

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO



INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK
BANQUE INTERAMERICAINE DE DEVELOPPEMENT



INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA
DESARROLLO ARTESANAL EN EL ESTADO DE ZACATECAS, MÉXICO

Realizado por: Verónica Martínez Pavez

Nº Proyecto: ME-M1034

Nº Operación: ATN/ME-10570-ME

ABRIL 2009

INDICE DE TEMAS

<u>1</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>RESUMEN DEL PROYECTO</u>	<u>7</u>
<u>3</u>	<u>CAMBIOS EN EL CONTEXTO</u>	<u>9</u>
3.1	CONTEXTO EXTERNO	9
3.2	CONTEXTO INTERNO	13
<u>4</u>	<u>RESULTADOS PRODUCTOS EFECTIVIDAD</u>	<u>15</u>
<u>5</u>	<u>ASESORÍA DE RESULTADOS DE IMPACTO</u>	<u>24</u>
<u>6</u>	<u>LOGRO DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO Y META : EFICIENCIA</u>	<u>26</u>
<u>7</u>	<u>SUSTENTABILIDAD</u>	<u>30</u>
<u>8</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>32</u>
	<u>ANEXOS</u>	<u>34</u>
	ANEXO 1: MAPA ARTESANAL ESTADO DE ZACATECAS	35
	ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	40

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento, corresponde al informe de Evaluación Intermedia del proyecto Desarrollo Artesanal del Estado de Zacatecas (ATN/ME-10570-ME) FOMIN BID y que es llevado a cabo por el Instituto de Desarrollo Artesanal de Zacatecas IDEAZ. Esta evaluación contempló una visita en terreno por parte de la Consultora durante los días 5 y 14 de Abril del año 2010.

Los objetivos específicos que busca satisfacer la presente evaluación son:

- (i) Determinar hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico, han sido logrados a la fecha de la evaluación, y determinar la posibilidad de lograrlos al completar el Proyecto.
- (ii) Identificar las fortalezas y debilidades del IDEAZ como agencia ejecutora del Proyecto.
- (iii) Identificar alternativas con potenciales para mejorar el Proyecto, que podría incluir modificación de actividades, responsabilidades del personal de IDEAZ, cronograma de actividades y partidas presupuestarias entre otras. La evaluación intermedia toma en consideración la ***relevancia, niveles de eficiencia, y efectividad.*** Además, la evaluación provee recomendaciones para mejorar la ejecución y consecuentemente la posibilidad de lograr los objetivos de desarrollo del Proyecto.

Las fuentes de información para la elaboración del presente informe corresponden a secundarias y primarias.

Fuentes secundarias

- a) Revisión de toda la documentación existente a la fecha asociada al Proyecto

b) Revisión en directos de los siguientes documentos:

- Plan de trabajo para cada una de las ramas artesanales
- Manual de procedimientos para cada una de las ramas artesanales
- Programa de capacitación para cada una de las ramas artesanales
- Catálogo de prototipos para cada una de las ramas artesanales

c) Observación de la totalidad de prototipos de cada una de las ramas artesanales (101 aproximadamente).

Fuentes primarias

a) Entrevistas personales a actores relevantes del Proyecto

- Especialista Fondo Multilateral de Inversiones líder del equipo de diseño y supervisión del Proyecto.
- Integrantes del núcleo de diseño (5)
- Directora General del IDEAZ
- Asistente administrativa del IDEAZ
- Directora de Finanzas del IDEAZ
- Coordinador del Proyecto
- Asistente Administrativa del director del Proyecto

b) Visita en terreno

Esta visita significó la visita directa a talleres artesanales cuyo detalle se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 1: VISITAS EN TERRENO PARA EVALUACIÓN INTERMEDIA

Rama Artesanal	Localidades de Talleres visitados
Cerámica	Los Pinos Centro Platero
Cantera	Cerro San Simón Guadalupe
Platería	Jerez: 3 talleres, y futuro centro de ventas Museo Sombrerete: taller y futuro centro platero Centro Platero
Talabartería	El Durazno Jerez
Textil	Centro San Simón, Guadalupe

Fuente: Elaboración propia.

c) Encuestas a beneficiarios del Proyecto

Por otra parte se procedió a la recopilación de información primaria a través de la aplicación de una encuesta personal de carácter estructurada a una muestra de 70 beneficiarios del Proyecto. El formato de la encuesta se adjunta en el anexo 2.

d) Taller de cierre, exposición de prototipos

Como cierre a la visita en terreno se procedió a la realización de una exposición de los prototipos, la que tuvo lugar en el Centro Platero de la ciudad de Zacatecas, exposición a la que asistieron a su vez las autoridades de Gobierno del estado de Zacatecas, autoridades del IDEAZ, Coordinación del proyecto, Núcleo de Diseño, Beneficiarios del Proyecto, la consultora entre otros.

Con toda la información se procedió a la realización del presente informe; el que da cuenta en un principio de un resumen del proyecto en evaluación y de los cambios de contexto tanto externos como internos que lo afectaron. Luego se analizan los resultados

en términos de efectividad y posteriormente el asesoramiento de los resultados de impacto.

Se continua con la determinación de los indicadores de desempeño (eficiencia) logrados a la fecha de la evaluación, para seguir con el análisis de sustentabilidad del Proyecto, así como las lecciones aprendidas hasta ahora.

Se incluye una sección de anexos para mejor comprensión del documento.

2 **RESUMEN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en consolidar la cultura empresarial y mejorar la competitividad de las MIPYMEs artesanales del Estado de Zacatecas con el propósito de establecer y validar un modelo de asistencia empresarial. Para ello, el Proyecto se organiza en tres componentes:

Componente 1: Desarrollo y mejora de los productos artesanales de acuerdo a la demanda. El objetivo de este componente es la adaptación de la producción artesanal a la demanda real, la aplicación de nuevas tecnologías y la utilización de nuevos materiales y diseño.

Componente 2: Fortalecimiento de la asociatividad empresarial. El objetivo del componente es fortalecer la capacidad empresarial de los artesanos para que puedan negociar en mejores condiciones y en volúmenes importantes.

Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales a los mercados nacionales. El objetivo de este componente es el de colocar en los mercados artesanales más importantes de México a las artesanías de Zacatecas promoviendo su comercialización en el competitivo mercado nacional.

Este proyecto tiene como agencia ejecutora al “Instituto de Desarrollo Artesanal de Zacatecas IDEAZ” quien busca promover la formación empresarial en los artesanos para que desarrollen su actividad productiva de acorde a la demanda actual mediante el mejoramiento de los procesos y de la gestión de sus empresas, promueve la artesanía no sólo como actividad económica generadora de empleos, sino también como manifestación de la vitalidad cultural y artística de los pueblos, de su legado histórico, tradiciones y valores.

El proyecto contempla un uso de recursos de USD 750.382 de los cuales el Fondo Multilateral de Inversiones aporta USD 356.151 no reembolsables y el gobierno del estado de Zacatecas, a través de la agencia ejecutora IDEAZ, aporta USD 394.231 (en efectivo USD 279.355 y en especies USD 114.876).

El plazo de ejecución del proyecto asciende a 36 meses y el plazo desembolsos de 42 meses. Se dio inicio formal a este proyecto en Noviembre del 2007 con la firma del convenio, el primer desembolso por parte del FOMIN fue en Mayo del 2008.

