomar la información de este documento y contrastarla con actores claves del ecosistema que puedan enriquecer el modelo.**

6.1. Alcance y objetivo de la evaluación

Alcance de la evaluación

El modelo de evaluación del PEMCC podrá variar y tener un mayor o menor alcance, según sean las demandas de información e intereses de los actores involucrados en su implementación. En el caso del PEMCC, la definición del alcance deberá considerar los siguientes aspectos:

- a) Estar acorde al marco de políticas y normas del país, relativo a las intervenciones públicas relacionadas con el ecosistema para los emprendimientos culturales y creativos.
- b) Brindar insumos y la evidencia necesaria para el fortalecimiento del PEMCC, así como el aprendizaje de los actores involucrados.

6.2. Objetivo de la evaluación

El objetivo principal del modelo de evaluación que se propone se enfoca en estimar los resultados del PEMCC y se sustenta en el criterio de eficacia del Programa; con el propósito de determinar la medida en la cual se lograron generar los cambios que se esperaba alcanzar en el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes beneficiados, definido mediante el siguiente enunciado: “Estimar la medida en la cual el

PEMCC logró generar los cambios propuestos para potenciar el desarrollo de los emprendimientos culturales y creativos”.

6.3. La evaluación con diseño cuasi-experimental

En términos generales, la evaluación con diseño cuasi-experimental es un tipo de estudio que pretende **estimar** el impacto de una o más intervenciones en situaciones donde los sujetos no se asignan a los grupos (de control y experimental) de acuerdo con un criterio aleatorio. Se utilizan grupos naturales o intactos. La evaluación con diseño cuasi-experimental se ubica dentro de lo que Mertens y Wilson (2012) califican como el paradigma post-positivista de la evaluación.²⁸ Este tipo de evaluaciones privilegian la rigurosidad metodológica para la recolección y análisis de los datos y promueven el uso de técnicas cuantitativas. Realizar una evaluación cuasi experimental requiere de ciertas condiciones, que tanto la intervención pública como el sistema de seguimiento o monitoreo deben cumplir. Una de las condiciones clave, por ejemplo, es la forma en que se selecciona a la población beneficiaria del PEMCC y que la propuesta de nuevo programa aquí presentada sugiere redefinir en su totalidad.

Según Di Virgilio (2012), en un diseño cuasi experimental los sujetos de los grupos “con y sin proyecto” no se seleccionan aleatoriamente, sino en función de las variables de mayor relevancia para el objetivo de impacto perseguido. Por eso, es posible que se presenten diferencias entre los grupos. En el caso del PEMCC, los sujetos son emprendedores (as) que han sido incluidos en el Programa (sujetos con proyecto) y otros emprendedores (as) que no fueron incluidos en el Programa (sujetos sin proyecto).

Pese a que los sujetos bajo estudio no se seleccionan aleatoriamente, como en un diseño experimental, la lógica de un diseño cuasi experimental es muy similar a la del

²⁸ Desde el punto de vista ontológico, los positivistas tienen la creencia de que existe una única realidad y que es independiente del observador. Su creencia epistemológica es que la distancia del objeto de estudio contribuye a evitar el sesgo por parte del observador. A nivel metodológico, el paradigma positivista se asocia con un enfoque que prioriza el uso de experimentos y cuasi experimentos, que requieren una selección aleatoria de sujetos y una asignación aleatoria a las intervenciones, condiciones que pueden ser muy difíciles de satisfacer en el mundo de la evaluación y la investigación social aplicada.

experimental clásico. Se efectúan distintas mediciones, tanto en el grupo control como en el grupo que recibe la intervención.. Este tipo de diseño resulta útil cuando se desea evaluar un proyecto durante su operación. **Una de las limitaciones más importantes de este tipo de diseño es que, en sentido estricto, no puede aislar los efectos legítimamente atribuibles a una política, programa o proyecto de otras variables intervinientes** (Di Virgilio, 2012: 95).

La evaluación con diseño cuasi-experimental requiere el establecimiento de controles estadísticos (AEVAL 2010: 84). En primer lugar, es necesario identificar las variables que reflejen aproximadamente los resultados del programa (indicadores identificados en el sistema de seguimiento); y en segundo lugar, la medida de su situación, antes y después de la intervención y/o en relación con la situación de grupos de control que no recibieron la intervención. Esto implica, entre otros aspectos, que la unidad responsable del seguimiento y evaluación del PEMCC cuente con el recurso humano idóneo. Lo óptimo sería que, una vez definido por las autoridades del MCJ el nuevo diseño del PEMCC, y asignados los roles de los actores involucrados, se acuerden las variables a evaluar y se asignen los recursos necesarios a la UCE para poder realizar la labor de seguimiento y evaluación (por ejemplo, recurso humano con formación en estadística).

6.4. Elementos del modelo de evaluación cuasi-experimental para el PEMCC

Esta sección propone los elementos del modelo de evaluación de efectos del PEMCC. En primer lugar, se plantean las principales preguntas de evaluación que se pretende contestar. Luego se presentan los principales indicadores que serán considerados en el modelo. Por último, se explican los aspectos metodológicos que se utilizarán para la evaluación.

a) Principales preguntas de evaluación

La evaluación de efectos que se pretende buscar estimar los cambios generados por un programa o intervención en una población determinada, respecto a ciertas variables

de interés. En términos generales, este tipo de evaluación aspira a responder a la pregunta: ¿cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado de interés?. En la presente propuesta de diseño de evaluación, la interrogante principal a la cual la evaluación responderá, deberá enfocarse en los cambios en el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes beneficiadas por el Programa, específicamente sus condiciones de empresariedad y viabilidad económica, expresada de la siguiente manera:

¿En qué medida el PEMCC ha resultado eficaz para potenciar el nivel de desarrollo de los emprendimientos y Mipymes beneficiados por el Programa, en términos de su incremento en los ingresos y generación de empleo?

El modelo de evaluación puede contemplar otras preguntas, dependiendo de las necesidades de información de los actores involucrados en la implementación del PEMCC. A manera de sugerencia, se enlistan a continuación algunos ejemplos de preguntas que podrían contemplarse en la evaluación, relativas a los efectos del PEMCC sobre el desempeño de los emprendimientos y emprendedores (as) beneficiados por el programa:

1. ¿La formación ofrecida por el PEMCC tuvo algún efecto sobre número de empleos directos generados por los emprendimientos?
2. ¿El programa logró aumentar el monto mensual de ventas (de bienes o servicios) de los emprendimientos?
3. ¿El programa contribuyó a aumentar y diversificar los canales de comercialización de la población beneficiaria?
4. ¿El programa logró aumentar el número de empresas que pertenecen a asociaciones, cámaras o redes de emprendimientos y Mipymes?

b) Estrategia evaluativa

Un modelo de evaluación cuasi-experimental utiliza un contrafactual, el cuál representa el valor que habría tenido el resultado (Y) para los participantes del PEMCC si no hubieran participado en el Programa (P). Debido a que el contrafactual no puede ser observado directamente, el modelo cuasi-experimental buscar estimarlo utilizando un grupo de comparación (o grupo control), en este caso compuesto por emprendimientos y Mipymes que no recibieron los servicios del PEMCC. Desde esta perspectiva, el impacto del PEMCC (I) se define como la diferencia entre los resultados observados en el grupo experimental o de tratamiento (R) y los obtenidos en el mismo grupo de emprendimientos si no hubieran sido expuestas al tratamiento (y).

$$\text{Impacto del PEMCC: } I = R - Y$$

Con el propósito de que el grupo control sea válido, el mismo características similares, en promedio, al grupo de emprendimientos beneficiarios del PEMCC (grupo de tratamiento o grupo experimental), con la única diferencia de que las unidades del grupo control no se benefician del programa que se evalúa. El análisis de las relaciones entre las variable dependientes (incremento de los ingresos y generación de empleo) y la variable explicativa (el Programa), se basará en métodos estadísticos de regresión, el cuál representa una manera de representar la relación entre el valor de un indicador de resultado Y (variable dependiente) y una variable independiente que captura la asignación al grupo de tratamiento o grupo de comparación, mientras se mantienen constantes otras características.

Para evaluar los efectos de la formación ofrecida por el PEMCC en el desempeño de los emprendimientos beneficiados, se propone utilizar un **diseño de diferencias-en-diferencias**. Este diseño se basa en dos cortes transversales o encuestas en

diferentes momentos del tiempo, una al inicio del proceso de formación del PEMCC y otra al finalizar cada fase de formación. Este método usa dos variaciones: 1) La diferencia en el tiempo ; 2) y la diferencia entre los dos grupos (tratamiento y control).