3 CAMBIOS EN EL CONTEXTO

El presente capítulo, está destinado a destacar aquellas variables del ambiente y/o condiciones de orden económico que puedan tener injerencia en el desarrollo de los sectores y ámbitos en que se desarrolla el proyecto de Desarrollo Artesanal en el Estado de Zacatecas

3.1 CONTEXTO EXTERNO

Entorno político

Uno de los primeros aspectos que deben ser considerados, tiene relación con el hecho que México enfrentará durante el presente año un período eleccionario, donde serán elegidos diez gobernadores de algunos estados de la República y en particular sobre el Estado de Zacatecas, estado al que el partido busca recuperar. Adicional a lo anterior serán renovados 451 diputados locales y mil 481 presidencias municipales.

Si bien el PRI - Partido Revolucionario Institucional - perdió la presidencia en el año 2000 y disminuyó su presencia durante las elecciones del año 2006, en las elecciones del presente año, su objetivo está centrado en confirmar los resultados obtenidos en las elecciones legislativas del año 2009, lo que debiera a su vez darle más posibilidades para triunfar en las elecciones presidenciales del 2012.

Importante es destacar que el Partido Revolucionario Institucional resulta decisivo en las decisiones del Congreso, donde el Gobierno no tiene mayoría.

No existe certeza que lo anterior tendrá un efecto directo sobre el desarrollo del proyecto en análisis y los aportes comprometidos por el gobierno hasta el momento, el eventual aumento del poder del PRI es decisivo en el congreso, donde el gobierno no tiene mayoría, se deberá entrar en una etapa de negociación en la mantención de los proyectos

hasta ahora comprometidos; acciones que las autoridades directas del proyecto se encuentran gestionando.

La totalidad de las personas entrevistadas, manifiestan que este factor no verá alterado el proyecto en términos de sustentabilidad dado que ya es un compromiso directo con las personas que trasciende la política, lo que si se reconoce es que el cambio de autoridades puede retrasar el proyecto en 2 a 4 meses; periodo propio que se produce por el cambio de autoridades.

Efecto influenza humana

Sabido es que durante y después del brote de la influenza humana, se generó en México, hubo una serie de reacciones negativas hacia este país que no se hicieron esperar, situación de alto impacto a nivel nacional y en particular en todo aquel entorno que tenga relación con el Turismo. De hecho el proyecto en análisis se vio retrasado por la aparición de esta variable, ya que las autoridades le dieron prioridad a otros ámbitos.

A un año de su aparición en el país; el virus de la influenza humana está totalmente controlado en el Estado de Zacatecas – Estado que en el período registró 969 casos declarados y 48 defunciones.

En este sentido el departamento Nacional de Turismo ha desarrollado importantes esfuerzos de promoción turística para atraer a los visitantes tanto internacionales como nacionales. Resaltando en este sentido que más de 14 mil familias viven en el Estado de esta actividad y que además el Estado representa un 7.5% del Producto Interno Bruto.

Con el propósito de concluir la etapa epidémica de la influenza AH1N1 desde comienzos de este año, se ha impulsado una masiva campaña de vacunación, aún cuando su efecto ya es de carácter estable, y pasará a ser una influenza del tipo estacional. En este sentido, es importante destacar que el efecto de la influenza humana en el desarrollo turístico del Estado y en particular sobre el proyecto en análisis, si bien produjo retrasos, debiera

considerarse como controlado, sin lugar a dudas, su impacto depende de cómo se vea afectado el resto de los países durante el presente invierno, y el impacto mundial que esto genere.

Entorno social

Reconocida es la condición de los mexicanos de ser un país con una mayor proporción de hombres participando de la actividad económica, no obstante la participación económica de las mujeres se ha incrementado, aún cuando continua siendo inferior a la masculina (aproximadamente una proporción de 3 a 1). Es en el sector de los servicios donde las mujeres han logrado una mayor concentración.

De acuerdo a cifras entregadas por el Consejo Nacional de la Población (CONAPO) en el Estado de Zacatecas para el año 2010, solo un 38% de la población femenina en condiciones de trabajar lo hace. Lo anterior, plantea un desafío no tan solo para el progreso económico de la sociedad, sino que para el desarrollo del proyecto en análisis, en donde la participación de las mujeres ha sido mayoritaria.

La consolidación de la cultura empresarial y su competitividad, requieren necesariamente de la participación de un mayor equipo dentro de la empresa, las labores de diseño, aplicación de estrategias de promoción, y comercialización, estrategias de intermediación comercial, elaboración de material promocional, creación de sistemas de inventarios, elaboración e implementación de esquemas de franquicia, participación en ferias artesanales, entre otras, demandan la participación de un mayor número de personas y existen actividades donde la participación de la mujer resulta aún más relevante como son las actividades de diseño, comercialización, participación en ferias artesanales, etc.

Sin lugar a dudas, lo anterior requiere que se trabaje en un programa de capacitación para la inserción de la mujer en el programa de desarrollo, y es justamente este aspecto el que forma parte importante del Proyecto y donde el avance ha sido importante.

Los obstáculos que ha enfrentado el Proyecto se orientan a que la concepción del matrimonio, reviste aun cierto carácter machista, en donde la mujer no puede salir muchas veces de la casa, como por ejemplo viajar a comprar materiales, o a entregar pedido, de ahí que el Proyecto debe adaptarse a dicha cultura, en términos de contar con un centro de materiales y formas apropiadas de distribución de productos terminados, a fin que se oriente exclusivamente a la labor artesanal.

Entorno económico y laboral

A nivel país, México sufrió durante el año 2009 una situación económica complicada, llegando a ser el país con menor dinamismo en América Latina. Durante el 2009, la crisis económica llevó a que 6 millones de mexicanos cayeran en situación de pobreza, con lo que el número de personas en esa condición creció a 57 millones.

La inflación alcanzó al 3,86% y se espera que el presente año alcance al 5,7% . Si bien, se espera que a partir del 2010, se quiebre esa tendencia económica, el entorno aún es complejo, el precio del petróleo seguirá a la baja, lo que debilitará aún más el margen de maniobra fiscal. Parte del crecimiento sin embargo, provendrá del repunte económico de Estados Unidos.

Sin embargo, la situación del estado de Zacatecas está bastante por encima del promedio del país, las políticas públicas implementadas llevaron a que el estado se sitúe en el segundo lugar en términos de generación de empleos, llegando durante el primer bimestre de 2010 ha generado sobre los 3500 empleos, lo que representa un crecimiento de 26,4%. En esta labor han incidido los distintos sectores económicos del Estado, sumándose también el desarrollo de nuevos sectores tales como el aeroespacial y el asociado a tecnologías de la información. Sin embargo, todavía no resulta del todo suficientes para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Es preciso destacar que el 34% de la población vive en condiciones de extrema pobreza.

Lo anterior deja claramente espacio para que el proyecto en análisis, pueda incorporar una mayor cantidad de mano de obra “capacitada” a su desarrollo.

En todos los aspectos del entorno analizados y que afectan el proyecto; éste ha mostrado un comportamiento adecuado para seguir adelante, ha mostrado retraso por aspectos como la influenza humana y la crisis económica, pero su concepción hace que sea muchas veces una vía de solución a las condiciones desfavorables del entorno (ayuda a insertar a la mujer en el mundo laboral, mejora la calidad de vida, entre otros).

3.2 CONTEXTO INTERNO

Por otra parte el Proyecto ha enfrentado algunos efectos internos como son:

- Cambio de coordinador: Este hecho provocó un retraso del proyecto, por cuanto en un momento no se tuvo coordinador, lo que detuvo el proyecto aún cuando el núcleo de diseño continuó avanzando y este hecho permitió que a la fecha se cuente con la totalidad de prototipos exigidos por el componente 1, las demás actividades no pudieron ser llevadas a cabo.

En la actualidad se cuenta con un coordinador y el proyecto avanza y se espera aumentar el ritmo de desarrollo para cumplir los plazos estipulados en el cronograma.

- Falta de agilidad para la consecución de los recursos financieros existentes: Este aspecto es una realidad propia que enfrenta el IDEAZ por una parte para conseguir los recursos por parte del Gobierno del Estado por una parte y de la coordinación del Proyecto con el IDEAZ por otra.

De las entrevistas realizadas, se observa un mayor conocimiento de los procedimientos involucrados y las formas de agilizar la consecución de recursos,

así como el comprometer recursos con el gobierno, por lo que se espera se pueda enfrentar de mejor forma el Proyecto en lo futuro.

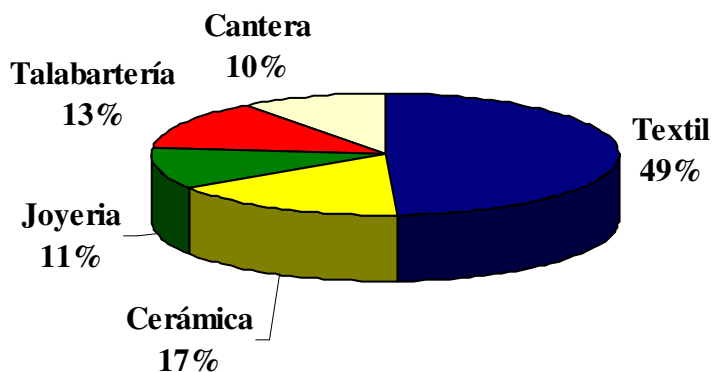
- Falta de comprensión del detalle del Proyecto y sus actividades: Se observa que si bien en términos globales se entiende que el Proyecto contempla 3 componentes que son altamente valorados, por cuanto, permiten por una parte contar con una oferta de productos acorde al mercado, para luego contar con un equipo de artesanos (oferentes) capacitados y adheridos al trabajo conjunto y cooperativo, para concluir en la comercialización de la oferta. Se nota la necesidad del equipo de coordinación de contar con mayor detalle de cada actividad que se debe realizar.
- Rigidez en que se comprende el presupuesto y plan de trabajo: El proyecto hasta la fecha, se ha entendido por parte del equipo coordinador como algo rígido, tanto en término de actividades como de presupuesto, no entendiendo el concepto de flexibilidad implícito que debe contener un proyecto de esta naturaleza requiere en términos de incorporar nuevas actividades o focalizar mas algunas acciones en la medida que se va avanzando. A juicio de la consultora el tema de la flexibilidad surge naturalmente al revisar los avances, en términos de porque no se han incorporados ciertas actividades como el seguimiento de la capacitación de los prototipos, en donde la respuesta es: ¿Como lo podemos hacer ya que el proyecto no lo contempla?. De este tipo de problema de orden interno y las acciones de mejora encuentran respuesta en la sección de conclusiones.

4 **RESULTADOS PRODUCTOS EFECTIVIDAD**

Beneficiarios

En términos del número total de beneficiarios, el Proyecto alcanza a 199 los que pertenecen a las ramas artesanales como son: cerámica, cantera, talabartería, textil y joyería, destacando con el mayor número a la rama textil, con el 49%, le sigue la cerámica con un 17%. La demás ramas tienen participaciones similares entre si.

GRÁFICO 1: COMPOSICIÓN DE BENEFICIARIOS POR RAMA ARTESANAL



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por el IDEAZ.

Respecto de las localidades donde se ubican los beneficiarios para cada una de las ramas artesanales, estas se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 2: CIUDADES DEL MAPA ARTESANAL DE ZACATECAS POR RAMA ARTESANAL CUBIERTO POR EL PROYECTO

Rama artesanal	Zonas geográficas de desarrollo
Cerámica	General Pánfilo Natera Fresnillo Jerez Cd. Cuauhtémoc Monte Escobedo Pinos Tabasco
Cantera	Zacatecas Jerez Guadalupe Pinos Villanueva
Talabartería	Jerez
Textil	Sombrerete Sierra Hermosa Fresnillo Panuco Guadalupe Genaro Codina Villa García
Joyería	Sombrerete Guadalupe Jerez Zacatecas Susticacán

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por IDEAZ y a visitas en terreno.

En cuanto a resultados del Proyecto este ha abarcado en un 100% a la rama textil y joyería, es decir, a la totalidad de los beneficiarios. Para la rama de cerámica el Proyecto ha alcanzado a un 60% de los beneficiarios. En las ramas de talabartería y cantera se ha abarcado a un 17% y 15% respectivamente.

CUADRO 3: CAPACITACIÓN DE BENEFICIARIOS EN PROTOTIPOS POR RAMA ARTESANAL

Rama Artesanal	Talleres trabajados
Textil	98
Cerámica	20
Joyería	22
Talabartería	5
Cantera	3
Total capacitado a la fecha	148

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por IDEAZ

Dado los datos anteriores, el Proyecto si bien se retraso en sus inicios, actualmente cumple con las actividades planificadas.

Satisfacción de los beneficiarios con el Proyecto

A fin de obtener información objetiva respecto de la satisfacción de los beneficiarios del Proyecto, se procedió a la realización de un estudio de mercado, que consistió en la aplicación de una encuesta a una muestra de beneficiarios.

Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción de los beneficiarios directos del Proyecto.

Objetivos específicos

- Conocer la evaluación que los beneficiarios hacen a distintos aspectos del Proyecto.
- Conocer las causa de insatisfacción en caso de existir.
- Conocer la evaluación que ellos hacen al desempeño del IDEAZ en llevar a cabo el Proyecto.
- Conocer cuales son las necesidades prioritarias de los beneficiarios para el desarrollo del negocio artesanal asociado al Proyecto.

Universo de estudio

Corresponde a la totalidad de los artesanos participantes del Proyecto pertenecientes al Estado de Zacatecas y que se desempeña en algunas de las siguientes ramas artesanales: Joyería, Textil, Talabartería, Cerámica o Cantera.

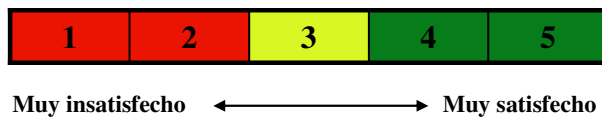
Ficha técnica

Tipo de Estudio	Cuantitativo de carácter concluyente
Tamaño del universo	200 artesanos beneficiarios
Tamaño muestral	70 artesanos beneficiarios
Método de selección de la muestra	Aleatorio
Alcance	Estado de Zacatecas
Fecha de aplicación	6 al 13 de abril de 2010

Escala de evaluación

Las escala de evaluación utilizada es de 5 puntos, en donde 1 es la situación de total insatisfacción y 5 es de total satisfacción.