Para estimar el efecto primero se debe encontrar el cambio en el tiempo del grupo tratado; luego el cambio del grupo no tratado; y por último restar estos dos resultados. En una regresión múltiple la diferencia en diferencias se ve en el término de interacción entre el grupo tratado y el período post-tratamiento:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 T_1 + \beta_2 post_t + \beta_3 T_1 * post_t + \epsilon_{it}$$

Donde Y_{it} representa la variable de interés del individuo i en el periodo t , T_i es una variable dicotómica indicando si el individuo i recibió el programa o no, y $post_t$ es una dicotómica indicando el período posterior al Programa, β_3 representa el estimador de la diferencia en diferencias.

Emparejamiento estadístico

Este método se sustenta en el supuesto de tendencias comunes o de tendencias paralelas. Si el grupo de tratamiento o experimentla tuviera una tendencia diferente al grupo de control en ausencia del Programa, dicho supuesto no aplicaría. En este escenario, para reforzar el modelo diferencias-en-diferencias se plantea utilizar un método de emparejamiento estadístico que permita identificar un grupo de emprendimientos de control que sea similar al de emprendimientos que si recibe los servicios del PEMCC en todas las variables pre-tratamiento relevantes, incluyendo las tendencias pre-tratamiento de las variables de resultados. Se estimará en el año base y por cada emprendimiento en el grupo de beneficiarios y de control la probabilidad condicional de participar mediante el siguiente modelo probabilístico:

$$P(T_{it}=1 | Z_{it}, Y_{itl}) = \Phi (\theta Z_{it} + \lambda Y_{itl})$$

En este caso Z es un vector de variables de control, Y_l es un vector de k lags de la variable de resultado, $(Y_{it-1}, \dots, Y_{it-k})$, y Φ es la estándar función cumulativa de distribución normal. Después, podrá usarse un algoritmo de emparejamiento estadístico que permita identificar el grupo de control más similar posible con base a las probabilidades condicionales estimadas (o propensity score). Para concluir el procedimiento, se deben realizar nuevas estimaciones de los modelos 1 y 2, basado en los emprendimientos que recibieron los servicios del PEMCC y los emprendimientos del grupo de control identificados por medio del proceso de emparejamiento.

c) Indicadores de resultados

La Tabla 4 incluida en la sección anterior (Sistema de Seguimiento) contiene una propuesta de indicadores para el seguimiento del PEMCC. Como tal, debe verse como una sugerencia de posibles indicadores a revisar por parte de las unidades ejecutoras del PEMCC. El equipo evaluador ve esta lista como un punto de partida para la discusión, no como una lista definitiva o exhaustiva. Ahora bien, la propuesta de indicadores para realizar los análisis requeridos para la evaluación de impacto tienen relación con los resultados propuestos en la teoría de la intervención elaborada para la redefinición del Programa, expuesta anteriormente y se enmarcan en la **dinamización económica de los emprendimientos culturales y creativos**; específicamente en relación con: a) un incremento en los ingresos de los emprendimientos y Mipymes beneficiados, y b) un incremento en el empleo generado por dichos emprendimientos. En ese sentido, para responder la pregunta principal de evaluación propuesta, se propone un modelo de evaluación cuasi-experimental que estime el cambio en los siguientes dos indicadores:

Tabla 5. Indicadores de resultados del PEMCC.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
1. Número de empleos directos generados por el	Directa Cantidad de	Al inicio y al final de cada proceso.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ

Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de verificación
emprendimiento	personas empleadas en el emprendimiento	Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	
2. Monto mensual de ventas (de bienes o servicios) del emprendimiento	Directa Monto mensual de las ventas en colones	Al inicio y al final de cada proceso de formación. Al final del último proceso de formación y una vez al año por un lapso de tres años subsecuentes.	Unidad de Cultura y Economía del MCJ

Identificación de los grupos de tratamiento y control

Los emprendimientos que sean incluidos en el grupo de tratamiento (serán considerados en la evaluación como grupo A) son todos aquellos incluidos en alguna fase de formación del programa. Es decir, son emprendimientos que han participado en las convocatorias de cada una de las fases de formación, han sido seleccionados y han recibido la oferta formativa.

El grupo de control o comparación (o grupo B) incluirá todos aquellos emprendimientos que han postulado a alguna fase de formación del programa y no han sido seleccionados. Las características que van a hacer comparables a estos grupos y entre los emprendimientos son: bien o servicio producido, sector cultural, ubicación geográfica, tamaño del emprendimiento (número de empleos directos), ingresos generados el último año, grado de formalización, número de canales de comercialización, programas en los que ha participado previo al PEMCC, pertenencia a asociaciones o cámaras. La unidad de medida que se establece es la organización (emprendimiento o Mipyme).

La similitud entre los emprendimientos beneficiarios y los emprendimientos de control será analizada con base en los datos recopilados por la versión revisada y mejorada de la FUCE, la cual será aplicada por diseño a los grupos A y B. Ex ante se puede prever que los emprendimientos de los grupos A y B tendrán un alto nivel de similitud por ser emprendimientos que han demostrado un interés en potenciar sus capacidades en el ámbito de la economía creativa.

Estrategia de muestreo

Considerando la cantidad de emprendimientos beneficiados por el PEMCC, el tamaño de la muestra recomendado para el grupo de tratamiento y para el grupo de control o comparación es de 15. Este número puede cambiar en función de la respuesta a la convocatoria que se realice cada año. Para la estimación del tamaño de la muestra, se establecieron como supuestos los siguientes:

- Potencia: 80% ($1-\beta$)
- Nivel de confianza: 95 % ($1-\alpha$)
- Desviación estandar: 1.00
- Mínimo efecto detectable: 0.15

XI. Líneas de acción para la implementación de la propuesta

Reconociendo que ninguna propuesta de cambio surte efectos mientras no se haya traducido en un plan de implementación, y **considerando el escaso margen de tiempo para avanzar en la implementación de esta propuesta**, por el periodo de elecciones que se avecina, es que el Equipo consultor se ha permitido sugerir a la más alta autoridad del MCJ las siguientes líneas de acción, que se muestran en la Figura 18.

Figura 18. Línea de acción para la implementación de la propuesta.



Como se puede observar en la figura anterior, para avanzar estratégicamente en la implementación se identifican al menos cuatro grandes acciones. El Equipo consultor ha colocado y numerado cada una de las grandes acciones de la Figura 18 en el orden que sugiere abordar. Así por ejemplo: se considera que la línea #1 “Consensuar con las Unidades Ejecutoras” es la primera acción a seguir, por cuanto son las UE las que han estado desarrollando el Programa y se contempla que sean las mismas que lo sigan

ejecutando, aunque con una estrategia diferente, con un modelo de operación diferente, en diferentes roles, y forma de trabajo diferente.

Como línea #2 “Realizar ajustes”, se espera que consensuada la forma como se implementará el Programa, es normal que surjan variaciones a la propuesta, mismas que deben consensuarse, definirse, aprobarse y documentarse.

Como línea #3 “las autoridades del Sector Cultural y otras instituciones vinculadas al emprendimiento cultural y creativo”, en esta línea se considera la divulgación de los cambios y los nuevos compromisos relacionados con el Programa, ante autoridades superiores y ante las autoridades del MCJ. Es momento de establecer las condiciones en ambos escenarios, en procura del éxito del programa; razón por la que se debe aprovechar para capturar nuevos recursos y hacer los ajustes estructurales necesarios, como la conformación, instalación y definición del rol de la Comisión Interinstitucional.

Finalmente la línea #4 “Establecer lineamientos”, quizá sea la que más tiempo tome para su implementación, pero para establecerlos se cuenta con el contenido de la propuesta contemplada en este informe, la experiencia acumulada del Programa actual y de sus Unidades Ejecutoras, las buenas prácticas identificadas y lecciones aprendidas, etc. Como aspecto de alta relevancia en esta línea, se ha considerado la necesidad de que la actual administración formalice el nuevo modelo de operación mediante un mecanismo legal o administrativo que le permita sobrevivir a futuras administraciones, tales como un Decreto.

XII. Referencias

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

Arias Gamboa, V. (2017) *Modelo de Desarrollo Empresarial y de Innovación Para Animación Digital y Videojuegos*. Unidad de Cultura y Economía, Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual. Comisión de Formación, Emprendimiento e Internacionalización Consultora: San José, Costa Rica.

Buitrago R., F y Duque M. I. (2013) *La economía naranja. Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, DC. Disponible al 10 de septiembre de 2017 en la dirección:
<http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2013-10-30/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita,10622.html>

Contraloría General de la República (CGR) (2017) Informe No DFOE-PG-IF-11-2017 de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República (Oficio No. 11264 del 28 de septiembre de 2017).

Di Virgilio, M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. María Mercedes Di Virgilio y Romina Solano. - 1a ed. - Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Mertens D. y Wilson A. (2012). *Program Evaluation Theory and Practice*. New York and London: The Guilford Press.

Ministerio de Cultura y Juventud (2014) *Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023* -- 1ª ed. -- San José. El Ministerio: Imprenta Nacional. Disponible al 14 de

agosto de 2017 en la dirección:

<http://www.mcj.go.cr/ministerio/legislacion/02.pdf>.

Ministerio de Cultura y Juventud (2017) Presentación del equipo gestor al equipo evaluador. Presentación en Power Point: Compendio MIDEPLAN Final. Sesión realizada en la Secretaría de Planificación del MCJ, 2017.

Ministerio de Cultura y Juventud (2017b) Especificaciones Técnicas. “Contratación de los Servicios Profesionales del ICAP para la evaluación del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales y Creativas”, 2017.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017) *Manual de evaluación para intervenciones públicas*. MIDEPLAN: San José. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección: www.mideplan.go.cr.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017b). *Guía de Teoría de Intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. MIDEPLAN: San José. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección: www.mideplan.go.cr.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017c). *Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*. MIDEPLAN: San José. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección: www.mideplan.go.cr.

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) (2010) *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. OECD: París. Disponible al 16 de agosto de 2017 en la dirección: www.oecd.org/dac/evaluation.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2013) *Creative Economy Report 2013 Special Edition. Widening Local Development*

Pathways. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección:

<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/creativity/creative-economy-report-2013-special-edition>

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2016)

Vigesimosegundo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano

Sostenible/. PEN-CONARE. –22 edición. –San José C.R: PEN. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección:

http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/022/PEN-22-2016-BOOK-BAJA.pdf.

UNESCO (2005) *Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): París. Disponible al 14 de agosto de 2017 en la dirección:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf>.

ANEXOS

ANEXO I

Acciones relativas al emprendimiento y las MIPYMES en curso y que no son visibles en el PND

	Línea de Acción o programa	Fecha	Unidad(es) Ejecutora y colaboradores	Descripción
	Despacho-Asesora			
1.	Sello artesanal (Proyecto “Promoviendo Innovación y Competitividad en MIPYME del Sector Artesanías de Centroamérica (Costa Rica, El Salvador y Guatemala)”		Despacho-Asesora + Comisión Interinstitucional de Artesanía	Proyecto liderado por el MEIC que se trabaja en coordinación con la Comisión Interinstitucional de Artesanía, constituida por • Instituto Costarricense de Turismo (ICT) • Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) • Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) • Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) • Otras instituciones estratégicas aliadas como U.Veritas, entre otras. El proyecto cuenta con el apoyo, asistencia técnica y financiamiento de la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ), a través de su Programa FACILIDAD.
2.	Mapeo estratégico regional		Despacho-Asesora	Proceso progresivo de análisis y sistematización que hace la asesora en procura de articulación interinstitucional. En la actual Feria Hecho Aquí, se socializa parte del proceso con la presentación por regiones.
3.	Mapeo institucional de agentes y programas		Despacho (en proceso a nov-dic 2017)	
4.	Feria Hecho Aquí			

	PLL			
5.	Núcleo de asistencia fiscal		PLL/Eje MIPYME	Recién inaugurado, Fidelitas + Euroscoial
6.	Sensibilización y formación a la DC sobre emprendimiento (2017)		Despacho/Asesora + PLL (Gilberto)	
7.	Proceso de formación			
8.	Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas de la Industria Creativa del GAM (2016-2017)		PLL/Eje MIPYME ¿+ UCE?	
9.	Programa para la Mejora de la Competitividad del Sector artesanal (2016-¿2017?)			
10.	Programa de Desarrollo de Habilidades Empresariales por Emprendimientos Creativos en TICs y Artes Escénicas			
11.	Programa Desarrollo de Habilidades Emprendedoras con el MEIC			
12.	Programa Mujeres Emprendedoras			
13.	Espacios de networking y animación del entorno emprendedor: - charlas de emprendedurismo - Start Up Weekend - encuentros empresariales de networking			
14.	Sede de eventos de otras instituciones: - Tours de emprendimiento Viceministerio de Juventud. MEIC - Empeñe Joven: MEP-Infocoop			
	UCE			
15.	(Capacitación y Promoción Naranja) 1. Acompañamiento y Capacitación en áreas técnico-artística, gestión empresarial, habilidades blandas, internacionalización 2. Día Naranja, Webinars internacionales, talleres PITCH y conferencias para la internacionalización en BTM (en alianza con otros: PROCOMER, Comisión Fílmica, Proyecto Potenciación AD VJ con GIZ, etc.). Incluye: modelos de negocio, distribución,			
16.	Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual		Grupo liderado por la UCE y el CCPC y creado en 2014, que reúne a más de 20	El Grupo trabaja en el marco del del Plan Estratégico para la Competitividad del Sector

			entidades (Gobierno, Empresa, Academia).	Audiovisual, por medio de proyectos prioritarios, que ejecutan diversas Comisiones.
17.	Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos (2016-2017). Se pretende que en 2018 se convierta en un Programa, vinculado con PND.		Comisión del Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual / Coordinado por Comex y acompañado por UCE En alianza público-privada con CCPC, PROCOMER, Auge, Proinnova, Programa Semilla, empresas mentoras	Acompañamiento integral de 6 emprendimientos/empresas de AD y VJ, participación en ferias internacionales, sistematización y elaboración del Modelo de Desarrollo Empresarial y de Innovación Para Animación Digital y Videojuegos, puesto a disposición del Ecosistema. Se hace en el marco de PND.
18.	Financiamiento Naranja: Rondas de Inversión Naranja con ICARO y Programa Semilla Crédito Naranja y garantías mobiliarias con BAC Mipymes y COMEX		UCE con ICARO, Programa Semilla UCE con COMEX, BAC, Bufetes	Rondas de inversión con inversores privados y dinamización de un primer piloto de crédito sobre garantías mobiliarias
19.	Educación Financiera		UCE con BAC Mipymes	Sesiones de media jornada sobre gestión financiera dedicado a dos públicos: a Emprendedores y MIPYMES y a estudiantes (piloto Uvéritas y INA)
20.	Asociatividad y Comunidad		UCE con ASODEV	Creación de la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Costa Rica (ASODEV), Desayunos mensuales para fomentar Comunidad de Videojuegos.
21.	Proyecto Potencialización de la industria de Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala (vigente hasta 2018).		UCE coordina la Mesa de Costa Rica (que inició y lideró hasta 2016 el PLL), con la participación del CCPC, Procomer, CRAH, U Véritas.	El proyecto propone mejorar la competitividad de las PYMES de Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala, así como la generación y el fortalecimiento de las instancias de asociatividad, de cara a hacer un mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado internacional que generen crecimiento en los subsectores y empleabilidad.
22.	Proyecto Asistencia Técnica para el		Las entidades ejecutoras son	Realizar un proceso de transferencia

	fortalecimiento del Emprendimiento Cultural en Costa Rica (vigente hasta 2018).		la UCE (MCJ CR) y su homóloga, el Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura de Colombia. Por CR han participado Despacho, PLL, CCPC, INA y Centro Nacional de la Música.	de experiencias y capacidades técnicas requeridas para el fortalecimiento del emprendimiento cultural en Costa Rica.
23.	Directorio de Capacitación, Financiamiento y Apoyo para el Emprendimiento Cultural		UCE, con el apoyo en convocatoria de Yo Emprendedor (GEW)	El directorio cuenta con más de 300 fichas de entidades que componen el Ecosistema Emprendedor Naranja de Costa Rica: https://si.cultura.cr/capacitacion-financiamiento-apoyo.html
	Viceministerio de Juventud-CPJ			
24.	Tours de Emprendimiento		Viceministerio-CPJ	
25.				
	Dirección de Cultura			
26.	Puntos de Cultura (apoyos a pequeños emprendimientos culturales y a proyectos de economía solidaria)		Dirección de Cultura	
27.	Red de Emprendedores Guanacaste		Oficina regional de Cultura de Guanacaste	
	Artes escénicas - música			
28.	Apoyo a iniciativas independientes vía PROARTES - Impulso escénico - ¿otras?		TPMS	
29.	Fondo para la circulación musical		CNM, CPAC, Despacho Ministra	
	Despacho Ministra			
30.	ALINEAR		Despacho-Ministra	Procesos sistemáticos de alineamiento de las acciones con la PNDC. Incluye el mejoramiento de los instrumentos de la política, la consolidación de espacios de socialización y coordinación (Encerronas, Consejo Sectorial, Comisiones internas, inclusión formal del MCJ a los Consejos)

31.	Integración formal de MCJ a los Consejos PYME y al Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano		Despacho-Ministra	
32.	Sensibilización SBD		Despacho-Ministra	
33.	Proyecto Comercialización		Despacho Ministra Con Correos de Costa Rica, Infocoop y unidades emprendedoras dirigidas a la comercialización	
34.	Lineamientos metodológicos para la gestión del Emprendimiento Cultural en Costa Rica			En debate el encuadre, derivará de la evaluación MIDEPLAN.
	Otras dependencias			
35.	Audiovisual en la BTM		PROCOMER, Comisión Fílmica Coordinación con: UCE, UVéritas	Presencia creciente del sector servicios y servicios creativos en la BTM. Para 2018 se prevé que haya una BTM especializada en servicios. En 2017, se coordinó con la UCE. Apoyó la Uvéritas
	Iniciativas independientes o privadas que apelan al MCJ			
36.	MAPAS-Bolsa de Valores y Economía Naranja			

Fuente: Despacho de la Ministra, comunicación personal, noviembre 2017.