Gráficamente:



Resultados descriptivos

1. Satisfacción global

Al consultarle a los encuestados sobre la primera percepción de satisfacción con el Proyecto, el nivel de satisfacción obtiene una nota de 4.49 puntos, lo que significa que existe un alto grado de satisfacción por parte de los beneficiarios con el Proyecto muy cercano a “muy satisfecho”. Cabe destacar que la variabilidad de las respuestas es baja.

FIGURA 1: NOTA PROMEDIO DE SATISFACCIÓN CON EL PROYECTO

	1	2	3	4	5	Varianza
Satisfacción Global con el Programa				4.4.9		0.39

2. Evaluación de aspectos que componen el Proyecto

En términos de los aspectos principales que componen la satisfacción se preguntó por los siguientes aspectos:

- Resultados reales
- Capacitación recibida
- Resultados prototipos desarrollados
- Avances en comercialización y ventas
- Servicios de apoyo
- Otros, especificar

De estos aspectos el mejor evaluado está referido a la capacitación recibida con nota 4.51 y el peor evaluado en términos de satisfacción, corresponde a los avance en comercialización y ventas con nota 3.6, lo que se explica porque si bien se han obtenido avances en comercialización y ventas como contar con ofrecimiento de

algunos puntos de venta ya definidos y que se hayan producido ventas aisladas, aun no se inicia por cronograma el componente 3 del Proyecto.

FIGURA 2: NOTAS PROMEDIO, ASPECTOS DEL PROYECTO EVALUADOS

Aspectos Evaluados	1	2	3	4	5	Varianza
Resultados reales, concretos				4.36		0.47
Capacitación recibida				4.51		0.78
Resultados prototipos desarrollos				4.23		1.28
Avances en comercialización y ventas			3.6			1.93
Servicios de apoyo				4.03		1.39

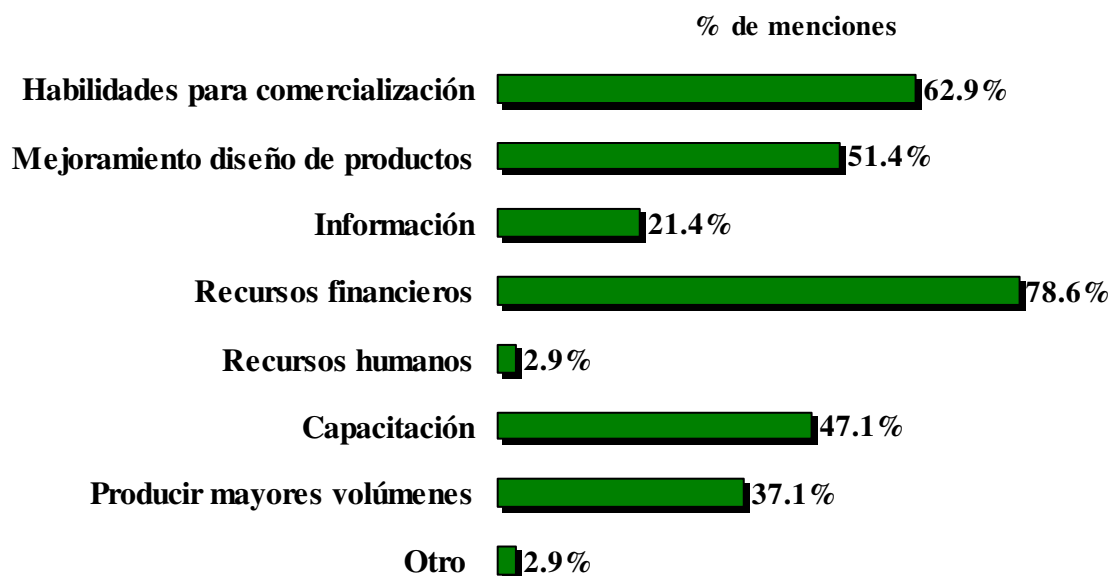
En términos de la evaluación que los beneficiarios le hacen al IDEAZ en cuanto de ponerle una nota global en donde 1 es un desempeño muy ineficiente y 5 un desempeño muy eficiente, la nota obtenida es de 4.57 muy cercana a “desempeño muy eficiente”.

FIGURA 3: NOTA PROMEDIO AL DESEMPEÑO GLOBAL DEL IDEAZ

	1	2	3	4	5	Varianza
Nota Promedio Desempeño del IDEAZ				4.57		0.63

Respecto de las necesidades de los beneficiarios o aspectos que requieren de mejorar se encuentran los recursos financieros, seguidos del mejoramiento de las habilidades para la comercialización, el mejoramiento de diseños y productos así como la capacitación.

GRÁFICO 2: NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS SOBRE ASPECTOS QUE REQUIEREN MEJORAS



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones de cómo mejorar el Proyecto que hacen los beneficiarios es posible resumirlas en los siguientes aspectos:

a) Comercialización y ventas

Que sigan a la siguiente fase de comercialización y ventas activa, que los inviten a participar en ferias y exposiciones, y toda acción que concrete ventas.

b) Apoyo permanente

En capacitación permanente de diseño, visitas de supervisión, cursos de capacitación, información sobre avances, etc.

c) Recursos

Que puedan contar con materiales, instalaciones y maquinarias que faciliten la labor artesanal en pro de aprovechar el tiempo disponible, sobre todo para las artesanas que

deben trabajar en las labores domésticas ...“no puedo viajar a comprar materiales...los materiales disponibles acá son escasos y muy caros”. ..

Uso del presupuesto

A la fecha de la evaluación intermedia en donde han transcurrido 28 meses aproximadamente, se observa un bajo uso del presupuesto disponible, dado que el uso de recursos apunta a un 28.8% del FOMIN y un 19.9% del gobierno de Zacatecas.

Esta situación se explica por efectos del contexto tanto externo como interno. Del contexto externo lo que retrasó el proyecto y el uso de recursos fue la denominada Influenza Humana, que desvió las prioridades del gobierno hacia solución de esta pandemia.

Por el lado del contexto interno lo que retrasó principalmente el uso de recursos fue el cambio de coordinador, que tuvo al proyecto detenido.

Destacable es sin embargo que se produjo un ahorro de recursos en función de lo planificado en el ítem de sueldos dado que las condiciones de mercado del Estado de Zacatecas, permiten contratar mano de obra de la calidad exigida a precios inferiores a los contemplados en el plan inicial del proyecto. Otra fuente de ahorro de recursos se obtuvo en el estudio de mercado del componente 1.

Es importante señalar que durante el periodo en que el proyecto estuvo sin coordinador y en donde el proyecto aparecía como “detenido”, el núcleo de diseño continuó su trabajo con recursos del IDEAZ, montos que no fueron cargados al proyecto.