ANEXO II

Resumen del trabajo de campo²⁹

Técnica de investigación	Informantes	Muestra propuesta	Muestra efectiva
Entrevista semiestructurada	Actores internos (directores de departamento del MCJ y dependencias del Sector Cultura) y actores externos (representantes de organizaciones públicas y privadas del ecosistema cultural-creativo) – Ver Anexo III.	21 informantes Grupo de informates internos: 1. Dirección de Cultura del MCJ 2. Centro de Patrimonio 3. Centro de Producciones Artísticas y Culturales (CPAC) 4. Museo Nacional 5. Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA) 6. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica 7. Viceministro Administrativo 8. SICULTURA 9. Parque La Libertad Grupo de informantes externos 10. INAMU	20 informantes entrevistados Comentario: en general los (as) informantes se mostraron accesibles y brindaron información de interés para la evaluación. Sin embargo, una limitante fue el poco conocimiento de la mayoría de informantes sobre el PEMCC como “programa”, y su conocimiento parcial de algunas de las acciones de las unidades ejecutoras. Una de las personas pendiente de entrevistar participó en el grupo focal con consultores contratados en el marco del PEMCC, y la otra persona pendiente se espera realizar la entrevista antes de la entrega del producto final de la evaluación.

²⁹ El 02 de noviembre de 2017 se presentó un informe de avance del trabajo de campo al Equipo Gestor, en las oficinas de la SEPLA del MCJ.

Técnica de investigación	Informantes	Muestra propuesta	Muestra efectiva
		11. ICT 12. AUGUE UCR 13. PROCOMER 14. IMAS 15. Registro Nacional 16. INA 17. MINAE 18. Souvenir Museum	
Encuesta en línea	Consultores (as) contratados (as) por las unidades ejecutoras	30 informantes	18 informantes completaron encuesta en línea Comentario: la lista e información de contacto de los (as) consultores (as) fue facilitada por las unidades ejecutoras. Si bien la mayoría de informantes recibió y abrió el cuestionario (28 de 30), sólo 19 lo completaron. Considerando el limitado tamaño de la muestra y el bajo nivel de respuesta, los datos que se recopilaron fueron utilizados como insumo para el grupo focal con los (as) consultores (as).
Grupo focal con consultores (as) contratados (as) en el marco del PEMCC	Muestra de capacitadores (as) y formadores (as) contratados por las unidades ejecutoras	15 informantes	De 8 informantes confirmados, finalmente 6 participaron en este grupo focal. Comentario: si bien el número de informantes que participaron efectivamente fue menor del esperado, sus aportes fueron de gran valor para la evaluación. Además, los informantes que asistieron han sido contratados por alguna de las tres unidades ejecutoras y trabajaron con emprendimientos y Mipymes de varios sectores culturales.
Grupos focales con beneficiarios (as)	Muestra de beneficiarios (as) del PEMCC	60 informantes en cuatro grupos focales (15 por grupo focal)	28 informantes Comentario: a los grupos focales realizados en

Técnica de investigación	Informantes	Muestra propuesta	Muestra efectiva
			San José y Guápiles asistieron menos beneficiarios (as) de los que habían confirmado inicialmente. Al grupo focal en Grande de Térraba asistieron los 11 beneficiarios (as) que confirmaron su participación. La dispersión geográfica de la población beneficiaria, eventos climáticos, el horario o sede de la reunión, y la ausencia de incentivos para participar (pago de transporte o algún beneficio económico por participar) pudieron afectar el nivel de participación. Un cuarto grupo focal se realizó el 17 de noviembre, en San José, en el que se participaron emprendimientos dinámicos, música, diseño, TIC y artes escénicas.
Revisión documental	Expedientes de la población beneficiaria	45 expedientes de beneficiarios de las tres unidades ejecutoras	38 expedientes y base de datos de la población beneficiaria atendida por el Parque La Libertad. Comentario: si bien se tuvo fácil acceso a los expedientes, el contenido y estructura de los mismos es muy variable, y no necesariamente permiten recopilar información de calidad que evidencie los efectos de las actividades realizadas. Incluso dentro de una misma unidad ejecutora hay variabilidad en el contenido y estructura de los expedientes. En esta materia, el equipo consultor (o evaluador) comparte lo indicado en el Informe N° DFOE-PG-IF-11-2017 de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República (Oficio No. 11264 del 28 de septiembre de 2017).
	Documentos oficiales, informes, estudios previos y otras fuentes de información secundaria.	N/A.	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO III

MAPEO DE ACTORES

Despacho de la Ministra

Matriz para identificación de actores (Mapeo de Actores)	
Actor	Rol (qué aporta al programa)
Despacho	Es una de las tres Unidades Ejecutoras del programa responsable de fortalecer 85 emprendimientos y Mipymes culturales-creativos, enfocados en los cantones y distritos prioritarios de diversas regiones del país principalmente del sector Artesanía.
Dirección de Cultura	Información sobre emprendimientos, apoyo en las convocatorias, coordinación de eventos, uso de local.
Museo Nacional	Realiza la convocatoria de emprendimientos en comunidad de Palmar Norte y Sur de Osa para el programa y en relación al desarrollo del Festival de las Esferas; integra a proyecto de ampliación de Museo Finca 6 (tendrá tienda para emprendimientos locales)
FPL	Coordinación para el proceso del sello artesanal. Apoyo para el uso del polígono para mostrar el fortalecimiento de los emprendimientos. Junto con la UCE organizó evento sobre emprendimiento cultural con Colombia para desarrollo de la metodología de trabajo.
Centro de Patrimonio	Conceptualización del tema de artesanías con la participación de varias instituciones
CPAC	Coordinación Ferias: Feria Hecho Aquí , FNA, FIA
MADC	Coordinación con el sector diseño. Apoyo selección de participantes de las Ferias Hecho Aquí (2016 y 2017) y participación en los encuentros de diseñadores y artesanos.
UCE	Sicultura para fichas artesanía, capacitación a artesanos para llenar fichas. Junto con la FPL organizó evento sobre emprendimiento cultural con Universidad de Antioquia de Colombia para desarrollo de la metodología de trabajo.
Comisión Nacional de Artesanías (ICT, INA, MEIC, MCJ)	Coordinación para coordinar atención en algunas regiones. Desarrollo del tema sello artesanal. Apoyo en Feria Hecho Aquí 2017 (rueda de negocios, integración tema rutas turísticas). Coordinación estudio de mercado del sector artesanal.
CADENAGRO	Contratación para Denominación de Origen (DO) de la máscara boruca
AUGE-UCR	Apoyo proceso de creación de un centro capacitación tipo centro de diseño en Golfito a llamarse CREA-C
Red de apoyo a PYME (RHN)	Coordinación a nivel de RHN sobre tema artesanía
RED CIAGE (RB)	Coordinación a nivel de Región Brunca sobre tema artesanía
CONAGEBIO	Encargados MINAE tema recursos naturales sector indígena: apoyo procesos Boruca: DO máscaras y uso de la costa (múrice) para el textil.
MESA INDIGENA	Aportes al tema conceptualización artesanías y al sello artesanal.
UNIVERSIDAD VERITAS	Apoyo tema diseño desde el FABLAB. Apoyo alumnos y profesores feria artesanía y diseño del FIA17 y Feria Hecho Aquí 2017
PROYECTO CAMINOS DE OSA	Coordinación con Museo Nacional y emprendimientos en el cantón de Osa.
INAMU	Coordinación con el proceso de mejora artesanal del INAMU en Osa y coordinación para Feria Hecho Aquí
IMAS	Coordinación para temas feriales y de mercadeo de emprendimientos artesanales en conjunto.

Matriz para identificación de actores (Mapeo de Actores)	
Actor	Rol (qué aporta al programa)
MAG	En Región Brunca se coordina con MAG para tema emprendimientos en general, en las oficinas centrales de MAG se coordina con Feria El Gustico en tema artesanía.
MUSEOS BANCO CENTRAL	Se comparten experiencias de mercadeo de los productos.
IBERARTESANIAS	Instancia con la que hay comunicación para lograr integración de Costa Rica con el fin de facilitar la generación de proyectos para fortalecer el sector artesanal en Costa Rica.
Escuela de Antropología. UCR	Estudios y una investigación de maestría sobre tema de máscara boruca. Varios colaboradores.
Cátedra de Cerámica de la Escuela de Artes Plásticas de la UCR	Diseño, investigación, capacitación.
Habitat Interno S.A.	Experiencia de más de 30 años con el sector en estrategias de capacitación y mercadeo.

Unidad de Cultura y Economía

Actor	Rol (qué aporta al programa)
Unidad de Cultura y Economía (UCE)	Es una de las tres Unidades Ejecutoras del programa, responsable de fortalecer 42 emprendimientos y Mipymes culturales-creativos, enfocados en la Región Central y Huetar Caribe; con los Sectores Audiovisual (incluye los subsectores cine, televisión, animación digital y videojuegos), Música, Artesanía, Diseño y Patrimonio Cultural Inmaterial (Calypsonians). El componente Sicultura de la UCE colabora mediante la difusión de las convocatorias por la plataforma (si.cultura.cr) y Facebook del sistema, así como capacitando a los editores e incorporando en el Directorio y en el Mapa Cultural a todos los emprendimientos fortalecidos. El componente Cuenta Satélite de Cultura de la UCE colabora generando indicadores de los sectores y difundiendo las convocatorias entre las personas físicas y jurídicas que integran los directorios sectoriales.
Despacho Ministerial	Es una de las tres unidades ejecutoras del programa, y establece lineamientos de trabajo, además de la revisión de carteles, informes y documentos relacionados con el programa.
Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA)	Es la instancia institucional encargada de articular a las tres unidades ejecutoras y del seguimiento del cumplimiento de la meta para informes a MIDEPLAN.
Fundación Parque Metropolitano La Libertad	Es una de las tres unidades ejecutoras del programa. Se ha trabajado en conjunto el proyecto Formador de formadores para la gestión del Emprendimiento Cultural, con la Universidad de Antioquia, Colombia (2015). En 2015 el Parque ejecutó como parte de PND el programa de fortalecimiento de diseñadores de la Región Central, apoyado por el Museo de Arte y Diseño Contemporáneo y financiado por la UCE.
Asesoría Legal del MCJ	Brindó acompañamiento en Derechos de Autor para el disco Return of Calypso, producido por la UCE como parte del fortalecimiento de Calypsonians en la Región Huetar Caribe. Brinda criterio legal para las contrataciones y responde otras consultas legales.
Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	Integra la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la Región Central (2016-

	2017), participó en la formulación del pilotaje y en el proceso de convocatoria y selección de los emprendimientos.
Museo de Arte y Diseño Contemporáneo (MADC)	Apoyó el proceso de fortalecimiento de diseñadores de la Región Central, ejecutado por el Parque La Libertad en 2015 con apoyo financiero de la UCE. El MADC facilitó las bases de datos, realizó una preselección y apoyó la convocatoria de los emprendimientos.
Centro de Producción Artística y Cultural (CEPAC)	Colaborador en 2016 para el proceso con Calypsonians en la Región Huetar Caribe y Región Central, por medio de: Capacitación sobre producción de eventos en el marco del Festival Internacional de Calypso en Cahuita. Co-producción de presentación de Calypsonians en Festival Etnico en San José.
Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural	Colaborador en 2016 con taller sobre patrimonio cultural inmaterial para Calypsonians de la Región Huetar Caribe.
Dirección de Cultura	Coordinación y articulación para la realización de actividades específicas en la Región Huetar Caribe de la Unidad Ejecutora.
Sistema Nacional de Educación Musical-CUM Limón	Colaborador en la parte logística del programa de fortalecimiento de los Calypsonians en la Región Huetar Caribe. (Facilita espacios, difusión, contactos)
Fundación de la Universidad de Costa Rica	Integrante de la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la Región Central y Co-ejecutor del Pilotaje por medio de una contratación para la administración y logística del programa.
Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento de la Universidad de Costa Rica (AUGE)	Integrante de la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la Región Central. Imparte capacitación y acompañamiento en gestión empresarial, apoyo en difusión del pilotaje.
Programa Semilla	Integrante de la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la GAM. Imparte capacitación y acompañamiento en gestión empresarial, apoyo en difusión del pilotaje. Contratada para el fortalecimiento de los emprendimientos de los sectores Audiovisual, Música y Diseño en la Región Central en 2015 y de Audiovisual y Música en la Región Central en 2016.
ParqueTec Incubadora y Potenciadora de Negocios	Contratado para la Sistematización y propuesta metodológica para el fortalecimiento del emprendimiento en Región Huetar Caribe en 2015.
PROINNOVA-UCR	Integrante de la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la Región Central. Impartió capacitación en propiedad intelectual y aportó insumos sobre la rúbricas para los formadores en el pilotaje.
Universidad Veritas	Integrante de la Comisión de Capacitación del Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual. Aportó insumos para la creación del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos. Impartió capacitación sobre educación por competencias para la Comisión Organizadora del Pilotaje.
Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC)	Integrante del Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual. Aportó junto a PROCOMER la capacitación: "Internacionalización de servicios tecnológicos digitales" para el programa de Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos. Colaboró con difusión de convocatorias a emprendimientos del Sector Audiovisual entre sus asociados.
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Co-ejecutor junto a la UCE de los Pilotajes de Formación y Financiamiento AD/VJ. Coordinador de la Comisión de capacitación del Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual. Aportó insumos para la creación del Programa de pilotaje de animación digital y videojuegos. Coejecuta coordinación con la UCE de ambos pilotajes. Impartieron capacitación sobre educación por competencias para la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la GAM
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER	Integrante de la Comisión Organizadora del Pilotaje de Animación Digital y Videojuegos de la Región Central. Impartió capacitación "Internacionalización de servicios tecnológicos digitales" junto con CAMTIC en el Pilotaje. Coordinó participación de los 6 emprendimientos del Pilotaje en 2 ferias internacionales en Estados Unidos de América (Kidscreen y Game Connection).
Inversiones y Capitales Rotativos (ICARO)	Coejecutores del evento Rondas de Inversión en crecimiento dinámico, para incentivar el financiamiento por parte

Embajada del Reino de los Países Bajos/Programa Semilla: Rondas de Inversión en crecimiento dinámico	de inversionistas privados de Costa Rica en economía creativa y otras actividades económicas.
Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (ACAM)/Asociación de Intérpretes y Ejecutantes Musicales de Costa Rica (AIE)	Brindó acompañamiento en Derechos de Autor para el disco Return of Calypso, producido por la UCE como parte del fortalecimiento de Calypsonians en la Región Huetar Caribe.
Chinchilla Studio Creativo	Expertos contratados para el acompañamiento a Artesanos Región Huetar Caribe 2015-2016.
Walter Flores	Experto contratados para el acompañamiento a Calypsonians Región Huetar Caribe 2015 y Regiones Huetar Caribe y Central 2016.
Alvaro Nuñez	Experto contratado para el acompañamiento a Dress Makers Región Huetar Caribe 2015.
Milena Chaves	Productora contratada que acompañó a la UCE en procesos como el trabajo con Pilotaje AD/VJ, Calypsonians, Rondas de Inversión, entre otros (2015-2016).
Estudio Flex (Osvaldo Sequeira)	Experto contratado para el acompañamiento a animadores digitales Pilotaje ADVJ, Región Central 2016-2017.
Rocket Cartoons (Bryan López)	Experto contratado para el acompañamiento a animadores digitales Pilotaje ADVJ, Región Central 2016-2017.
Fair Play Labs (Claudio Pinto)	Experto contratado para el acompañamiento a desarrolladores de videojuegos Pilotaje ADVJ, Región Central 2016-2017.
Gobierno de Colombia (MinCultura)	Proyecto Bilateral "Asistencia técnica para el fortalecimiento del Emprendimiento Cultural y Costa Rica".
Comité de Emprendimientos Culturales MCJ	Difusión, informes, lineamientos. La UCE lleva la Secretaría Técnica.
Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual	Grupo de trabajo en alianza público-privada para la competitividad del Sector Audiovisual. La UCE lo coordina junto con el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica. El Pilotaje de AD/VJ y de Financiamiento son parte de esta iniciativa.
Mesa Costa Rica GIZ: "Potencialización de la industria de Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala"	Grupo de trabajo en alianza público-privada para la competitividad del Animación Digital y Videojuegos en Costa Rica y Guatemala. La UCE lo coordina la Mesa de Costa Rica junto con el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.
Comisión Presidencial de Encadenamiento/MEIC	Comisión coordinada por Ministerio de Economía, Industria y Comercio. La UCE/MCJ comparte el proyecto de AD/VJ.

Parque La Libertad

Actor	Rol (qué aporta al programa)
PARQUE LA LIBERTAD (EJE MIPYMES)	Es una de las tres Unidades Ejecutoras del programa responsable de fortalecer 97 emprendimientos y Mipymes culturales-creativos, enfocados en la Región Central, con posibilidad de participación de beneficiarios de otras regiones del país; principalmente de los sectores Artesanías, Diseño, TIC y Artes Escénicas, etc.
MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD-DESPACHO MCJ (Loida Pretiz)	Es una de las tres unidades ejecutoras del programa. Colaboró con información y bases de datos para el Programa de Mejora Artesanal 2016.
MUSEO DE ARTE Y DISEÑO CONTEMPORÁNEO-MADC	Apoyó en el proceso de fortalecimiento de diseñadores de la GAM 2015, facilitando las bases de datos de los beneficiarios, realizando una preselección previa y apoyando la convocatoria de los emprendimientos del sector diseño 2015.