CUADRO 4: RESUMEN DE USO DE RECURSOS DEL PROYECTO

	FOMIN	IDEAZ
Fondos desembolsados	USD 78.639	USD 37.197
Fondos solicitados	USD 24.000	USD 41.442
Total a la fecha	USD 102.639	USD 78.639
Monto total comprometido	USD 356.151	USD 394.231
Porcentaje de uso de recursos	28.8%	19.9%

Del componente 1 quedan aún sin utilizar USD 77.794 (USD 31.673 del FOMIN y USD 46.121). De los cuales se estima que el 50% será destinado a la parte faltante del componente como es la capacitación en las técnicas necesarias para la producción masiva de lo definido para cada prototipo. El saldo restante a juicio de la consultora deberán destinarse a nuevas actividades del componte 2, que no fueron contempladas en el proyecto pero que dado el avance surgen como vitales, estas se relacionan con la identificación de los procesos productivos, la determinación de costos y la gestión de calidad como mecanismos de control en la producción artesanal.

Por otra parte se estima que se producirán ahorros en el componente 3 en los ítems de el plan de comercialización-ventas y en plan de Marketing. A juicio de la consultora estos recursos deben destinarse a las nuevas actividades del componente 2 descritas anteriormente y a la mejora de la implementación de la estrategia de Marketing contemplada en el componente 3.

5 ASESORÍA DE RESULTADOS DE IMPACTO

A la fecha el Proyecto ha realizado actividades que contribuyen al alcance de la meta como es consolidar la cultura empresarial y mejorar la competitividad de las MIPYMES artesanales de Estado de Zacatecas, vía un trabajo comprometido del equipo del IDEAZ y con el gran acierto de haber contratado un núcleo de diseño compuesto por diseñadores con gran experiencia y trayectoria de reconocimiento que con su nivel de credibilidad y visión local, nacional y mundial, que cuentan con gran liderazgo, han permitido lograr el desarrollo artesanal en su etapa de diseño de prototipos, sacando la ventaja competitiva de los artesanos como es su calidad artesanal sumado al uso de los insumos propios del Estado pero con una calidad de diseño de excepción, en donde se toma la cultura local, sus raíces y se combina con diseño de vanguardia con un mejor uso de recursos y tecnologías, que permite lograr productos altamente competitivos.

Los distintos sectores o ramas artesanales han incrementado su capacidad por cuanto cuentan con diseños de calidad que pueden ser comercializados tanto a nivel local como nacional e incluso pensando en la sostenibilidad en un ámbito internacional.

Las acciones emprendidas principalmente para el componente 1 del Proyecto han sido valoradas por todos los artesanos y reflejadas en su alto nivel de satisfacción.

El proyecto también es muy relevante para los objetivos del IDEAZ así como para el gobierno del estado de Zacatecas, especialmente con relación a la reducción de la extrema pobreza y mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos, así como para los temas transversales de equidad de género.

El proyecto presenta rezagos en el cumplimiento de plazos y uso de recursos los que en las etapas posteriores se sugiere agilice, dado que lo que requería más tiempo era la elaboración de prototipos que incluyó una fase de investigación, tarea ya terminada. Las

actividades de los siguientes componentes 2 y 3 pueden ser adelantadas contemplando un rezago propio del cambio de autoridades de gobierno.

A juicio de la consultora el proyecto y su ejecución a la fecha posee más fortalezas que debilidades, lo que lo deja en una buena posición. Sin perjuicio de que dichas debilidades deben ser superadas a fin de lograr los objetivos y metas propuestos a cabalidad. En el cuadro siguiente se resumen las fortalezas y debilidades visualizadas.

CUADRO 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROYECTO Y SU EJECUCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Concepción completa del proyecto en sus tres componentes.</p> <p>Núcleo de Diseño (calidad, reconocimiento, liderazgo, credibilidad, contactos nacionales e internacionales).</p> <p>Nivel de satisfacción de los beneficiarios del Proyecto.</p> <p>Compromiso del equipo de trabajo con la sustentabilidad del proyecto.</p> <p>Calidad de los resultados obtenidos a la fecha.</p> <p>Externalidades positivas en términos económicos, de imagen y sociales.</p> <p>Capacidad para ahorrar recursos por parte del equipo coordinador y la agencia ejecutora.</p> <p>Conexión con otras instituciones públicas para la consecución de puntos de venta y exhibición.</p>	<p>Falta de agilidad de la agencia ejecutora en el uso de recursos (obtención y asignación).</p> <p>Falta de centro de acopio de materiales y posterior centro de distribución para productos terminados.</p> <p>Falencias de infraestructura y materiales para el trabajo de los artesanos.</p> <p>Concepción de rigidez del proyecto y recursos por parte del equipo coordinador y agencia ejecutora.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6 LOGRO DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO Y META : EFICIENCIA

A continuación se muestra los resultados para cada componente e indicador contemplado en el Marco Lógico del Proyecto, a la fecha de la visita de la evaluación intermedia.

Componente 1: Desarrollo y mejora de los productos artesanales de acuerdo a la demanda

Indicador 1: Se ha realizado un análisis de mercado que identifica nuevos productos y precisa las necesidades de capacitación (diseño y aplicación de nuevas tecnologías de los potenciales talleres productores).

Resultado: 100% cumplido en cada una de sus actividades

Indicador 2: Se cuenta con 100 prototipos de nuevos productos ajustados a la demanda y con al menos 150 talleres capacitados en producción.

Resultado en términos de los prototipos, se cuenta con más de 100 prototipos, con su manuales de producción: 100% cumplido

Resultado en términos de capacitación: Si bien se ha trabajado con 148 talleres, producto de este trabajo surgieron necesidades de capacitación las que a la fecha de evaluación se iniciaron, pero no se encuentran concluidas.

CUADRO 6: RESUMEN DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 1

RESUMEN ACTIVIDADES DEL COMPONENTE	Grado de cumplimiento
Componente 1 : Desarrollo y mejora de los productos artesanales de acuerdo a la demanda	
1.1. Establecimiento de la demanda 1.1.1. Definición de criterios de elegibilidad y selección de las líneas. 1.1.2. Determinación de la demanda efectiva en las líneas seleccionadas (consultoría especializada). 1.2. Adaptación de productos de acuerdo a la demanda 1.2.1 Conformación de los equipos de diseñadores y de técnicos en producción artesanal. 1.2.2 Desarrollo de nuevas colecciones con iconografía zacatecanas para el mercado local. 1.3 Capacitación 1.3.1 Conformación del equipo técnico permanente para elaboración de prototipos las colecciones propuestas y diseño y ejecución de programa de capacitación. 1.3.2 Criterios y selección de talleres participantes y elaboración de prototipos. 1.3.3 Diseño y ejecución de programa de capacitación técnica. 1.4. Oferta disponible	100% 100% 100% 100% 100% 100% Sólo Diseño y avance de ejecución 10% 100% en prototipos

Fuente: Elaboración propia.

Componente 2: Sensibilización para el fomento de la capacidad empresarial de los artesanos.

Indicador 1: Se sensibilizó a 200 talleres en el seminario de lanzamiento del proyecto.

Resultado: 100% cumplido

Indicador 2: Se lograron 6 convenios de colaboración institucional.

Resultado: *Se tienen identificadas y acordadas las entidades de colaboración institucional así como las cartas de acuerdo de cooperación falta la firma a fin de darle formalidad y comenzar el trabajo cooperativo.*

Indicador 3: Se sensibilizó a 150 talleres mediante fomento de la capacidad empresarial.