UNIDAD DE CULTURA Y ECONOMÍA-UCE	Es una de las tres unidades ejecutoras del programa. Financiamiento (transitorio) y apoyo en convocatoria para el programa de diseño del 2015. Capacitación sobre el ecosistema emprendedor, economía creativa y Cuenta Satélite de Cultura a TICs 2016. Apoyo a convocatorias en general de los diferentes sectores Se trabajó en conjunto el proyecto Formador de formadores con la Universidad de Antioquia, Colombia. .
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO-MEIC	Es un aliado del Parque que facilita el Registro de emprendedores y mipymes culturales creativas. Dispone de una unidad de atención pyme en las instalaciones del Parque. Apoya con capacitaciones en el proceso de formalización de empresas en Costa Rica.
REGISTRO NACIONAL	Apoya con capacitaciones sobre propiedad intelectual.
CÁMARA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-CAMTIC	Apoyo en convocatoria utilizando el boletín electrónico de afiliados para participación en programas de fortalecimiento del Sector TIC.
FEDERICO GONZALEZ	Contratado para realizar el proceso de acompañamiento a diseñadores en 2016.
RYS SERVICIOS DE GESTION EMPRESARIAL LIMITADA-RUBÉN VEGA	Contratado para realizar el proceso de acompañamiento a diseñadores en 2016.
CHINCHILLA STUDIO CREATIVO S.A	Realizó proceso de capacitación y acompañamiento para el Sector Artesanal (Programa de mejora artesanal)

ANEXO IV

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
Pertinencia	1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo, la problemática que lo origina y la población a la que se dirige?	1.1 ¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo y contexto institucional que lo ampara?	Revisión documental ³⁰	Protocolo de análisis documental	Responsables del Programa ³¹
		1.2 ¿El diseño del programa es funcional para contribuir a la solución del problema que atiende?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa Beneficiarios de los servicios
		1.3 ¿En qué medida se desarrollaron procesos consultivos con diferentes actores para la identificación de las necesidades de la población beneficiaria?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa Actores internos y externos participantes en la operación del Programa
		1.4 ¿El diseño del programa (criterios de selección, instrumentos, bienes y servicios, procedimientos, estructura de operación) se ajusta a la población a la que se dirige?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		1.5 ¿El diseño contempla lineamientos para el abordaje sectorial (sectores culturales), el nivel de madurez del emprendimiento/empresa y la cobertura nacional, regional y local?	Revisión documental	Protocolo de análisis documental	Responsables del Programa
		1.6 ¿El diseño contempla un	Revisión documental	Protocolo de análisis	Responsables del

³⁰ La revisión documental incluye diversas fuentes: tales como expedientes de beneficiarios, informes y documentos oficiales, estudios realizados en esta materia y documentos de política.

³¹ Por responsables del Programa se entiende los representantes de las tres unidades ejecutoras.

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
		perfil para la población beneficiaria del programa con las variables sexo, edad, grupo étnico, ubicación geográfica, sector cultural, madurez del emprendimiento/empresa?		documental	Programa
		1.7 ¿Cuál es el grado de idoneidad de las variables utilizados para la selección de la población beneficiaria?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		1.8 ¿El perfil definido es acorde a las necesidades de la población beneficiaria?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
	2. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos?	2.1 ¿La estrategia de acción del programa es pertinente en relación con los resultados propuestos?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		2.2 ¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?	Revisión documental	Protocolo de análisis documental	Responsables del Programa
			Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		2.3 ¿El diseño estableció mecanismos o instrumentos para el seguimiento, medición y valoración del logro de los objetivos del programa?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
	3. ¿En qué medida el programa es pertinente y cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?	3.1 ¿Cuál es el grado de complementariedad de la estrategia (3 unidades ejecutoras) con respecto a otras acciones de emprendimiento cultural, dentro y fuera del MCJ?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
		3.2 ¿Existe duplicidad o incompatibilidad de objetivos del Sector Cultura a nivel inter (MEIC, INA, ICT, otros) e intra institucional? En caso afirmativo ¿Cómo podría el programa vincularse?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
Eficacia y eficiencia	4. ¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?	4.1 ¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo a lo planificado anualmente?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa Actores internos y externos participantes en la operación del Programa
		4.2 ¿Se están llevando a cabo las actividades previstas?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
			Revisión documental	Protocolo de análisis documental	Responsables del Programa
		4.3 ¿El programa está brindando los bienes y servicios previstos?	Grupo focal beneficiarios	Guía de preguntas	Beneficiarios del programa
		4.4 ¿Cuáles instrumentos se están utilizando para dar seguimiento, medir o valorar el logro de los objetivos del programa? ¿Cómo se aplican? ¿Son los adecuados?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		4.5 ¿La gestión, funcionamiento y la organización interna del programa son adecuados para el logro de los objetivos, metas y resultados previstos?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		4.6 ¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos?	Revisión documental	Protocolo de análisis documental	Responsables del Programa (expedientes de beneficiarios)

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
	5. ¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?	5.1 ¿Existen diferencias en la gestión del programa por parte de las unidades ejecutoras? ¿Cuáles? ¿Afectan o potencian la ejecución?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		5.2 ¿Se identifican buenas prácticas por parte de las unidades ejecutoras, otros entes del MCJ y entes externos involucrados que permiten mejorar el programa?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		5.3 ¿El programa sistematiza las lecciones aprendidas de la ejecución del mismo y en qué medida se utilizan para mejorarlo?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
	6. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos?	6.1 ¿Existen aspectos organizacionales o procedimentales que limitan la ejecución de la intervención? En caso afirmativo: ¿Cuáles? ¿Por qué?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa Actores internos y externos participantes en la operación del Programa
		6.2 ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de objetivos?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
		6.3 ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) se han aplicado de manera que maximicen los objetivos planificados?	Revisión documental		Responsables del Programa
		6.4 ¿Es adecuada la relación entre los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) aplicados y los objetivos planificados?	Revisión documental		Responsables del Programa

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
		6.5 ¿Se dispone de un sistema de información vinculado al programa? ¿es adecuado para el registro de información, la toma de decisiones y la atención de los beneficiarios? ¿agiliza la gestión interna para el cumplimiento de objetivos y metas?	Entrevista semiestructurada	Cuestionario	Responsables del Programa
	7. ¿En qué medida las acciones (capacitación y acompañamiento) realizadas por el programa son eficaces y eficientes para la atención de las necesidades de los beneficiarios?	7.1 ¿Existen mecanismos para comprobar la eficiencia y eficacia de los bienes y servicios brindados por el programa en función de las necesidades de los beneficiarios para el fortalecimiento del emprendimiento?	Entrevista semiestructurada Grupo focal con formadores y capacitadores	Cuestionario Guía de preguntas	Responsables del Programa y otros actores internos del MCJ. Facilitadores (as) / capacitadores (as)
		7.2 ¿Cuál es el valor agregado de los bienes y servicios que ofrece el Programa, con respecto a los servicios de otras entidades vinculados con el emprendimiento cultural? ¿Cómo el programa se complementa con los otros servicios?	Revisión documental Grupo focal con beneficiarios	Protocolo de análisis documental Guía de preguntas	Responsables del Programa Beneficiarios del programa
Sostenibilidad	8. ¿En qué medida el diseño y la implementación del programa permite su sostenibilidad?	8.1 ¿Las condiciones en que se ofrecen los bienes y servicios del programa favorecen su sostenibilidad?	Grupo focal con beneficiarios Encuesta en línea	Guía de preguntas Cuestionario en línea	Beneficiarios del programa Facilitadores (as) / capacitadores (as)
		8.2 ¿Cuál es la percepción de los actores internos y externos involucrados sobre la ejecución del programa?	Entrevistas semiestructuradas	Protocolo de preguntas	Actores internos y externos involucrados sobre la ejecución del programa
		8.3 ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre la ejecución del programa?	Grupo focal con beneficiarios	Guía de preguntas	Beneficiarios del programa

Criterio	Pregunta de evaluación	Subpreguntas	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de información
		8.4 ¿Estas percepciones contribuyen o no a la legitimidad y sostenibilidad del programa?	Grupo focal	Protocolo de preguntas	Muestra de beneficiarios del programa

ANEXO V

LISTA DE INFORMANTES EN LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

1. Dirección de Cultura del MCJ
2. Centro de Patrimonio
3. Centro de Producciones Artísticas y Culturales (CPAC)
4. Museo de Arte y Diseño Contemporáneo
5. Museo Nacional
6. Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA)
7. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
8. Viceministro Administrativo
9. Parque La Libertad
10. MEIC*
11. ICT
12. AUGÉ UCR
13. Programa Semilla*
14. Hábitat Interno
15. IMAS
16. Registro Nacional
17. INA
18. MINAE / Comisión Nacional de Biodiversidad
19. Ministra de Cultura y Juventud
20. Souvenir Museum

*Representantes de estas organizaciones participaron en el Grupo Focal con consultores (as) contratados en el marco del PEMCC, realizado el 10 de noviembre de 2017, en el ICAP.