Resultado: *No realizado*

Indicador: Al menos el 80% de los talleres participantes en los seminarios des sensibilización responde satisfactoriamente al cuestionario sobre aptitudes y opciones de desarrollo empresarial, formalización, asociatividad y temas ambientales.

Resultado: *No realizado*

CUADRO 7: RESUMEN DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 2

RESUMEN ACTIVIDADES DEL COMPONENTE	Grado de Cumplimiento
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad empresarial de los artesanos	
2.1 Definición de esquemas de asociación conforme a la demanda y las características locales.	No realizado
2.2 Sensibilización sobre aptitudes y opciones de desarrollo empresarial, formalización y temas ambientales.	No realizado
2.3 Vinculación con organismos públicos y privados involucrados en estos temas.	En realización

Fuente: Elaboración propia.

Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales de Zacatecas al mercado nacional.

Indicador 1: Al menos 150 talleres cuentan con estrategias asociativas de comercialización y mercadeo.

Resultado: Se tiene terminadas las bases para llamado a licitación de estudio de canales de comercialización y ventas así como para el desarrollo de un Plan de Marketing para los productos artesanales del estado de Zacatecas. Se cuenta con la posibilidad cierta de participar en una exposición de los prototipos en Ciudad de México.

Indicador 2: Los productos de al menos 120 talleres de Zacatecas se encuentran en los principales centros de venta artesanal de México como son Tiendas de: FONART, del Museo Nacional de Culturas Populares, Arte Mexicano para el Mundo y el Museo de Arte Popular.

Resultado: La evaluación para este indicador corresponde realizarla al final del Proyecto.

CUADRO 8: RESUMEN DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA POR ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 3

RESUMEN ACTIVIDADES DEL COMPONENTE	Grado de Cumplimiento
Componente 3: Mejora del acceso de los productos artesanales de Zacatecas al mercado nacional	
3.1. Diseño de estrategia comercial a nivel nacional.	Listas las Bases de Licitación para llamar a empresa.
3.2. Diseño de estrategia empresarial asociativa a nivel nacional.	No realizado
3.3. Diseño de estrategia de marketing a nivel nacional.	Listas las Bases de Licitación para llamar a empresa.

Fuente: Elaboración propia.

7 **SUSTENTABILIDAD**

El proyecto nace como un compromiso del gobierno con los artesanos, éstos ya lo reconoce y comienzan a sentirlo como un derecho, son “demandantes”. Los artesanos entienden que deben trabajar de manera conjunta sin perder la esencia hacia la elaboración de productos competitivos con identidad.

La sustentabilidad económica-financiera de este Proyecto es favorecida por el fortalecimiento de los artesanos y el acompañamiento y la capacitación de la agencia ejecutora en las acciones dirigidas hacia los tres componentes que potencian la autogestión; entendida esta como la autogestión de cada taller artesanal (trabajo cooperativo).

De todas las entrevistas realizadas, es posible concluir que existe un trabajo en equipo el cual se encuentra latamente comprometido.

Más que facilitadores de recursos, las autoridades y equipo de trabajo están comprometidos con mejorar la calidad de vida de los artesanos de Zacatecas, en términos de disminuir la pobreza y aumentar el empleo.

Se considera impensable que el proyecto se pueda terminar o cerrar por el cambio de gobierno, sólo un poco más de demora mientras se producen los ajustes de nuevas personas (2 a 4 meses aproximadamente).

La directora general del IDEAZ, ha manifestado que logró comprometer la totalidad de los recursos que garanticen la sustentabilidad del Proyecto frente al cambio de las autoridades de gobierno.

Es opinión del consultor es posible manifestar que el proyecto cuenta con total sustentabilidad para llegar a término con el total cumplimiento de las metas y propósitos con que fue concebido, así como su continuidad más allá del término del cronograma, por

cuanto los artesanos están aprendiendo a llevar su técnica a un mejor ámbito de diseño; el cuenta con demanda y puntos de venta, lo necesario para la continuidad.

8 **RECOMENDACIONES**

A continuación se resumen las principales recomendaciones que producto de la revisión de información así como de la visitas en terreno y las múltiples entrevistas y encuestas realizadas se consideran necesarias para llevar a término de manera eficiente el Proyectos, así como para garantizar su sustentabilidad.

1. Dado que para el componente 1 se produjeron ahorros principalmente en los horarios a los diseñadores así como en el estudio de mercado, se recomienda que una vez finalizados la totalidad de los talleres, estos recursos sobrantes se trasladen al componente 2 a financiar la labor de seguimiento y acompañamiento de los artesanos en sus etapas iniciales.
2. Incluir dentro del componente 2 una actividad de seguimiento y acompañamiento a la asociatividad, que contemple las siguientes tareas:
 - Análisis de las etapas de los procesos productivos, identificación de procesos y especialización que cubrirá cada uno de participantes de la asociatividad.
 - Identificación y determinación de costos de los prototipos y productos, a fin de establecer correctamente los precios de los productos.
 - Realizar acciones orientadas a la gestión de calidad a fin de asegurar la calidad de los productos elaborados por cada artesano en cada una de las etapas del proceso productivo.
3. Adelantar el componente 3 del Proyecto, por cuanto ya se cuenta con la totalidad de los prototipos, lo que permite tener para dicho componente la respuesta al “que se va a vender”. El tener las bases de licitación terminadas tanto para el plan de

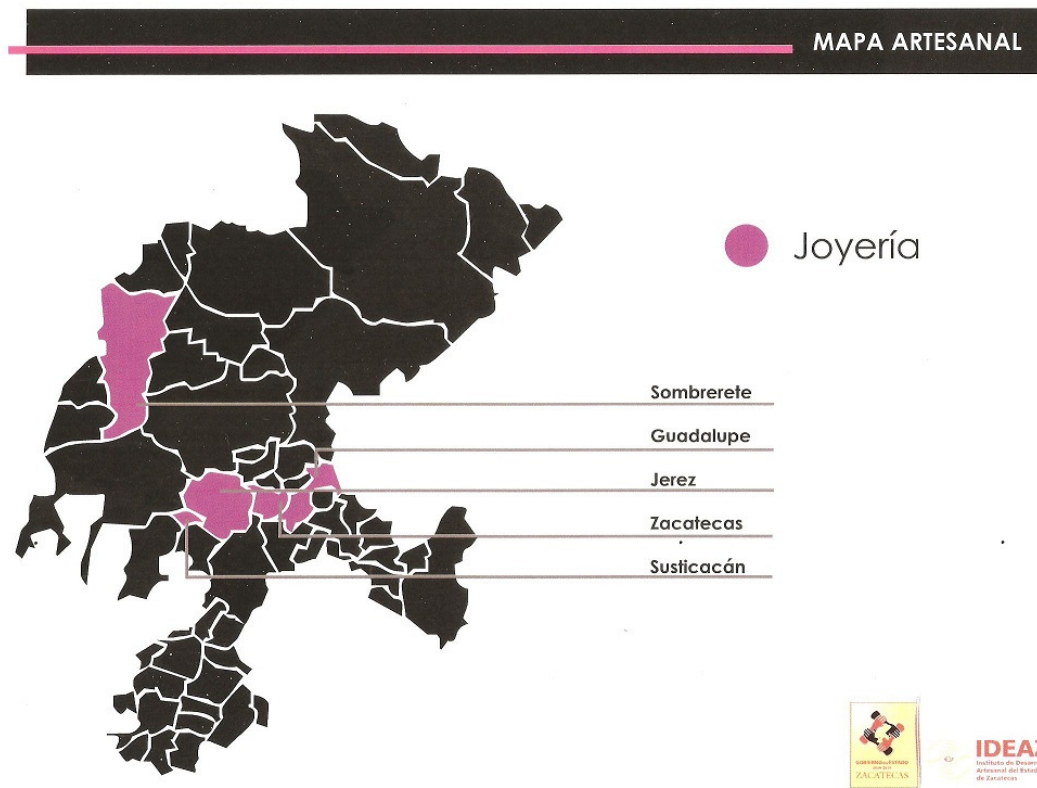
Marketing como para el estudio de los canales de comercialización, permite a su vez, dejar los recursos financieros comprometidos y por ende asegurar la sustentabilidad económica del Proyecto. Se sugiere incorporar en las bases de licitación del estudio de canales de comercialización y venta el contra con un centro de acopio de materiales (input) así como un centro de distribución de los productos terminados (output). Por lo tanto se recomienda llamar a licitación a la brevedad para dar cumplimiento al componente 3.