ANEXO VI
Alcance la inversión programada

Unidad ejecutora	Meta institucional 2015-2018	2015		2016		2017	2018	Total 2015-2018	
		Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Programado	Programado	Ejecutado
Despacho de la Ministra	85 emprendimientos fortalecidos	25	25	35	32: 2 (seguimiento)	25	8 (seguimiento)	85	57 (nuevos) 2 (seguimiento 2015)
	Presupuesto (millones de colones)	15	14	37	n.d.	42	42	136	n.d.
Unidad de Cultura y Economía (UCE)	41 emprendimientos fortalecidos	14	15	21	23 6 (seguimiento)	1	3	39	38 (nuevos) 6 (seguimiento)
	Presupuesto (millones de colones)	40	40	48	n.d.	52	60	200	n.d.
Parque la Libertad	97 emprendimientos fortalecidos	12	12	45	52 (nuevos) 12 (seguimiento 2015)	20	20	97	64 (nuevos) 12 (seguimiento 2015)
	Presupuesto (millones de colones)	38	30.34	7.12	n.d.	8	8.5	61.62	n.d.
	Nº Total de Emprendimientos	51	52	101	107	46	23	223 (nuevos)	159 (nuevos) 20 (seguimiento 2015)
	Presupuesto a emprendimientos (PND)	93	84.34	92.12	n.d.	102	110.5	397.62	n.d.

Fuente: MCJ, 2017.

ANEXO VII

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Guía general de cuestionario para entrevistas semiestructuradas

A continuación, se presenta la guía de preguntas utilizada durante las entrevistas semiestructuradas. La lista final de preguntas para cada informante varió según el rol que juega en el Programa, la organización a la que pertenece y su grado de conocimiento del Programa. Las preguntas para informantes externos al MCJ y al Programa versaron principalmente sobre los temas de articulación institucional, sobre las condiciones para diseñar un programa integral de fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativas, y sobre los requerimientos para propiciar la sostenibilidad de dicho programa. Por otro lado, las entrevistas con actores internos del MCJ y cercanos al Programa se enfocaron en los temas de diseño, implementación, eficacia y eficiencia del Programa. Las preguntas fueron elaboradas de acuerdo con los criterios de evaluación, y al modelo de evaluación utilizado (modelo CIPP, de Stufflebeam y Coryn).

Criterio / Modelo de evaluación	Contexto	Insumos	Proceso de implementación	Producto
Pertinencia	1. ¿A qué dependencia u organización pertenece y cuál es su rol principal? 2. ¿Podría describir su nivel de conocimiento sobre el PEMCC? 3. En su opinión, ¿qué tanto se alinea el PEMCC a otros programas y políticas vigentes para fortalecer a la industria cultural-	5. ¿Cree usted que este programa complementa o duplica objetivos de otras intervenciones desarrolladas para fortalecer los emprendimientos y Mipymes culturales-creativos? ¿Puede dar algún ejemplo?	6. Según su experiencia, ¿la estructura organizacional (con tres unidades ejecutoras) favorece una adecuada implementación del PEMCC?	7. ¿Cree usted que la estructura organizacional del PEMCC es adecuada para lograr los resultados esperados? (entendiendo por resultados: el fortalecimiento de los emprendimientos y Mipymes culturales-creativas)

Criterio / Modelo de evaluación	Contexto	Insumos	Proceso de implementación	Producto
	creativa? 4. En su opinión, ¿en qué medida el diseño del programa responde a la problemática que lo origina?			
Eficacia y eficiencia	8. Según su nivel de conocimiento del PEMCC, ¿cree que el programa, tal y como opera hoy en día, atiende las necesidades de la población objetivo?	9. Según su experiencia con este tipo de programas, ¿cree que los recursos (financieros y humanos) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de los objetivos?	10. ¿Cree usted que es eficiente y eficaz que tres unidades ejecutoras compartan la implementación del Programa?	11. ¿Qué mecanismos y herramientas recomendaría para el seguimiento, medición y valoración del logro de los objetivos de un programa como el PEMCC?
Sostenibilidad	12. ¿Tienen conocimiento de si este programa se vincula o articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?	13. ¿Cree usted que con el nivel de recursos asignados al PEMCC es sostenible implementar el programa, considerando la forma en que opera hoy en día?	14. ¿Tiene conocimiento de que existan aspectos organizacionales o procedimentales que afecten la ejecución del Programa? En caso afirmativo, favor indicar cuáles.	15. ¿Qué condiciones considera como las más importantes para garantizar la sostenibilidad de un programa como el PEMCC?

ENCUESTA EN LÍNEA A CAPACITADORES / FORMADORES

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Borrador de cuestionario para encuesta en línea a formadores (as) y capacitadores (as)³²

Presentación

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca de su experiencia como formador (a) o capacitador (a) en actividades del Programa Emprendimientos y Mipymes Culturales Creativas (en adelante, el Programa), ejecutado conjuntamente por el Ministerio de Cultura y Juventud y la Fundación Parque La Libertad. La misma forma parte de una evaluación del diseño y procesos de implementación de dicho programa, a cargo del ICAP. Dicha evaluación cuenta con el aval de las autoridades correspondientes.

Los datos recopilados son de carácter anónimo y confidencial. Al responder este cuestionario usted indica su consentimiento a participar en esta evaluación. Si desea aclarar cualquier duda respecto a este cuestionario, puede comunicarse con Diana Oviedo, al correo electrónico: doviedo@icap.ac.cr

Instrucciones

Por favor, lea detenidamente las preguntas y seleccione la respuesta que mejor refleje su opinión en cada una de ellas. El tiempo requerido para responder el cuestionario es aproximadamente 15 minutos. La mayoría de las preguntas son cerradas, es decir, incluyen un número limitado de respuestas posibles. Sin embargo, en algunos casos usted puede anotar una respuesta específica.

Cuestionario

1. ¿Cuál es su formación profesional base (nombre de la carrera)? Por favor, mencione si ha realizado estudios de especialización adicionales.

Respuesta abierta

³² Dado que la encuesta es anónima y confidencial, no se solicitará la identificación de la persona que responda el cuestionario.

2. ¿Cuál es su ocupación actual?

Respuesta abierta

3. ¿Cuántos años de experiencia tiene capacitando/asesorando emprendimientos o Mipymes culturales-creativas?

- a) Menos de 2 años
- b) 2-5 años
- c) 6-10 años
- d) Más de 10 años

4. Aproximadamente, ¿cuántos emprendimientos/Mipymes culturales-creativos ha capacitado/asesorado en los últimos 3 años?

- a) Menos de 10
- b) Entre 10-50
- c) Entre 51-100
- d) Más de 100

5. ¿Qué tanto conocía el sector de la economía cultural-creativa antes de ser contratado para este programa?

- a) Lo conocía muy bien
- b) Lo conocía parcialmente
- c) Lo conocía muy poco
- d) No lo conocía del todo
- e) NS/NR

6. Según los sectores de la economía cultural-creativa, ¿qué perfiles de emprendimiento capacitó/asesoró en el programa?
Se despliega lista de los 13 subsectores de la economía cultural-creativa

7. ¿Cuál dependencia le contrató para participar en el Programa?

- a) El Despacho de la Ministra

- b) La Unidad de Cultura y Economía del MCJ
- c) La Fundación Parque La Libertad

8. ¿Para qué tipo de apoyo fue contratado en el marco del Programa?

- a) Capacitación
- b) Acompañamiento
- c) Asistencia técnica
- d) Todas las anteriores
- e) Otro

9. ¿En cuál ámbito específico se centró su trabajo como formador - capacitador en el marco del Programa? Puede marcar varias opciones.

- a) El componente técnico-artístico
- b) El componente de gestión empresarial
- c) Habilidades blandas
- d) Internacionalización

10. ¿Considera usted que existen diferencias entre el trabajo de formación con emprendimientos y Mipymes culturales-creativas y el trabajo con organizaciones que desarrollan otras actividades económicas?

- a) No, no existen diferencias.
- b) Si, si existen diferencias. Especifique:

11. ¿En qué medida fue informado (a) sobre el objetivo general del Programa antes de realizar las actividades para las que fue contratado (a)?

- a) Recibí muy poca información
- b) Recibí la información necesaria
- c) Recibí más información de la necesaria

12. ¿Participó usted en alguna sesión de inducción sobre el Programa antes de realizar las actividades para las que fue contratado (a)?

- a) No
- b) Si

13. ¿Cómo calificaría su experiencia durante el proceso de contratación administrativa para desarrollar actividades en el marco del Programa?

- a) Muy negativa
- b) Algo negativa
- c) Ni negativa ni positiva
- d) Positiva
- e) Muy positiva

14. Con base en su experiencia en el Programa ¿qué aspecto calificaría como el más problemático?

- a) Las condiciones establecidas en los términos de referencia de la contratación o cartel de licitación.
- b) La negociación con mi contraparte en el MCJ o el PLL.
- c) La organización logística de las actividades
- d) Las características de la población beneficiaria
- e) Los trámites administrativos para formalizar mi contrato
- f) Otro: especifique

15. Según la experiencia vivida durante el Programa, ¿en qué medida fue suficiente el tiempo disponible para implementar las actividades? Utilice la escala de 1 a 10, siendo 1 la puntuación menor y 10 la mayor.

Escala de 1 a 10.

16. ¿Cree usted que las actividades realizadas respondieron a las necesidades de la población beneficiaria?

- a) Si fueron pertinentes a sus necesidades.

- b) Fueron parcialmente pertinentes a sus necesidades
- c) No fueron pertinentes a sus necesidades

17. En su opinión, ¿cuál es el tiempo mínimo que requieren los emprendimientos y Mipymes culturales creativos para mejorar su desempeño?

- a) Actividades puntuales de capacitación (menos de un día de capacitación)
- b) Actividades articuladas en un curso (varios días de capacitación)
- c) Actividades articuladas en un proceso de formación completo (varias semanas de capacitación y acompañamiento)
- d) Una combinación de las anteriores
- e) Otro. Especifique.

18. Desde su experiencia profesional, seleccione los 3 componentes más importantes para garantizar la probabilidad de éxito de un emprendimiento o Mipyme cultural-creativo:

- a) Capacitación
- b) Asistencia técnica
- c) Claridad en la propuesta de valor
- d) Claridad en el mercado meta
- e) Uso de herramientas digitales
- f) Acompañamiento de mentores
- g) Capital semilla
- h) Acompañamiento mediante pre-incubación e incubación
- i) Otra. Especifique:

19. Desde su perspectiva, ¿que mejoraría en el Programa? Seleccione hasta tres procesos que considere los más importantes de mejorar:

- a) El proceso de contratación administrativa
- b) La logística para el desarrollo de las actividades de capacitación
- c) El seguimiento a los emprendimientos.
- d) El proceso de convocatoria de participantes o beneficiarios.

- e) El diagnóstico integral de los beneficiarios (que contemple: habilidades blandas, escolaridad, situación socioeconómica).
- f) La selección de la población beneficiaria
- g) Las herramientas para el monitoreo y seguimiento de la capacitación
- h) Otro. Especifique:

20. ¿Qué tipo de herramientas o métricas (indicadores, variables) sugeriría usted para medir el éxito de este tipo de Programa?

Abierta.

GUÍA TEMÁTICA PARA LOS GRUPOS FOCALES CON BENEFICIARIOS

El grupo focal tendría la siguiente estructura y preguntas generadoras:

Presentación de la actividad y grupo consultor	10min
Presentación corta de cada emprendedor(a).	15min
Aclaración sobre el objetivo de la actividad y reglas básicas para guiar la conversación y aportar opiniones.	5 min
Primera pregunta generadora: ¿Podrían describir brevemente la actividad a la que se dedican, cuánta gente trabaja en su iniciativa y cuánto tiempo tiene de funcionar su emprendimiento o Mipyme?	15 min
Segunda pregunta generadora: ¿Cómo se enteró de las actividades en el marco de este Programa (PEMCC) y cómo fue su experiencia a la hora de participar en dichas actividades? Esto puede ser entendido como la transformación empresarial de mayor relevancia.	15 min
Tercera pregunta generadora: ¿Qué opina sobre la metodología de trabajo en las actividades a las que asistió? ¿Cree que el contenido y forma de desarrollar esas actividades respondió a sus necesidades como emprendimiento o Mipyme?	15 min
Cuarta pregunta generadora: ¿Si pudieran cambiar algún aspecto de las actividades a las que asistió, ¿cuál sería y por qué? (Grupo de trabajo, capacitadores, tareas, contenido, entre otros.)	20 min
Quinta pregunta generadora: ¿Considera usted que su organización o la actividad que	15 min

desarrollar tuve algún cambio luego de participar en las actividades recibidas del PEMCC? ¿Por qué?	
Agradecimiento y cierre	10 min

GUÍA TEMÁTICA PARA EL GRUPO FOCAL CON FORMADORES - CAPACITADORES

El grupo focal tendría la siguiente estructura y preguntas generadoras:

Presentación de la actividad y contexto	15 min
Presentación corta de cada formador-capacitador (a).	15 min
Aclaración sobre el objetivo de la actividad y reglas básicas para guiar la conversación y aportar opiniones.	5 min
Primera pregunta generadora: ¿Podrían describir brevemente su ámbito profesional y qué tipo de servicio brindaron en el marco del Programa ejecutado por el Ministerio de Cultura y Juventud (Despacho de la Ministra y la UCE) y el Parque La Libertad?	15 min
Segunda pregunta generadora: ¿Nos gustaría conocer su valoración del proceso de contratación administrativa en el marco de este Programa? Favor describir aspectos que consideren positivos y negativos.	15 min
Tercera pregunta generadora: ¿Cómo fue su experiencia a la hora de ejecutar las actividades por las que fue contratado? ¿Creen que el contenido y forma de desarrollar esas actividades respondió a las necesidades de los emprendimientos y Mipymes beneficiados, explique?	15 min
Cuarta pregunta generadora: ¿Si pudieran cambiar algún aspecto de las actividades en las que participó? ¿cuál sería y por qué? (tipo de población beneficiaria que participó, recursos disponibles, tiempo disponible, las condiciones de logística, la cantidad de participantes, el contenido, entre otros aspectos)	20 min
Quinta pregunta generadora: ¿Considera usted que las actividades en las que participó generaron algún cambio en los emprendimientos y Mipymes participantes, explique? ¿Cómo cree que debería medirse o darse seguimiento a ese cambio?	15 min

Almuerzo y cierre de la actividad	10 min
-----------------------------------	--------

ANEXO VIII
Ejemplo de cronograma de implementación del PEMCC con el nuevo diseño

	Primera generación de emprendimientos y Mipymes beneficiados		Segunda generación de emprendimientos y Mipymes beneficiados
--	--	--	--

Mes	Convocatoria	Selección	Fases de la formación			Seguimiento y Evaluación
			Fase I: base de empresariedad cultural y creativa	Fase II: consolidación y crecimiento técnico-artístico	Fase III: Innovación y dinamización económica	
NOV						
DIC						
ENE						
FEB						
MAR						
ABR						
MAY						
JUN						
JUL						
AGO						
SEP						
OCT						
NOV						
DIC						
ENE						
FEB						
MAR						
ABR						
MAY						
JUN						
JUL						

Mes	Convocatoria	Selección	Fases de la formación			Seguimiento y Evaluación
			Fase I: base de empresariedad cultural y creativa	Fase II: consolidación y crecimiento técnico-artístico	Fase III: Innovación y dinamización económica	
AGO						
SEP						
OCT						
NOV						
DIC						

ANEXO IX: CRONOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Actividad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Dic.
-----------	-------	--------	------------	---------	-----------	------

	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s
1. Preparación y programación de la evaluación																				
1.1 Formalización del contrato del equipo evaluador con ICAP																				
1.2 Reuniones preliminares con equipo gestor del PEMCC																				
1.3 Entrevistas preliminares a equipo gestor del PEMCC																				
1.4 Revisión documental																				
1.5 Inicio formal del contrato con MCJ																				
1.5 Entrega Producto 1 Plan de Trabajo: 30 de agosto de 2017.																				
2. Diseño de la evaluación																				
2.1 Propuesta de diseño																				
2.2 Revisión del diseño de evaluación equipo gestor del PEMCC																				
2.3 Diseño de instrumentos de recolección de información																				
2.5 Test de instrumentos de recolección de información																				
2.6 Elaboración final de instrumentos de recolección de información																				
2.7 Reunión para informar avance de la evaluación																				
3. Ejecución de la evaluación																				
3.1 Realización de entrevistas a actores clave internos del PEMCC																				
3.2 Realización de entrevistas a actores clave externos al PEMCC																				
3.3 Encuesta en línea a formadores y capacitadores del PEMCC																				
3.5 Procesamiento de información																				
3.6 Grupos focales con población beneficiaria del PEMCC																				
3.9 Entrega Producto 2: Informe de avance: 30 de octubre de 2017.																				
4. Uso de la evaluación / sistematización																				
4.1 Grupo focal con formadores y capacitadores																				
4.2 Elaboración del informe final de evaluación																				
4.3 Presentación borrador de informe final al equipo gestor																				
4.4 Presentación oral a equipo tomador de decisión																				
4.4 Entrega del Producto 3 Informe final: 24 de noviembre de 2017.																				