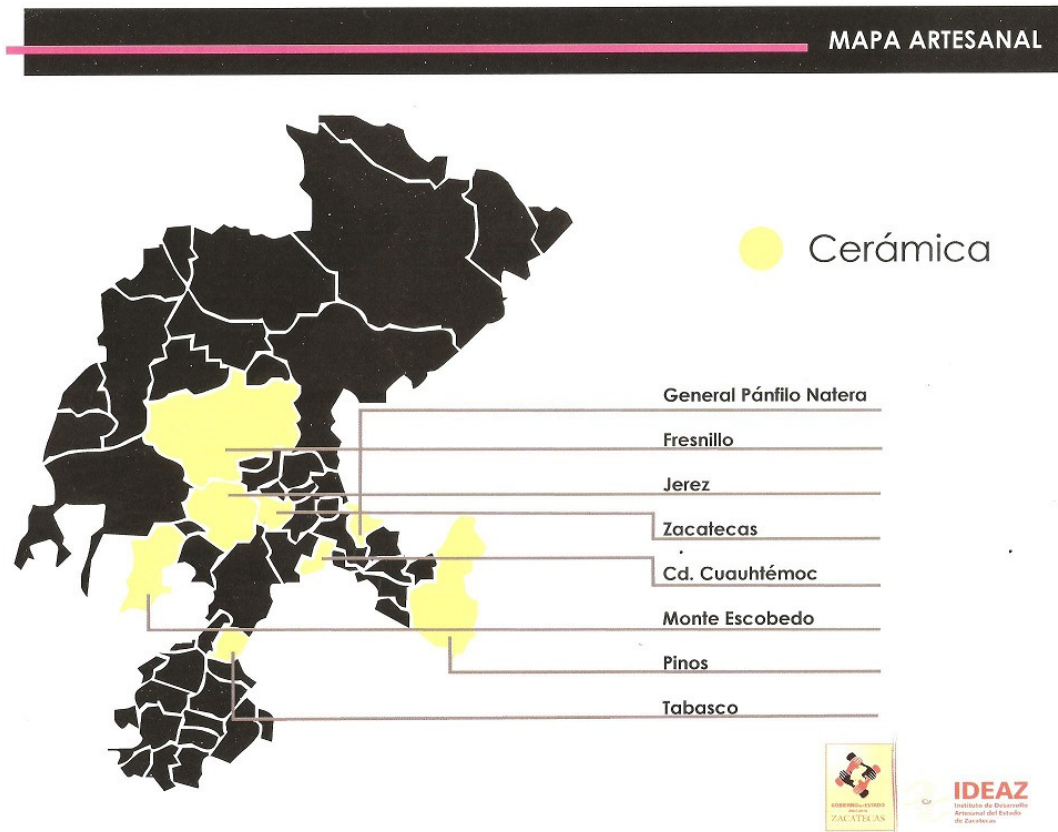
Dentro de este componente se cuenta con el ofrecimiento de la diseñadora Ofelia Murrieta para llevar la exposición de los prototipos hacia la ciudad de México. Dado que esto forma parte de la estrategia de promoción que se enmarca en el componente 3, se recomienda aceptar este ofrecimiento pero extenderlo a llevar un stock de productos que permita su comercialización directa en la exposición.

4. Contar con un centro de acopio que permita la compra y administración de materiales para los diferentes talleres artesanales, que permita por una parte la compra en lugares que ofrezcan mejores precios que aquellos sólo disponibles para algunos talleres, ejercer un mayor poder de compra al comprar mayores volúmenes y bajo las condiciones de calidad y requerimientos específicos que cada rama artesanal necesita.

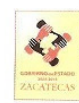
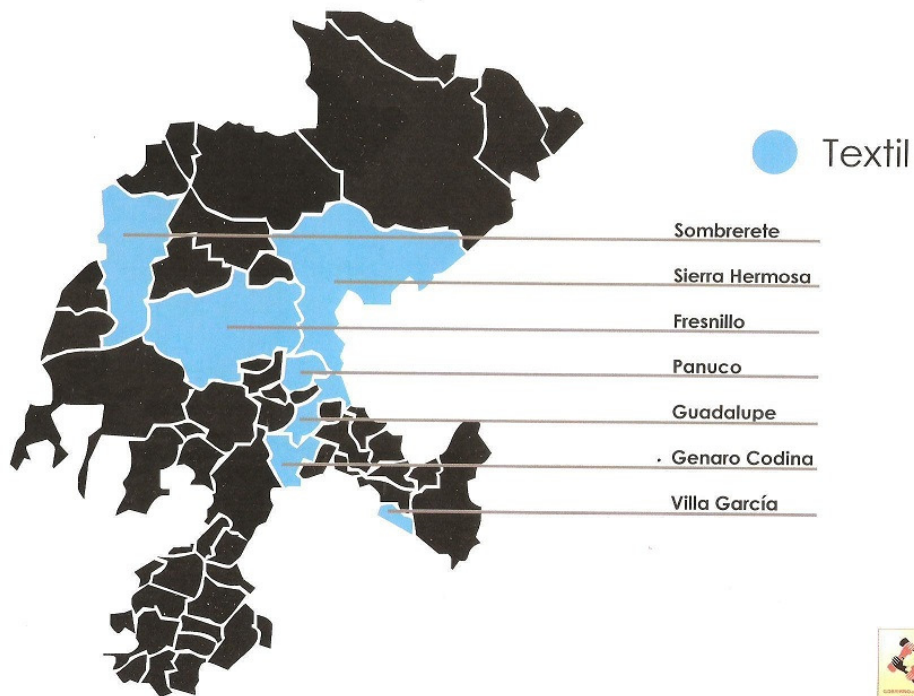
ANEXOS

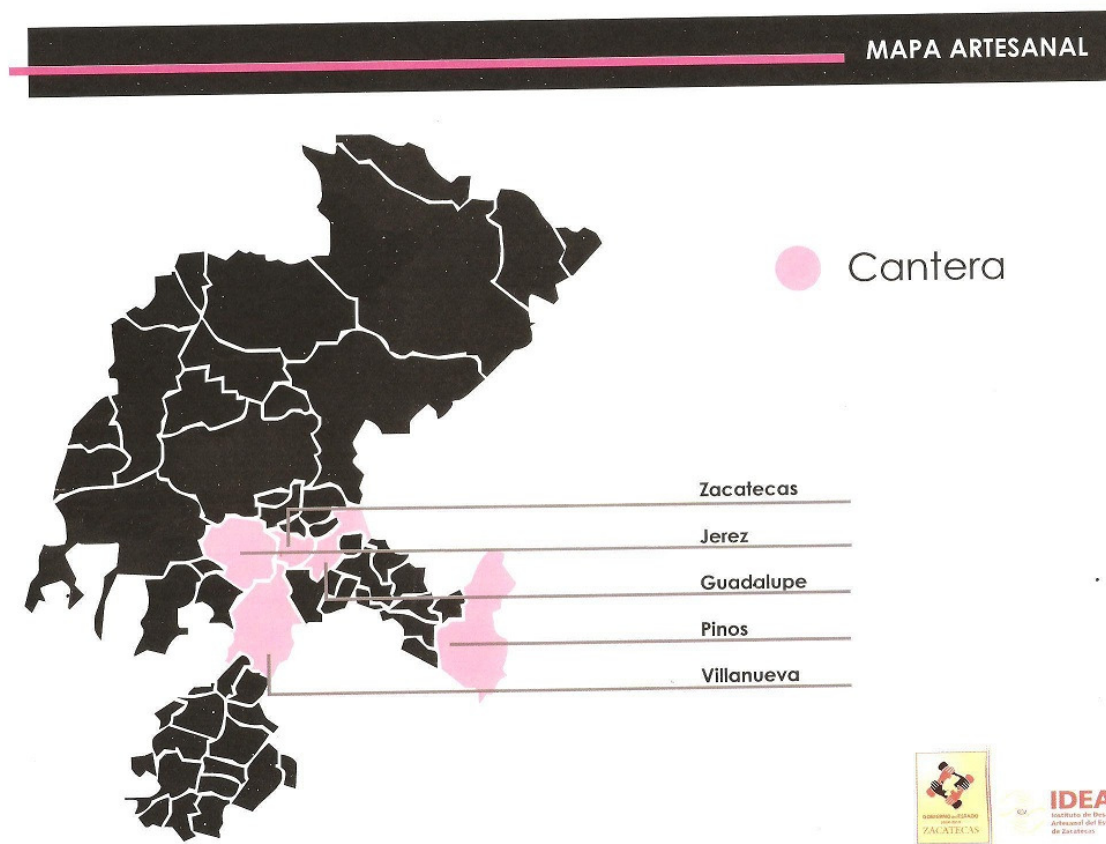
ANEXO 1: MAPA ARTESANAL ESTADO DE ZACATECAS



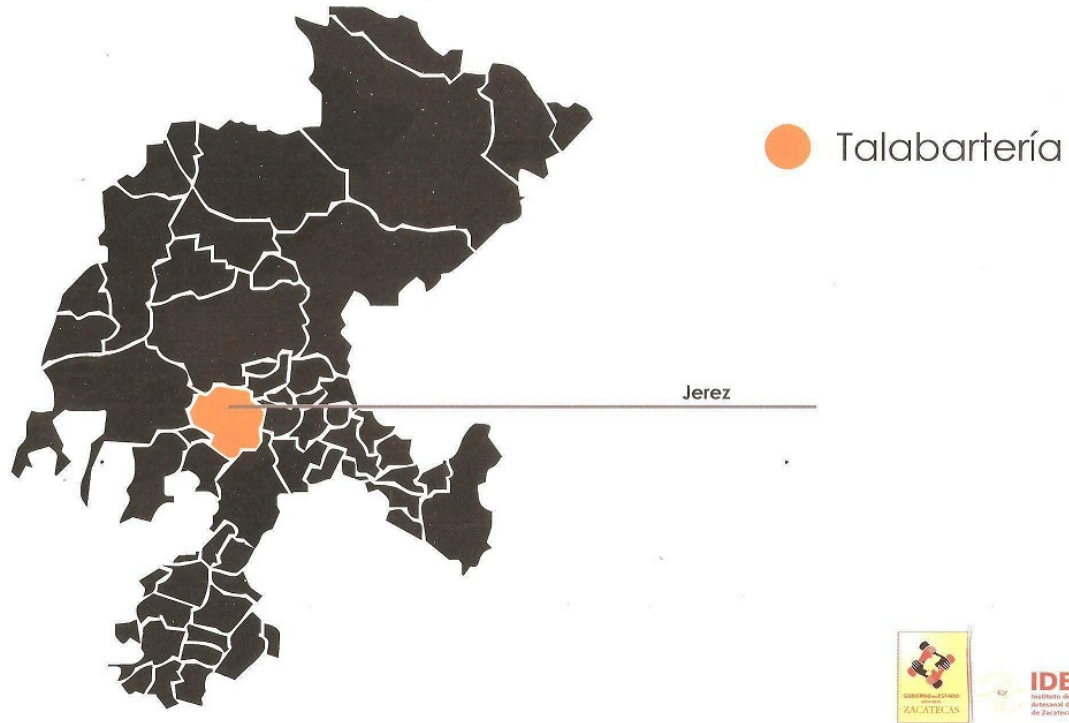


MAPA ARTESANAL





MAPA ARTESANAL



ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

1. Pensando en todos los aspectos del Proyecto, puede indicarme Ud. su nivel de satisfacción con él en una escala de notas de 1 a 5, donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho

Satisfacción global	Nota:
---------------------	-------

2. Ahora pensando en los siguientes aspectos puede indicarme la nota que usted le pone a su nivel de satisfacción, utilizando la misma escala, donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho.

	Nota:
a) Resultados reales (concretos)	
b) Capacitación recibida	
c) Resultados prototipos desarrollos	
d) Avances en comercialización y ventas	
e) Servicios de apoyo	
f) Otros, especificar	

Si existe alguna nota inferior a 4 favor indicar porque:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

3. favor indicar la nota global que Ud. Le pone al desempeño de IDEAZ en llevar a cabo el Proyecto, utilizando la misma escala donde 1 es desempeño muy ineficiente y 5 desempeño muy eficiente.

Nota Global al desempeño de IDEAZ	Nota:
-----------------------------------	-------

Si la nota es inferior a 4, favor indicar porque:

4. Puede indicarme cuales siguen siendo sus necesidades prioritarias para el desarrollo de su **negocio** favor **marque con una X las 3 mas importantes**.

a) Habilidades para comercialización	
b) Mejoramiento diseño de productos	
c) Información	
d) Recursos financieros	
e) Recursos humanos	
f) Capacitación	
g) Producir mayores volúmenes	
h) Otro requerimiento, especificar: _____	

5. En términos de mejora del Proyecto llevado a cabo por IDEAZ, favor indicar las que usted considera relevantes:
