

ANEXOS EVALUACIÓN PROGRAMA ERICA

ANEXO I. CUADRO DE ACTORES INSTITUCIONALES ASOCIADOS A CADA TRANSFERENCIA Y CICLO DE EJECUCIÓN

PPT	SOCIOS INSTITUCIONALES	SOCIOS ESPAÑOLES
Mercados municipales de Medellín	Alcaldía de Medellín	Mercats de Barcelona
Pactos locales por el Empleo	Gobernación de Antioquia	FAFFE (Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo)
Centro de la madera del Retiro	Gobernación de Antioquia EAFIT	CEMER (Consortio Escuela de la Madera de la Junta de Andalucía)
Proyecto acuícola	Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia	CETMAR (Centro Tecnológico del Mar) Instituto Acuícola de Galicia
Subproductos de la Pesca	Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia	CETMAR (Centro Tecnológico del Mar) Instituto Acuícola de Galicia
Proyecto Lácteo	Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia	Laboratorio Interprofesional Lechero y Agroalimentario de Asturias (LILA)
Vitamina E	COMFAMA	CEICAL (Castilla- León)
Proinnova	Universidad de Antioquia, EAFIT y el G8	Universidad de Santiago y Uniemprende
Fondo de Capital Riesgo	Promotora de Programas	Universidad de Santiago y Uniemprende
Vigilancia Tecnológica	Alcaldía de Medellín- Ruta N	Universidad Politécnica de Valencia
Distrito Tecnológico	Alcaldía de Medellín- Ruta N	Barcelona Activa, @distrito22
Aplicativos on line	Alcaldía de Medellín- EPM	Barcelona Activa
Guías de actividad empresarial	Alcaldía de Medellín- CEDEZOS	BIC Galicia (Centro Europeo de Empresas e Innovación)
Viveros empresariales “e-emprendedores”	COMFAMA, Gobernación	CEEI (Centro Europeo de Empresas e Innovación) de Asturias; Fundación CTIC
Red de Cooperación generación capacidades sector turístico (gestión turística)	Universidad de Antioquia,	Cictourguine

PPT	SOCIOS INSTITUCIONALES	SOCIOS ESPAÑOLES
Metodología análisis de las capacidades científico tecnológicas turismo (Prospectiva)	Universidad de Antioquia, EAFIT	Cictourgune
Ciencias del mar	Gobernación; Universidad de Antioquia	CETMAR (Centro Tecnológico del Mar) Instituto Acuícola de Galicia
Workshops empresas culturales	Universidad de Antioquia	Autónoma de Barcelona
Industrias culturales	COMFAMA	Universidad Pompeu Fabra
Cogeneración de gas	Alcaldía de Medellín- EPM	COGEM
Nanotecnología	Alcaldía de Medellín- EPM	INL
Semana innovación Medellín	Alcaldía de Medellín	Barcelona Activa

ANEXO 2. TEORÍA DE CAMBIO SUBYACENTE A LOS DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN DEL ERICA

Diagrama 1.1. TdC del ERICA

¿Qué flujo de transferencia se da?

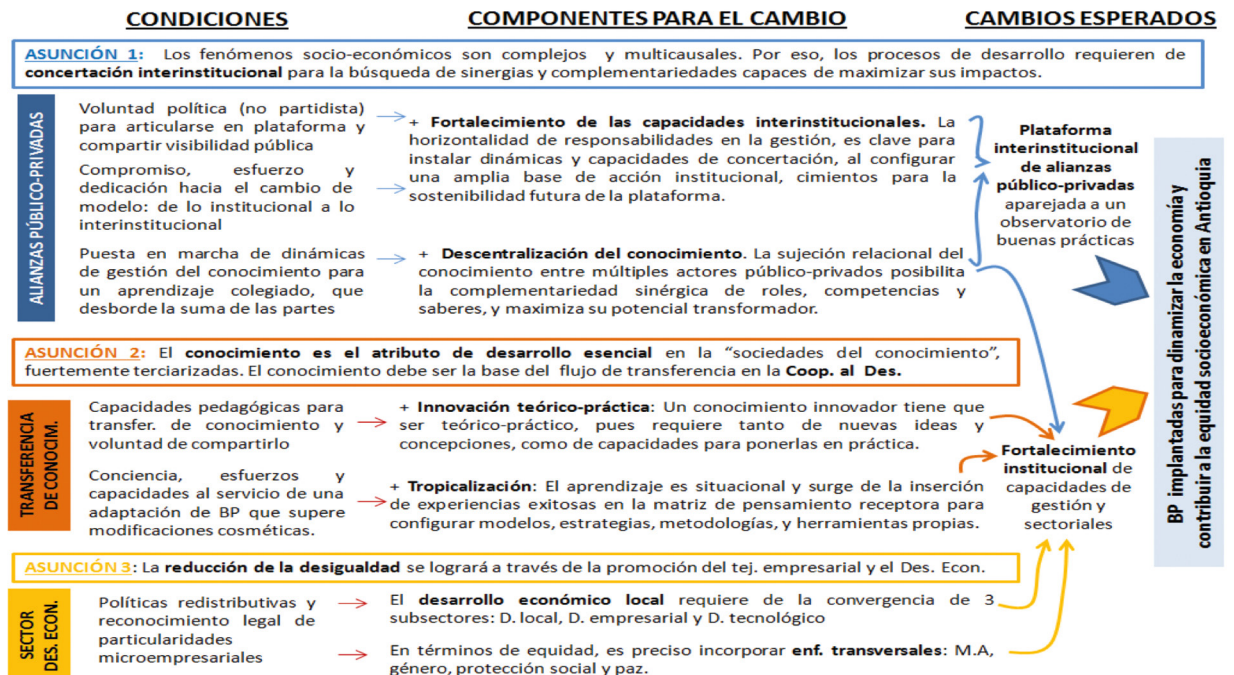
CONOCIMIENTO y CAPACIDADES INSTITUCIONALES

¿Cómo se produce esta transferencia?



Elaboración: EvaluanDo

Diagrama 1.2. TdC del ERICA



Elaboración: EvaluanDo

ANEXO 3.TDP DEL ERICA

TEORÍA DEL PROGRAMA ERICA

CONTEXTO

- Dinámicas preexistentes de articulación interinstitucional entre actores público-privados y academia. Pacto socio-institucional por el desarrollo, frente a la violencia
- Medellín percibido como un referente nacional en dinámicas pioneras, con gran compromiso de los actores público-privados, en crear un ecosistema de innovación propio
- Interés preexistente en la búsqueda de experiencias de desarrollo exitosas, modelos para adaptarlos y desbordarlos, con el fin de incorporarlos en la matriz de conocimiento antioqueña
- Dos ritmos institucionales complementemente divergentes: Medellín versus sub-regiones. Existen profundas brechas entre sus capacidades institucionales y economías.
- España referente de desarrollo en 2006

ESTRUCTURA

BASE MATERIAL. Recursos disponibles: (1) Recursos humanos: estructura liviana en personal contratado. Equipo facilitador (máx. 3 miembros: coordinador/a, UMI y UGC), (2). Recursos económicos: Normativa clara para el reparto de fondos del presupuesto solidario (bolsón común). No se financia personal ni infraestructura en las transferencias. Operador de fondos: ágil, privado, poco costoso, transparente. Composición de la plataforma: Socios público-privados de carácter estratégico para el desarrollo regional (auto-elección, confianza mutua) y la incorporación de actores territoriales (descentralización del conocimiento para el desarrollo de los territorios). Procedimentación mínima: pocas herramientas en pro de la flexibilidad (algunos manuales, metodologías y herramientas formales e informales). Capacidades instaladas: (1) Capacidades instaladas: (1) Capacidades técnicas en emisores, y conocimientos de partida entre departamentos sectoriales de instituciones socias (equipos técnicos), (2) Capacidades de gestión operativa para la captación, transferencia e implementación de BP en entornos innovadores.

BASE IDEOLÓGICA. Visión estratégica: Plan Estratégico del programa inserto en plan estratégico departamental. Diagnóstico programático exhaustivo, conducente a la articulación de ejes temáticos entre socios institucionales. Cultura organizativa: (1) Interés y voluntad hacia la creación de alianzas interinstitucionales para el desarrollo, con énfasis territorial (sub-regiones), (2) priorización y dotación de estructura para 2 transversalizaciones. (3) Apertura a nuevos formatos de cooperación horizontal. (4) **Confianza interinstitucional entre socios** (elemento clave): afinidad ideológica y temática, reconocimiento mutuo entre actores estratégicos para el desarrollo regional (soportada desde garantías de transparencia y participación multinivel). (5) A serividad para plantear ajustes a propuestas emitidas por otros socios.

BASE SOCIAL. Existencia de espacios y mecanismos de concertación horizontal. Espacios informativo- consultivos (técnicos)deisorios (políticos). Observatorio de BP: consultorías o búsqueda permanente por medios virtuales.

PROCESOS

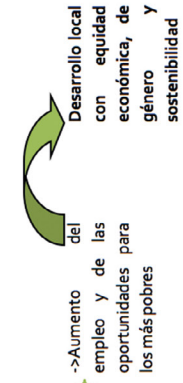
- Procesos de actualización de diagnóstico en Comité gestor para la identificación temprana de necesidades
 - Observatorio descentralizado entre los socios institucionales: detección virtual de BP
- Selección de BP transparente y colegiada. Inserción de instituciones territoriales (gubernamentales y sociedad
- Articulación temática y geográfica de PPT. Búsqueda de pocas PPT, de gran impacto y sostenibilidad
- Transferencia basada en estrategias de instalación de capacidades, sin suplantación de funciones
- Trabajo en torno a la materialización de PPT concretas, en entornos de desarrollo específicos
- Formulaciones con: Diagnósticos de obstáculos. Planes de Contingencia, Estudios y estrategias de viabilidad (sostenibilidad), estrategias de escalamiento
- Adaptación lingüística, institucional, legal y metodológica de las BP al contexto de inserción
- Procesos transversales de gestión del conocimiento para la comunicación y el aprendizaje (1. Gestión del Conocimiento 2. Medición de Impactos. 3. Comunicación)

RESULTADOS

Efectos intermedios atribuibles al ERICA

- + Flujos actualizados de detección de necesidades y de captación de BP (Observatorio)
- + BP transferidas para incidir en la equidad.
- + Fortalecidas capacidades de instituciones socias (departamentos sectoriales)
- + Entabladas relaciones entre pares técnicos (entre los socios co-ejecutores, y con los emisores españoles)
- + Creada y consolidada plataforma público-privada como espacio de aprendizaje interinstitucional

Contribuciones del ERICA a los resultados de desarrollo (IMPACTO)



ERICA como experiencia de desarrollo replicable

ANEXO 4 - AJUSTE ENTRE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN Y OBJETIVOS PERSEGUIDOS

	OBJETIVO I (RESULTADOS)	OBJETIVO II (VALOR AÑADIDO)	OBJETIVO III (REPLICA Y ESCALAMIENTO)
1. ¿CÓMO HA SIDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR EL PROGRAMA ERICA?			
1.a. ¿En qué medida el Programa ha mejorado las capacidades institucionales para apoyar emprendimientos, procesos de desarrollo local y de innovación sostenibles en la región de Antioquia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.b. ¿Las transferencias de buenas prácticas han dado respuesta a las necesidades detectadas? ¿Qué limitaciones se han encontrado?	<input checked="" type="checkbox"/>		
1.c. ¿En qué medida se han adoptado mejoras productivas y prácticas redistributivas a partir de la puesta en marcha de las prácticas transferidas?	<input checked="" type="checkbox"/>		
1.d. ¿En qué medida se ha logrado instalar capacidades y fortalecer dinámicas de articulación público-privadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS ELEMENTOS CLAVE QUE HAN AFECTADO A LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?			
2.a. ¿Cómo ha sido el proceso de transferencia de las buenas prácticas?			<input checked="" type="checkbox"/>
2.b. ¿Cómo se ha ajustado la gestión a las características, naturaleza y necesidades del programa?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.c. ¿Los recursos económicos y humanos han sido suficientes y adecuados para el logro de los resultados?			<input checked="" type="checkbox"/>
2. d. ¿Cómo ha afectado la implantación de la metodología para estandarizar procesos y garantizar calidad en la flexibilidad inicial prevista en el programa?			<input checked="" type="checkbox"/>
2.e.¿Cómo ha influido el papel de los diferentes actores involucrados en el desarrollo del Programa? ¿Cómo ha sido su coordinación y su comunicación?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	OBJETIVO I (RESULTADOS)	OBJETIVO II (VALOR AÑADIDO)	OBJETIVO III (REPLICA Y ESCALAMIENTO)
3. ¿EN QUÉ MEDIDA SE HAN INCORPORADO EN LAS TRASFERENCIAS DE BP LOS ENFOQUES TRANSVERSALES PREVISTOS DE MEDIO AMBIENTE, CONSTRUCCIÓN DE PAZ, PROTECCIÓN SOCIAL Y GÉNERO EN DESARROLLO?			
3.a. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos son adecuados a las necesidades del contexto?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.b. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos han contado con componentes estructurales para su implementación?			<input checked="" type="checkbox"/>
3.c. ¿En qué medida los procesos de implementación de las buenas prácticas han incorporado los enfoques transversales?			<input checked="" type="checkbox"/>
3.d. ¿En qué medida los resultados que se han logrado mantienen los enfoques transversales?	<input checked="" type="checkbox"/>		
4. ¿SON SOSTENIBLES LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA ERICA? ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE HAN POTENCIADO O LIMITADO ESA SOSTENIBILIDAD?			
4.a. ¿En qué medida está el programa alineado respecto a las estrategias de la Alcaldía de Medellín y el Departamento de Antioquia y de la Cooperación Española con Colombia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.b. ¿En qué medida la adaptación de las buenas prácticas al contexto antioqueño ha contribuido a una mayor sostenibilidad de las transferencias?		<input checked="" type="checkbox"/>	
4.c. ¿Cuál ha sido el papel de las alianzas interinstitucionales para la sostenibilidad de las transferencias?		<input checked="" type="checkbox"/>	
5. ¿QUÉ ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS INSTRUMENTOS (APPD-TRANSFERENCIA DE BP) HAN SUPUESTO UN VALOR AÑADIDO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA Y PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS?			
5.a. ¿Qué necesidades del terreno ha cubierto este programa de transferencias de conocimiento mejor que otros instrumentos de la cooperación?		<input checked="" type="checkbox"/>	
5.b. ¿Cuál es el valor añadido del programa frente al nuevo contexto y agenda de paz en Colombia?		<input checked="" type="checkbox"/>	
5.c. ¿En qué grado los componentes estructurales del Programa le han añadido valor?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.d. ¿Qué mecanismos a la hora de la implementación del instrumento han sido trascendentes en la generación de valor añadido?		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	OBJETIVO I (RESULTADOS)	OBJETIVO II (VALOR AÑADIDO)	OBJETIVO III (REPLICA Y ESCALAMIENTO)
6. ¿CUÁLES SON LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL ERICA ÚTILES PARA OTROS PROGRAMAS DE NATURALEZA U OBJETIVOS SIMILARES Y PARA SIGUIENTES ETAPAS ÉSTE?			
6.a. (1) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de estructuras (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?			✓
6.a. (2) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de procesos (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?			✓
6.a. (3) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de resultados (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?			✓

4.b) Encaje entre sub-preguntas de evaluación y dimensiones de la TdP

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN		
1. ¿CÓMO HA SIDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR EL PROGRAMA ERICA?	CONCLUSIONES 9-20 RECOMENDACIONES 9 A 11	
SUB-PREGUNTAS	DIMENSIÓN	EPÍGRAFE INFORME
1. a. ¿En qué medida el Programa ha mejorado las capacidades institucionales para apoyar emprendimientos, procesos de desarrollo local y de innovación sostenibles en la región de Antioquia?	RESULTADOS	3.2.1
1. b. ¿Las transferencias de buenas prácticas han dado respuesta a las necesidades detectadas? ¿Qué limitaciones se han encontrado?	CONTEXTO	3.2.2
1. c. ¿En qué medida se han adoptado mejoras productivas y prácticas redistributivas a partir de la puesta en marcha de las prácticas transferidas?	RESULTADOS	3.2.3
1. d. ¿En qué medida se ha logrado instalar capacidades y fortalecer dinámicas de articulación público-privadas?	RESULTADOS	3.2.4
2. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS ELEMENTOS CLAVE QUE HAN AFECTADO A LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?	CONCLUSIONES 1 A 8 RECOMENDACIONES 1 A 8	
2. a. ¿Cómo ha sido el proceso de transferencia de las buenas prácticas?	PROCESOS	3.1.1
2. b. ¿Cómo se ha ajustado la gestión a las características, naturaleza y necesidades del programa?	PROCESOS	3.1.2
2. c. ¿Los recursos económicos y humanos han sido suficientes y adecuados para el logro de los resultados?	ESTRUCTURA	3.1.3

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN		
2. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS ELEMENTOS CLAVE QUE HAN AFECTADO A LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?		CONCLUSIONES 1 A 8 RECOMENDACIONES 1 A 8
2. d. ¿Cómo ha afectado la implantación de la metodología para estandarizar procesos y garantizar calidad en la flexibilidad inicial prevista en el programa?	PROCESOS	3.1.4
2. e. ¿Cómo ha influido el papel de los diferentes actores involucrados en el desarrollo del Programa? ¿Cómo ha sido su coordinación y su comunicación?	PROCESOS	3.1.5
3. ¿EN QUÉ MEDIDA SE HAN INCORPORADO EN LAS TRASFERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS LOS ENFOQUES TRANSVERSALES PREVISTOS: MEDIO AMBIENTE, CONSTRUCCIÓN DE PAZ, PROTECCIÓN SOCIAL Y GÉNERO EN DESARROLLO?		CONCLUSIONES 21 A 23 RECOMENDACIONES 12 Y 13
3. a. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos son adecuados a las necesidades del contexto?	CONTEXTO	3.3.1
3. b. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos han contado con componentes estructurales para su implementación?	ESTRUCTURA	3.3.2
3. c. ¿En qué medida los procesos de implementación de las buenas prácticas han incorporado los enfoques transversales?	PROCESOS	3.3.3
3. d. ¿En qué medida los resultados que se han logrado mantienen los enfoques transversales?	RESULTADOS	3.3.4
4. ¿SON SOSTENIBLES LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA ERICA? ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE HAN POTENCIADO O LIMITADO ESA SOSTENIBILIDAD?		CONCLUSIONES 24 A 31 RECOMENDACIONES 14 A 17
4. a. ¿En qué medida está el programa alineado respecto a las estrategias de la Alcaldía de Medellín y el Departamento de Antioquia y de la Cooperación Española con Colombia?	ESTRUCTURA	3.4.1
4. b. ¿En qué medida la adaptación de las buenas prácticas al contexto antioqueño ha contribuido a una mayor sostenibilidad de las transferencias?	RESULTADOS (con orientación a la sostenibilidad)	3.4.2
4. c. ¿Cuál ha sido el papel de las alianzas interinstitucionales para la sostenibilidad de las transferencias?	RESULTADOS (con orientación a la sostenibilidad)	3.4.3

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

5 ¿QUÉ ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS INSTRUMENTOS (APPD-TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO) HAN SUPUESTO UN VALOR AÑADIDO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA Y PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS?

CONCLUSIONES 32 A 38 RECOMENDACIONES 18 Y 19

5. a. ¿Qué necesidades del terreno ha cubierto este programa de transferencias de conocimiento mejor que otros instrumentos de la cooperación?

CONTEXTO

3.5.1

5. b. ¿Cuál es el valor añadido del programa frente al nuevo contexto y agenda de paz en Colombia?

CONTEXTO

3.5.2

5. c. ¿En qué grado los componentes estructurales del Programa le han añadido valor?

ESTRUCTURA

3.5.3

5. d. ¿Qué mecanismos a la hora de la implementación del instrumento han sido trascendentes en la generación de valor añadido?

PROCESOS

3.5.4

6 ¿CUÁLES SON LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL ERICA ÚTILES PARA OTROS PROGRAMAS DE NATURALEZA U OBJETIVOS SIMILARES Y PARA SIGUIENTES ETAPAS DE ÉSTE?

LECCIONES APRENDIDAS

6. a. (1) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de estructuras (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?

ESTRUCTURA

3.6.1

6. a. (2) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de procesos (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?

PROCESOS

3.6.2

6. a. (3) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de resultados (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento?

RESULTADOS

3.6.3

ANEXO 5 - DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES DE LA TDP

- **Contexto:** Grado de influencia de los factores exógenos al programa en términos socioculturales (con especial atención a la desigualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres), ambientales, económicos, políticos, legislativos y de avance en la construcción de los procesos de paz, sobre la cadena de cambio asociada al programa ERICA. Reflejan las condiciones contextuales en las que se identificaron y priorizaron las necesidades de intervención del ERICA, así como las condiciones en las que se ha desarrollado el mismo, y apuntan a factores específicos que pueden influir en la réplica de éste en contextos diversos.
- **Estructura:** Grado de disponibilidad, en cantidad y calidad suficiente, de los insumos requeridos para un adecuado desempeño en los procesos de transferencia de buenas prácticas, así como en la aplicación del enfoque de género y sostenibilidad ambiental, y en el aporte a la construcción del proceso de paz colombiano. Algunos de los elementos que conforman esta estructura son: los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos, el marco legislativo, las estrategias diseñadas para su implantación, gestión y coordinación, el perfil de las buenas prácticas transferidas, el perfil organizativo y las capacidades instaladas de las instituciones participantes en el ERICA.
- **Procesos:** Esta dimensión valora la coherencia y grado de interrelación entre los mecanismos, estrategias y actividades secuenciales desarrolladas en el marco del programa para la consecución de las metas propuestas. Por tanto, esta dimensión interroga acerca de los motivos y las maneras por las que el programa ha logrado o no desencadenar cambios, permitiendo la conversión oportuna de los componentes estructurales en productos y efectos.
- **Resultados:** Valora el grado de consecución de la cadena lógica de resultados asociada a ERICA, así como su utilidad y perdurabilidad. La intersección entre las dimensiones de análisis anteriores y esta última permitirá el enjuiciamiento sistemático del modelo, y consecuentemente, la identificación de aquellos componentes que siendo desplegados en determinadas condiciones y bajo ciertos supuestos, puedan conducir al éxito del programa, como medio para su futura réplica

ANEXO 6. LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ERICA

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
1	Socio institucional	AECID. OTC Colombia	Begoña Fernández	Responsable de programas de Desarrollo Económico entre 2007 y 2015
2	Socio institucional	AECID. OTC Colombia	Fernando Rey	Coordinador Adjunto
3	Socio Institucional	AECID. OTC Colombia	Rosa Elcarte	Coordinadora de OTC entre 2005 y 2008
4	Socio institucional	AECID. OTC Colombia	Miguel González Gullón	Coordinador de la OTC entre 2009 y 2014
5	Socio institucional	AECID	Miguel Ángel Martínez de la Riva	Director Unidad de empresa y desarrollo de la AECID
6	Socio institucional	AECID	Luisa Santiago	Responsable de Colombia en la dirección geográfica de América Latina y Caribe
7	Socio institucional	COMFAMA	Sofía Botero	Subdirectora de Cooperación entre 2006 y 2014
8	Socio institucional	COMFAMA	Juan Sebastián Gómez	Subdirector de Cooperación 2015
9	Socio institucional	COMFAMA	Jorge Emilio Gutierrez	Director de Proyectos (2015)
10	Socio Institucional	COMFAMA	María Paulina Restrepo	Jefa del Departamento de Cooperación Nacional e Internacional.
11	Socio Institucional	Universidad de Antioquia (UdeA)	Beatriz Betancour	Asistente de la Vicerrectoría de Extensión Universitaria
12	Socio institucional	Universidad de Antioquia (UdeA)	Helena Vivas	Vicerrectora de Extensión Universitaria entre XXX
13	Socio institucional	EAFIT	Manuel Acevedo	Decano de la Escuela de Administración
14	Socio institucional	EAFIT	Adriana García	Directora Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo
15	Socio institucional	EAFIT	Lady Janeth Giraldo	Coordinadora de PPT: Proinnova, Prospectiva de Turismo. Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
16	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad y de Competitividad) Secretario Alcaldía	Tomás Molina	Secretario de Productividad y Competitividad Secretario de Desarrollo Económico Alcaldía de Medellín.
17	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad y Competitividad)	Jaime Velilla	Secretario de Productividad y Competitividad
18	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad y Competitividad)	Diana Ochoa	Directora de Unidad
19	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad y Competitividad)	Juan José Echeverri	Director de unidad
20	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad y Competitividad)	Santiago Tobón	Director de unidad
21	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad)	Clara Bedoya	Coordinadora de PPT: Guías empresariales, Pactos por el Empleo, Maderas del Retiro Técnica profesional
22	Socio Institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Productividad)	Luis Carlos Mejía Heredia	Co-coordinador Viveros Empresariales Técnico profesional
23	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural)	Ángela Álvarez	Directora de Desarrollo Rural
24	Socio institucional	Gobernación de Antioquia (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural)	Gloria Bedoya	Técnica profesional
25	Socio institucional	Alcaldía de Medellín	Juan Manuel Higueta	Secretario Desarrollo Económico
26	Socio Institucionales	Alcaldía de Medellín	Tomas Mejía	Secretario Desarrollo Económico
27	Socio Institucionales	Alcaldía de Medellín	Fredy Oquendo	Técnico profesional
28	Operador de fondos	Fundación Universidad de Antioquia	Roberto Elías Aguilar Sierra	Profesional de proyectos
29	Operador de fondos	Fundación Universidad de Antioquia	Jorge Alonso Rivera Gómez	Asistente de proyectos
30	Equipo facilitador ERICA	ERICA	Sara Parra	Coordinadora entre 2008 y 2011
31	Equipo facilitador ERICA	ERICA	Sandro Ferreira	Técnico y responsable de la transversalización de género

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
32	Equipo facilitador ERICA	ERICA	Jorge Eduardo Cuesta	Coordinador entre 2011 y 2013
33	Equipo facilitador ERICA	ERICA	María Isabel Correa	Técnica Unidad de Gestión del Conocimiento (UGC)
34	Equipo facilitador ERICA	ERICA	Hilda Montoya	Técnica de la Unidad de Medición de Impactos (UMI)
35	Colaborador Externo	Consultor	Alejandro Pan	Consultor Internacional Emisor de PPT en Nanotecnología
36	PPT Lácteo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Luis Guillermo Palacio	Decano Facultad de Ciencias Agrarias
37	PPT Lácteo	Secretaría de Agricultura de la Gobernación	Gloria Bedoya	Coordinadora del PPT.
38	PPT Lácteo	Organizaciones de productores ganaderos	Mariano Restrepo	Presidente de Asociación Regional de Ganaderos del Norte de Antioquia (ASOGANORTE) y FEDELAN
39	PPT Lácteo	Organizaciones de productores ganaderos	Juan David Zuluaga	Director Ejecutivo de la Asociación de Productores de Río Negro (ASPROLER)
40	PPT Lácteo	Organizaciones de productores ganaderos	Juan Mauricio Gómez	Presidente de la Asociación de Productores de Leche de San Pedro de los Milagros
41	PPT Lácteo	UdeA	Carlos Toro	Contratado ERICA para PPT
42	PPT Lácteo	Instituto Colombiano de Agropecuario (ICA)	Néstor Mauricio Cañas	Responsable del proyecto de inocuidad de la gerencia seccional de Antioquia
43	PPT Lácteo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Holmes Rodríguez	Profesor de Ciencias Agrarias
44	PPT Lácteo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Juan Fernando Ardila	Responsable de laboratorio
45	PPT Lácteo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Martha Olivera	Directora de Unidad de Diagnóstico (Laboratorios UdeA)
46	PPT Subproductos de la pesca	Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Antioquia	Stella Piedrahita	Coordinadora PPT
47	PPT Subproductos de la pesca	Universidad de Antioquia (UdeA)	Nelly Ospina	Investigadora

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
48	PPT Subproductos de la pesca	Universidad de Antioquia (UdeA)	José Edgar Zapata	Coordinador de equipo de investigación
49	PPT Subproductos de la pesca	Universidad de Antioquia (UdeA)	Diego Giraldo	Asistente de investigación
50	PPT Subproductos de la pesca	UMATA	Carlos LLano	Técnico operativo de la parte pecuaria. Municipio de Guarne
51	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Blanca Ninfa Dederle De Cosio	Piscicultora
52	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Berta Ochoa	Piscicultora
53	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Fabiola Elena Osorio	Piscicultora
54	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Angie Hilari Hernández	Piscicultora
55	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Sonia Osma	Piscicultora
56	PPT Subproductos de la pesca	Municipio de Guarne	Rodrigo Londoño	Piscicultor
57	PPT Subproductos de la pesca / Acuícola	Fundación CETMAR (Centro Tecnológico del Mar)	Yolanda Morales	Coordinadora del Departamento de Cooperación Internacional
58	PPT Subproductos de la pesca / Acuícola	Fundación CETMAR (Centro Tecnológico del Mar)	Mercedes Martínez	Técnica del Departamento de Cooperación Internacional
59	PPT Subproductos de la pesca	Fundación CETMAR (Centro Tecnológico del Mar)	Guadalupe Martín	Técnica del área de formación
60	PPT Vigilancia Tecnológica	Ruta N	Sandra Porras	Directora de Plataformas de Innovación
61	PPT Vigilancia Tecnológica	Universidad Politécnica de Valencia	Fernando Palop	Personal docente e investigador
62	PPT Vigilancia Tecnológica	EAFIT	José Fernando Martínez	Personal docente e investigador
63	PPT Mercados de Medellín	Alcaldía de Medellín	Blanca Ceballos	Subsecretaría de integración socio-económica
64	PPT Mercados de Medellín	Subsecretaría de Espacio Público de la Alcaldía	Luz Estela Giraldo	Líder de proyecto

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
65	PPT Mercados de Medellín	Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía	Pablo Vélez	Líder administrativo
66	PPT Mercados de Medellín	Mercats de Barcelona	Xavier Trull	Director del Mercat de Sant Antoni
67	PPT Mercados de Medellín	Ayuntamiento de Barcelona.	Jordi Cortés	Técnico de la Dirección de Solidaridad y Cooperación
68	PPT Vitamina E	COMFAMA	Gloria Londoño	Responsable proyecto en Departamento de Proyectos Especiales
69	PPT Vitamina E	COMFAMA	Carmen Irene Flórez	Responsable proyecto en Departamento de Proyectos Especiales
70	PPT Vitamina E	COMFAMA	Dilía Esther Gómez	Integrante programa en Departamento Educación
71	PPT Vitamina E	COMFAMA	Rodrigo Álvarez	Técnico Departamento de Proyectos Especiales
72	PPT Vitamina E	COMFAMA	Evelyn Torres	Técnica Departamento Educación
73	PPT Vitamina E	CEICALSA	Francisco Barredo	Director del Centro
74	PPT Vitamina E	Centro Educativo "Juguetones" La Unión	Iquil Antonio Ríos	Directivo y profesor implicado en Vitamina E en primaria
75	PPT Vitamina E	Centro Educativo "San José Obrero"	Julio César Velázquez	Rector de Centro Educativo, Primaria, Secundaria y Bachillerato
76	PPT Vitamina E	Centro Educativo "San José Obrero"	Willian Cano	Responsable propuesta educativa de ERICA en s. José Obrero.
77	PPT Progresia Capital	Promotora de Proyectos	Francisco Mira	Presidente Promotora de Proyectos
78	PPT Progresia Capital	Promotora de Proyectos	Juan Andrés Vásquez	Responsable proyecto en Promotora de Proyectos
79	PPT Progresia Capital	Promotora de Proyectos	Esteban Velasco	Ex Responsable de proyecto en Promotora de Proyectos
80	PPT Progresia Capital	Ubiquo	Camilo Ospina	Gerente

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
81	PPT Progresia Capital	Ecoflora	Juan Fernando Botero	Presidente /CEO
82	PPT Progresia Capital	Ecoflora	Adrián Giraldo	Vicepresidente Desarrollo de Negocios y Proyectos
83	PPT Progresia Capital	Uniinvest	Martín Rivas	Universidad Santiago de Compostela
84	PPT Viveros Empresariales	COMFAMA	Erika Rojas	Coordinadora PPT: Viveros Empresariales e Industrias Culturales
85	PPT Viveros Empresariales	CEEI/CTIC	Cristina Fanjul	Directora
86	PPT Viveros Empresariales	CEEI/CTIC	Lydia Alonso	Responsable Proyecto
87	OAI Industrias culturales	COMFAMA	Luís Fernandez Hoyos	Director de Cultura de Comfama
88	OAI Industrias culturales	Águila Descalza	Juliana Arredondo	Responsable gerencia
89	OAI Industrias Culturales	Medellín en escena	Javier Román	Director grupo teatro
90	PPT Turismo	CICTourgune	Nagore Espinosa	Investigadora
91	PPT Turismo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Jairo Zapata	Investigador
92	PPT Turismo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Adriana Bermúdez	Investigador
93	PPT Turismo	Universidad de Antioquia (UdeA)	Luz Marina Carvajal	Investigadora
94	PPT Nanotecnología	EPM	Andrea Mancera	Gestora de proyectos de la unidad de infraestructura
	PPT Nanotecnología	EPM	Jairo Navales	Responsable de Nanotecnología
95	PPT Cogeneración de gas	EPM	Hermán Pineda	Técnico de la Unidad de Planeación de Gas

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
96	PPT Piscicultura	Grupo GAIA, Universidad de Antioquia (UdeA)	Judith Betancur	Docente e Investigadora de Ciencias del Mar
97	OAI Ciencias del Mar	Universidad de Antioquia (UdeA). Sede Turbo, Urabá.	Jenny Leal	Directora de la Sede de Turbo, Urabá.
98	PPT Proinnova	Universidad CESS	Luisa García	Docente e Investigadora
99	PPT Madera El Retiro	CEMER	Araceli Cabello	Responsable de Programa
100	OAI Workshops culturales	Universidad de Antioquia (UdeA)	Fred Danilo Palacio	Director de Extensionismo en la facultad de Audiovisuales
101	OAI Workshops culturales	Universidad de Antioquia (UdeA)	Gabriel Vélez	Docente de Arte
102	Equipo facilitador DIRENA	DIRENA	Gloria Pérez	Gerente del programa
103	DIRENA	Agencia de Desarrollo Local (ADEL)	Álvaro Obando	Gerente
104	DIRENA	Universidad de Nariño	Diego Fernando Mejía	Decano de la facultad de Ingeniería Industrial
105	DIRENA	Cámara de Comercio de Pasto	Manuel Jesús Granda	Personal técnico
106	DIRENA	Alcaldía de Pasto	Andrea Lozano	Responsable de Cooperación
107	DIRENA	Alcaldía de Tumaco	Eugenio Estupiñan	Gerente de la Agencia Municipal para el Desarrollo Integral
108	DIRENA	Alcaldía de Tumaco	Jennifer Angulo	Asesora para el componente de acuicultura en la Agencia Municipal para el Desarrollo Integral
109	DIRENA	Gobernación de Nariño	Jon Guancha	Miembro del gabinete del gobierno departamental de Nariño. Dirección de cooperación internacional
110	Institución colaboradora	Agencia Presidencial de Cooperación (APC)	Mónica Varona	Directora de Cooperación Interinstitucional (Ex-responsable de España)
111	Institución colaboradora	Agencia de Cooperación Internacional (ACI). Medellín	Maribel Díaz	Subdirectora de Cooperación Internacional
112	Institución colaboradora	Agencia de Cooperación Internacional (ACI). Medellín	María Luisa Zapata	Subdirectora de Gestión del Conocimiento

Nº DE ENTREVISTA	TIPO DE ACTOR	INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO
113	Otras instituciones	Oficina Comercial de la Embajada de España	César Martín	Analista de Mercado
114	Otras instituciones	CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial)	Ana Narváz	Personal Asistente
115	Otras instituciones	Centro de Estudios, Educación e Investigación Ambiental	Rodolfo Sierra	Dirección colegiada de la corporación
116	Otras instituciones	Centro de Estudios, Educación e Investigación Ambiental	Doris Helena Suaza	Ingeniera Agrónoma
117	Otras instituciones	Corporación Mujeres que crean	Silvia García	Directiva corporación
118	Otras instituciones	Unión Ciudadanas de Colombia	Mariela Orozco	Asesora de Proyectos
119	Otras instituciones	Corporación Conciudadanía	Ramón Moncada	Director ejecutivo

ANEXO 7. LISTADO DE INFORMACIÓN SECUNDARIA CONSULTADA

Documento de formulación del ERICA (fase I)
Documento de formulación ERICA (fase II)
Documento de formulación ERICA (fase III)
Documento de formulación ERICA (fase IV)
Documento de formulación ERICA (fase V)
Ficha técnica del programa ERICA (2007-2012)
POA ERICA 2012
Marco Estratégico del programa ERICA
Documentos de diagnóstico de Antioquia años 2006 y 2010
Plan Estratégico de ERICA (2010-2012)
Sistematización del programa ERICA (2006-2009): La innovación en la Cooperación al Desarrollo.
Sistematización del programa ERICA para web
Transferencias exitosas en fortalecimiento institucional. Sistematización de 3 PPT de transferencia de conocimientos y buenas prácticas al territorio antioqueño.
Evaluación de impacto de 3 PPT del ERICA: empresa concepto y unidades de investigación intensivas en universidades antioqueñas, fondo de capital riesgo 'progres capital' y centros comerciales de Medellín
I Informe de Seguimiento semestral de actividades (fase V). Programa ERICA
Informe final de ejecución del proyecto (Fase I, II, III, IV, V). Programa ERICA
Ejecución presupuestaria ERICA (2006-2010)
Marco de Asociación País 2011-2014 (Cooperación Española en Colombia)
Evaluación conjunta MAP Colombia España (2011-2014)
Convenio interinstitucional del programa ERICA (2007, 2008 y 2013); Otrosís (2009 y 2013)
Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA). 2006.
Acuerdos de intenciones para la transferencia de BP: Viveros empresariales. CEEI y CTIC (Asturias) Acuerdo de intenciones con LILA Acuerdo de intenciones con UPV Convenio con BIC Galicia Acuerdo de intenciones con USC Acuerdo de intenciones con FAFFE Acuerdo de intenciones con UPF Desarrollo productivo en el Golfo de Urabá (Colombia). Transferencia de BP en acuicultura. CETMAR (Galicia) Transformación en subproductos de la pesca en Guarne y San Rafael. CETMAR (Galicia)

Acuerdos de intenciones para la transferencia de BP:

Red de Cooperación para la generación y desarrollo de capacidades del sector turístico. CICTourGUNE (País Vasco)

Uniemprende, Región emprendedora. Universidad de Santiago de Compostela (Galicia).

Acuerdo de intenciones con CEMER

Acuerdo y contrato con CEICCAL

Convenio G8-Uninvest

Acuerdo entre la AECID en Colombia y la Fundación CTIC, Centro Tecnológico

Fichas de formulación e informes de PPT:

Industria Láctea

Pactos locales por el empleo

Vitamina E: Educar para emprender

Madera El Retiro

Proinnova

Acuicultura

Parque Tecnológico de Andalucía

Uniemprende

Distrito tecnológico

Ciencias del Mar

Aplicativos on line para apoyo al emprendedor

Centro de la Madera El Retiro

Cogeneración de gas

Gestión turística

Guías empresariales

Industrias culturales

Mercados municipales

Nanotecnología

Progres capital

Empresas culturales

Vivero empresarial

Vitamina E

Vigilancia tecnológica

Prospectiva turismo

Semana innovación en Medellín

Subproductos de la pesca

Ficha técnica del programa DIRENA (fase I)

Ficha técnica del programa DIRENA (fase II)

Diagnóstico de Antioquia: Actores, Actividades y Debilidades de las actuaciones emprendidas en el fomento de la equidad. Mayo de 2006.

Informe final de ejecución del proyecto (fases I, II, IV y V). Programa ERICA

Informe final "Apoyo a la Puesta en Marcha de una Unidad de Gestión del Conocimiento con Enfoque de Género y de un Sistema de Medición de Impactos, para el ERICA" (2010)

Manual de Operaciones ERICA (2007)

Presentación de resultados del ERICA (2014)

Convenios interinstitucional del programa ERICA (2007, 2008 y 2013); Otrosís (2009 y 2013)

La renovación de la Cooperación Iberoamericana. Transformaciones para una agenda Post-2015

Acta de Comité Gestor. 2015.

Desarrollo Rural para la Paz. ERICA

Formulación del proyecto “Desarrollo Rural y Paz”

Informe financiero ERICA 2013-2015

Actas:

Acta Comité Gestor del 05/2014
Acta Comité Gestor del 10/2014
Acta Comité Gestor del 01/2014
Acta Comité Gestor del 08/2013
Acta Comité Gestor 04/2013
Acta Comité Gestor 12/2012
Acta Comité Gestor 10/2012
Acta Comité Gestor 08/2012
Acta Comité Gestor 06/2012
Acta Comité Gestor 05/2012
Acta Comité Gestor 02/2012
Acta Gestión de Proyectos y Eventos. Inicio de ERICA.
Acta Comité Gestor 11/2009
Acta Comité Gestor 07/2009
Acta Comité Gestor 05/2009
Acta Comité Gestor 02/2009
Acta Comité Gestor 11/2008
Acta Comité Gestor 10/2008
Acta Comité Gestor 08/2008

POA del programa ERICA, 2015.

Informe de Auditoría, 2013.

Informe de Gestión de María José Correa

Compilación de actas y agendas del Programa ERICA

Artículo ERICA

Informes de la auditoría del ERICA

Base de datos de contactos del Programa ERICA

Buenas prácticas:

Primer taller
Barcelona Activa
CEEI
CEICAL
Centros Tecnológicos
Emprende en mi escuela
Encuentro de emprendimientos y sectores emergentes
Guías empresariales
IGAPE
Informe de misión
Misión a España, 2008
OBZ BIC Galicia
Pactos locales de empleo
Pimega
PT Andalucía
Talleres de mejora Competitiva
UNINVEST

Compilación de actas y reuniones correspondientes a las BP
Rendimientos financieros del ERICA
Acta de Intención y Convenio Marco entre Agencia Regional para la Migración y Cooperación de la Comunidad de Madrid y COMFAMA
Plan General de Cooperación 2005-2008
Contrapartidas del año 2009
Contratos
Cooperación descentralizada de España
Recomendaciones UCG a ERICA
Memoria de Control de Gestión
Recomendaciones de la UCG a ERICA
Cooperación descentralizada en España (documento Excel)
Expectativas frente a la coordinación de ERICA (documento vacío)
Diseño web del programa ERICA
Documentos de administración técnica. Años 2006, 2007 y 2008
Departamento de Proyectos del programa ERICA
Informes y planes financieros. Años 2007-2009
Documento de formulación de proyectos
Documentos de programa económico final
Grandes actividades del programa ERICA
Red Institucional en el departamento de Antioquia como marco para la acción de la Cooperación Española
Programa de Fortalecimiento del Desarrollo Empresarial con Equidad en Antioquia
Presentación de la Comunidad Valenciana
Imagen del ERICA (plegable final)
Información general del programa ERICA
Programa de fortalecimiento de capacidades en transferencia de tecnología para instituciones universitarias de Antioquia.
Informe Final ERICA 2007-2008
Documentos asociados al Informe Final ERICA 2007-2008
Documentos jurídicos del programa ERICA:
Actas
Renovaciones de convenio
Liquidaciones
Subvenciones
Convenios
Otros documentos

Protocolo de operación en el Programa ERICA

Formato de justificación de proyectos:

Formatos de proyectos con y sin firmas

Manual de subvenciones

Plan operativo anual de los proyectos

Presupuesto general

Desarrollo social para la equidad

Facturas y pagos a los consultores

Documentos justificativos del trabajo de los consultores:

Diagnóstico de Antioquia

Documento de Identificación de Buenas Prácticas

Transferencia de metodología

Propuesta de posibles proyectos

Consolidado del desarrollo empresarial

Consolidado del desarrollo local

Consolidado del desarrollo tecnológico

TDR Fase 2 y Fase 3

Listado de asistentes a la priorización de Buenas Prácticas

Presentación del Programa ERICA ante el Ministerio de Cooperación

Presentación del ERICA ante COMFAMA

Documento de formulación de proyectos. Fase II

Certificado de Existencia y Representación legal de EAFIT

Actas del comité técnico. Año 2009

Auditoría programa AECID Fase I

Auditoría de los informes financieros. Año 2009

Manual de Justificación de Ayudas y Subvenciones de la AECID

Documento de aceptación de la Fase III

Aprobación de la Subvención Fase III

Notificación de la Resolución de Prorroga Fase III

Solicitud de Prorroga Fase III

Constancia de ejecución Fase IV

Documentos de la Interamericana de Auditores

Transferencia ERICA al Departamento de Proyectos

Documentos de informes financieros

Fotos de AOI y PPT del programa ERICA

Documentos de la Unidad de Gestión del Conocimiento:

Archivos de José Poveda
Auditoría
Bases de datos del Programa ERICA
Buenas prácticas
Capacitaciones
Comité Gestor
Documentos estratégicos
Eventos del Programa ERICA
Formatos
Documentos mensuales de la Unidad de Gestión del Conocimiento
ISBN
Legalizaciones de la Unidad de Gestión del Conocimiento
Proveedores
Publicaciones Definitivas
Sistematización
WEB
Video del Programa ERICA

Género:

Indicadores para incluir la perspectiva de género en proyectos de desarrollo.
Agenda de formación de Enfoque de Género y Étnicas
Base de datos de expertos en género
Formación en Género. Julio 2012
Género en el Desarrollo de la Cooperación Española
Propuesta de Género del Programa ERICA 2011
Guía de género e indicadores
Propuesta para la formación de un grupo de trabajo de género en desarrollo dentro del ERICA.

Informe final de Interventoría. Programa ERICA

Medición de impactos de las PPT: acuícola, centros comerciales, Proinnova y transformación de subproductos pesqueros.

Formato de seguimiento del Programa ERICA. Años 2012 y 2013

Documentos de la Coordinación del Programa:

ACI-Gobernación-Municipio
Información administrativa
Documentos de la auditoría Fase I, II y V.
Presentaciones del Comité Gestor. Años 2011, 2012 y 2013
Planeación estratégica del ERICA. Años 2012-2015.
Plan estratégico del ERICA. Años 2010-2012.
Piloto de Evaluación de Impacto para Proinnova, Progres Capital y Centros Comerciales Populares.
Informes de la evaluación intermedia.
Informes de la evaluación de Impacto.
Documentos del evento en Bogotá 2011.
Informe presupuestal y justificaciones de la Fase IV.
Informe Final Fase V.

Informes de las OAI y PPT del programa ERICA.

Documento de Sistematización del Programa ERICA, 2012.

OAI Gas Natural:

El papel de la cogeneración en la planificación energética en el Valle de Aburrá.
Ficha de formulación de proyecto.
Informe de la actividad de intercambio gas natural España-Programa ERICA.
Actividad de intercambio con España Gas Natural EPM.

OAI Redita:

Ficha de formulación de proyecto.
Cronograma
Diagnóstico del sector automotriz en Antioquia

Ostricultura Urabá:

Análisis de aguas y ostras
Capacitación.
Estrategias de mercado
Segunda misión técnica en 2011
Informe de misión en el año 2010
Informes de análisis microbiológicos
Permisos para el cultivo
Actas de reuniones de SENA
Seguimiento de las actividades
Contactos.

Centros comerciales:

Diagnóstico económico de los 14 centros comerciales auspiciados por la Alcaldía de Medellín.
Encuesta de centros comerciales.
Asesoramiento técnico de mercats de Barcelona a la Alcaldía de Medellín para la implementación de un plan integral de mejora de los centros comerciales populares y plazas de mercado.
Planes de mejoramiento
Paseo comercial Tejelo.
Documentos del modelo administrativo.
Informe de la visita realizada a Medellín en el 2011.
Actas de capacitación de la Asociación de Comerciantes.
Situación legal y hojas de vida de los comerciales.

Distrito tecnológico:

Acta de la reunión vía Skype. Año 2014
Visita a Barcelona de la delegación del Hospital San Vicente Fundación de Medellín.
Visita de Medellín a Barcelona. Agenda Tentativa.
Preparación de actividades presenciales y viajes
Informes de actividades presenciales
Reuniones de seguimiento
Agenda de visita y justificante de asistencia a 22ª Barcelona
Convenio de alianza entre Barcelona y Medellín

Transferencia Lácteo:

Ficha técnica del proyecto
Presupuesto del proyecto lácteo
Documentos de la visita a LILA e IPLA en Asturias
Informe de misión de la visita.
Documentos del seminario de la Calidad de la leche
Informes trimestrales del proyecto. Años 2010, 2011, 2012.

Proinnova:

Preevaluación de la idea de negocio. Ejemplo 1 y 2.

Prospectiva de turismo:

Ficha técnica
Presupuesto para el proyecto
Documentos de seguimiento.
Consulta sobre territorios Urabá y Suroeste.
Análisis, evaluación y matriz de competitividad de Antioquia
Informes del turismo en Medellín 2009 y 2010
Turismo como motor de desarrollo regional
Plan sectorial del turismo 2007-2010
Medellín destino de negocios. Consultoría contratada por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia, con recursos BID/FOMIN y la Alcaldía de Medellín

Subproductos de la pesca:

Ponencias varias durante la estancia en CETMAR

Estudio socioeconómico de los 8 municipios de Guarne y San Carlos enfocado a la actividad piscícola

Informe de misión técnica de CETMAR a Colombia. Capacitación técnica a los municipios de Guarne y San Carlos.

Plan de trabajo del proyecto

Análisis físico químico de las vísceras de Cachama blanca

Protocolo de análisis microbiológico

Proyecto piloto de transformación de subproductos

Presupuesto de la Transformación de subproductos

Informe de avances.

Actas de reuniones

Buenas prácticas para el cultivo de tilapia y trucha

Formato de producción de vísceras

VT+IC:

Actas varias de reuniones

Documentos del taller 101.

Listado de contactos y correos electrónicos.

Datos de empresas a convocar

Cartas de compromiso

Informes trimestrales de avance

POA programa ERICA 2011 para CG

Seguimiento presupuestal

ANEXO 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ERICA

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
1. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa ERICA?	1.a. ¿En qué medida el Programa ha mejorado las capacidades institucionales para apoyar emprendimientos, procesos de desarrollo local y de innovación sostenibles en la región de Antioquia? (Resultados)	-Porcentaje de empleados y empleadas de las instituciones implicadas que afirman haber adquirido conocimientos, desarrollado destrezas y habilidades, puesto en marcha los aprendizajes en sus lugares de trabajo, y el logro de la institucionalización de los aprendizajes en las instituciones. -Nivel de implantación de las capacidades en las cinco instituciones implicadas en los procesos de apoyo al emprendimiento, innovación y desarrollo local.	- Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol -Cuestionarios adaptados al modelo Kirckpatrick - Análisis de la documentación -Observación participante del desarrollo de las capacidades agrupadas según categorización establecida por Kirckpatrick	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la Implantación de la PTT. -Socios participantes: representantes de instituciones colaboradoras. -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Documentos vinculados a los procesos de adaptación, gestión e implantación de la PPT. -Acuerdos interinstitucionales -Documentación vinculada a iniciativas propias de las instituciones, al margen del programa ERICA

⁸⁷ El indicador responde al análisis de adquisición de capacidades institucionales de Kirckpatrick, cuyo modelo se presentó en la Propuesta Técnica, p.13. Se ha insertado de nuevo en el Anexo 3 para su facilitar su comprensión.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
1. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa ERICA?	1.b. ¿Las transferencias de buenas prácticas han dado respuesta a las necesidades detectadas? ¿Qué limitaciones se han encontrado? ⁸⁸ (Contexto)	-Correlación positiva existente entre las buenas prácticas transferidas y las necesidades que habían sido detectadas.	-Análisis de la documentación - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol -Cuestionarios valorativos -Grupo focal con representantes de las instituciones vinculadas a necesidades con participación o no participación en el ERICA -Observación participante de los modos operativos de las 8 instituciones seleccionadas con BP transferidas	AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa, así como de la gestión y dirección del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. Socios participantes: representantes de instituciones colaboradoras. - Receptores últimos de la PTT. -Representantes de instituciones vinculadas a las necesidades detectadas que hayan tenido acceso y de las que no hayan tenido acceso al programa ERICA	Documentación de diagnóstico. -Formulaciones -Plan estratégico departamental (PLANEA) -Marco estratégico ERICA -Plan Estratégico ERICA -MAP de Colombia

⁸⁸ Durante la elaboración de la matriz de evaluación se ha identificado que la necesidad informativa manifestada en la pregunta “4.b (1ª)¿En qué medida se han adaptado las buenas practicas al contexto antioqueño?” quedaría abordada por medio de la pregunta 1.b. Siendo consciente el equipo de evaluación de la necesidad de disponer de mayor información acerca de la inquietud informativa que llevó a formular las preguntas 1.b y 4.b (1ª), se entiende pertinente la inclusión de la pregunta 4.b en esta matriz de este informe preparatorio.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
1. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa ERICA?	1.c. ¿En qué medida se han adoptado mejoras productivas y prácticas redistributivas a partir de la puesta en marcha de las prácticas transferidas? (Resultados)	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del grado del entramado de innovación empresarial, entre las empresas/ instituciones receptoras, y de éstas con otras empresas locales (análisis de redes). - Verbalización positiva de mejora productiva por parte de las empresas/ instituciones participantes. - Aumento de los puestos de trabajo y/o incrementos salariales en las empresas o instituciones receptoras de las PPT 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación secundaria de los participantes sobre contratación de personal y acuerdos con otras empresas - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol 	<p>AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y de la gestión y dirección del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. - Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico - Socios participantes: representantes de la empresa/ instituciones receptoras de la implantación de la PTT, seleccionadas para el muestreo. - Receptores últimos de la PTT - Socios participantes: representantes de instituciones colaboradoras. - Técnicos gubernamentales no vinculados al ERICA 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento - Informes finales - Documentación de las empresas/ instituciones vinculadas a las PPT - Documentación secundaria generada por la Alcaldía, Gobernación o el Departamento Nacional de Estadística (DANE)

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
1. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa ERICA?	1.d. ¿En qué medida se ha logrado instalar capacidades y fortalecer dinámicas de articulación público-privadas? (Resultados)	-Verbalización positiva (comparativa de pretest - postest en caso de existir) de la toma de conciencia, conocimientos, habilidades y destrezas por parte de las universidades, empresas y organizaciones gubernamentales para la consolidación de alianzas-público privadas departamentales.	-Análisis de documentación primaria de seguimiento (análisis de datos pretest-postest) sobre resultados de la aplicación de las buenas prácticas a iniciativas de emprendimiento - Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol. -Cuestionarios adaptados al modelo Kirckpatrick. -Observación participante sobre los modos operativos en las instituciones que han participado en la construcción de las alianzas público-privadas	AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y de la gestión y dirección del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. -Empresas o instituciones emisoras de las BP. -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Informes de seguimiento y finales -Acuerdos e iniciativas interinstitucionales -Documentación generada en el proceso de transferencia

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
2. ¿Cuáles han ido los elementos clave que han afectado a la ejecución y el logro de los objetivos?	2.a. ¿Cómo ha sido el proceso de transferencia de las buenas prácticas? ⁸⁹ (Procesos)	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de adecuación de los criterios y procesos de captación y selección de las buenas prácticas a transferir con respecto a las necesidades - Nivel de adaptación de las buenas prácticas transferidas al contexto antioqueño. - Grado de inserción de procesos de fortalecimiento de capacidades en las instituciones colombianas responsables de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación primaria - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol - Cuestionario valorativo - Observación participante del nivel de adaptación de las BP transferidas 	<ul style="list-style-type: none"> - AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa - Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. - Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnicos - Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. - Empresas o instituciones emisoras de las BP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos vinculados a los procesos de adaptación, gestión e implantación de la PPT. - Informes de seguimiento y finales. - Actas de reuniones
	2.b. ¿Cómo se ha ajustado la gestión a las características, naturaleza y necesidades del programa? (Procesos)	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel en que los mecanismos de gestión han asumido de manera articulada las características, naturaleza y necesidades del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación primaria. - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol - Cuestionarios Valorativos - Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental - Observación participante de los procedimientos establecidos para que la gestión del programa se adaptara a la naturaleza del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> - AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. - Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. - Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. - Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. - Empresas o instituciones emisoras de las BP. - Representantes de instituciones vinculadas a los enfoques transversales del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento. - Actas de reuniones - Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA - Documentación generada en la transmisión de las PPT

⁸⁹ Para esta subpregunta se han propuesto tres indicadores a modo de ejemplo de las diversas dimensiones que podrían considerarse dentro de la misma.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
2. ¿Cuáles han ido los elementos clave que han afectado a la ejecución y el logro de los objetivos?	2.c. ¿Los recursos económicos y humanos han sido suficientes y adecuados para el logro de los resultados? (Estructura)	Recursos económicos: Cantidad de recursos económicos movilizados en correlación con los objetivos logrados. Recursos Humanos: Grado de cumplimiento de las actividades con respecto al personal vinculado al Programa.	-Análisis comparativo de presupuesto previsto y presupuesto ejecutado con respecto a los informes de seguimiento y final, actas de reuniones de coordinación -Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol -Cuestionarios valorativos.	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. - Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. -Empresas o instituciones emisoras de las BP.	-Informes presupuestarios -Informe presupuesto ejecutado -Organigramas y reparto de funciones
	2.d. ¿Cómo ha afectado la implantación de la metodología para estandarizar procesos y garantizar calidad en la flexibilidad inicial prevista en el programa? (Procesos)	-Número y nivel de importancia ⁹⁰ de las incidencias generadas entre la metodología de implementación y la flexibilidad inicial prevista	-Análisis de documentación primaria. -Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol. -Cuestionario valorativo. -Análisis de documentación primaria. -Observación participante sobre los procesos de intercambio y aplicación de buenas prácticas	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT	-Informes de seguimiento. -Informes finales. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA

⁹⁰ Se abordará mediante el análisis y la interpretación de los aspectos cualitativos que describen la tensión existente entre ambas tendencias inherentes al programa.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
2. ¿Cuáles han ido los elementos clave que han afectado a la ejecución y el logro de los objetivos?	2.e. ¿Cómo ha influido el papel de los diferentes actores involucrados en el desarrollo del Programa? ¿Cómo ha sido su coordinación y su comunicación? (Procesos)	-Verbalización de los actores participantes en la plataforma sobre el nivel de adecuación de las dinámicas y mecanismos de coordinación y comunicación del Programa para el alcance de los objetivos	-Análisis de documentación primaria. Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol -Cuestionarios valorativos -Observación participante de los grados de interacción	- AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: Personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Empresas o instituciones emisoras de las BP. - Receptores últimos de la PTT	-Informes de seguimiento. -Actas de reuniones. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA -Documentación generada en la transmisión de las PPT
3. ¿En qué medida se han incorporado en las transferencias de buenas prácticas de ERICA los enfoques transversales previstos inicialmente en la estrategia del Programa: sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y género en desarrollo?	3.a. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos son adecuados a las necesidades del contexto? (Contexto)	Nivel de conexión entre los enfoques transversales del Programa con las necesidades detectadas del contexto en el que opera	-Análisis de documentación primaria. -Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol -Cuestionarios valorativos -Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental	-AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: Personal directivo y técnico -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental. - Receptores últimos de la PTT -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Documentación de diagnóstico del programa. -Documentación de formulación del programa. -Documentación secundaria. -Documentación generada en la transmisión de las PPT

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
3. ¿En qué medida se han incorporado en las transferencias de buenas prácticas de ERICA los enfoques transversales previstos inicialmente en la estrategia del Programa: sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y género en desarrollo?	3.b. ¿En qué medida los enfoques transversales previstos han contado con componentes estructurales para su implementación? (Estructura)	-Cantidad de recursos (personal, económicos, espacios de concertación y estrategias) destinados al desarrollo de los enfoques transversales	-Análisis de documentación -Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol. -Cuestionarios valorativos. - Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental	-AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y ambiente.	-Documentos de formulación. -Informes de seguimiento y finales. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA. -Documentación generada en el proceso de transferencia

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
3. ¿En qué medida se han incorporado en las transferencias de buenas prácticas de ERICA los enfoques transversales previstos inicialmente en la estrategia del Programa: sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y género en desarrollo?	3.c. ¿En qué medida los procesos de implementación de las buenas prácticas han incorporado los enfoques transversales? (Procesos)	-Cantidad de actividades con un adecuado grado de profundidad y de orientación a la acción de cada una de ellas, en la implementación de buenas prácticas que se han desarrollado en torno a los enfoques transversales ⁹¹ , tanto de manera vertical (aislados), como transversalizados dentro del enfoque genérico del Programa	-Análisis de documentación - Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol. -Cuestionarios valorativos -Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental. -Observación de productos tangibles y no tangibles sobre el grado de incorporación de los enfoques transversalizados	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Expertas sectoriales en género, medio ambiente y DDHH -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Empresas o instituciones emisoras de las BP. -Representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental	-Informes de seguimiento. -Informes finales. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA -Documentación generada en el proceso de transferencia de las BP

⁹¹ En el anexo 3 se encuentra la definición que indica el adecuado nivel de profundidad entendido para cada enfoque. Esta explicación se encuentra también en la propuesta Técnica pg.10 y 11.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
3. ¿En qué medida se han incorporado en las transferencias de buenas prácticas de ERICA los enfoques transversales previstos inicialmente en la estrategia del Programa: sostenibilidad y protección ambiental, construcción de paz y género en desarrollo?	3.d. ¿En qué medida los resultados que se han logrado mantienen los enfoques transversales? (Resultados)	% de buenas prácticas que cuentan con resultados favorables o desfavorables vinculados a los enfoques transversales	-Análisis de documentación - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol. -Cuestionarios valorativos. -Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental.	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Empresas o instituciones emisoras de las BP. -Representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental	-Informes de seguimiento. -Informes finales. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA. -Documentación generada en el proceso de transferencia de las BP
4. ¿Son sostenibles los resultados del programa ERICA? ¿Cuáles son los aspectos que han potenciado o limitado esa sostenibilidad?	4.a. ¿En qué medida está el programa alineado respecto a las estrategias de la Alcaldía de Medellín y el Departamento de Antioquia y de la Cooperación Española con Colombia? (Estructura)	-Número de líneas de actuación de relevancia intermedia o elevada de la Alcaldía de Medellín, del Departamento de Antioquia, y de la Cooperación Española con Colombia, complementarias al Programa ERICA	-Análisis de documentación -Entrevista semi-estructurada con los responsables de la Alcaldía de Medellín y el Departamento de Antioquia y las áreas técnicas de AECID desarrollo del Programa.	-Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia. -AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo técnicos, y técnicos del programa.	-Planes estratégicos del Departamento. -Documentación de Diagnóstico del Programa. -Documentación de formulación. -Informes de seguimiento y finales del programa.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
4. ¿Son sostenibles los resultados del programa ERICA? ¿Cuáles son los aspectos que han potenciado o limitado esa sostenibilidad?	4.b ¿En qué medida la adaptación de las buenas prácticas al contexto antioqueño ha contribuido a una mayor sostenibilidad de las transferencias? (Resultados con orientación a la sostenibilidad)	-% de iniciativas que son exitosas por su adaptación a la realidad local y que mantienen vigentes sus resultados en la actualidad	-Análisis de documentación - Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol. -Grupo focal con representantes de las instituciones vinculadas a necesidades con participación o no participación en el ERICA -Observación participante del funcionamiento de las PPT	- AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -- Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. - Receptores últimos de la PTT -Representantes de instituciones vinculadas a necesidades con participación o no en el ERICA. -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Documentación de diagnóstico. -Documentación de formulación. -Informes de seguimiento y finales. -Documentación secundaria de contexto. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA.
	4.c. ¿Cuál ha sido el papel de las alianzas interinstitucionales para la sostenibilidad de las transferencias? (Resultados con orientación a la sostenibilidad)	-Número de iniciativas que se mantienen a posteriori de la finalización de las subvenciones de AECID, a través de las alianzas interinstitucionales. -Reconocimiento del papel de las alianzas interinstitucionales mediante verbalización positiva argumentada.	-Análisis de documentación - Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol.	-AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa.	-Acuerdos interinstitucionales. -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA. -Documentación secundaria de las instituciones implicadas en las alianzas.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
5. ¿Qué elementos característicos de los instrumentos (APPD-transferencia de buenas prácticas) han supuesto un valor añadido para la ejecución del Programa y para la obtención de resultados?	5.a. ¿Qué necesidades del terreno ha cubierto este programa de transferencias de conocimiento mejor que otros instrumentos de la cooperación? (Contexto)	-Nivel en el que los aspectos diferenciadores del Programa, respecto a los otros instrumentos de la cooperación, han cubierto las necesidades del terreno.	-Análisis de documentación. - Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol. -Grupo focal con representantes de las instituciones vinculadas a necesidades con participación o no participación en el ERICA. -Observación participante de los modos operativos de las 8 instituciones seleccionadas con BP transferidas en relación a las alianzas público-privadas	-AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Unidad de Empresa y Desarrollo del Departamento de Cooperación Sectorial de AECID. -Técnicos de AECID responsables de otros programas -Socios institucionales: personal directivo, técnicos, y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. - Socios participantes: representantes de la empresa/institución receptora de la implantación de la PTT. -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Informes de seguimiento. -Informes de resultados. -Documentación generada por las PPT seleccionadas para el muestreo. -Protocolo para la gestión de APPD de la AECID -Documentación secundaria relevante en APPD.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
5. ¿Qué elementos característicos de los instrumentos (APPD-transferencia de buenas prácticas) han supuesto un valor añadido para la ejecución del Programa y para la obtención de resultados?	5.b. ¿Cuál es el valor añadido del programa frente al nuevo contexto y agenda de paz en Colombia? (Contexto)	-Nivel de aplicación de elementos sustantivos generados por ERICA para la construcción de una agenda de paz	-Análisis de documentación. - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol. -Grupo focal con representantes de asociaciones vinculadas a la construcción de la paz, género y desarrollo ambiental.	-AECID: Personal responsable del diagnóstico y diseño del programa y personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Técnicos de AECID responsables de otros programas. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Especialistas en construcción de paz -Instituciones vinculadas a la construcción de paz, vinculadas al ERICA o no. -Responsables de la Alcaldía de Medellín. -Responsables del Departamento de Antioquia.	-Documentación de diseño del programa -Informes de seguimiento. -Informes de resultados. -Documentación generada por las PPT seleccionadas para el muestreo. -Documentación secundaria relevante en el conflicto armado y la construcción de paz.
	5.c ¿En qué grado los componentes estructurales del Programa le han añadido valor? (Estructura)	-Número y grado de relevancia de los componentes estructurales presentes para la ejecución y obtención de resultados, con respecto al número de componentes estructurales que requerirían ser incorporados de acuerdo a los acuerdos intersubjetivos y/o a las investigaciones sobre bibliografía especializada.	-Análisis de documentación - Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol.	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Técnicos de AECID responsables de otros programas. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa	-Documentación de formulación. -Informes de seguimiento -Informes finales -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA. -Documentación secundaria relevante a la APPD

⁹² En el proceso de indagación se perseguirá dar una explicación plausible de los componentes estructurales propios de las APPD contenidos en el programa ERICA que añaden valor en relación a otros instrumentos de la cooperación.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
5. ¿Qué elementos característicos de los instrumentos (APPD-transferencia de buenas prácticas) han supuesto un valor añadido para la ejecución del Programa y para la obtención de resultados?	5.d ¿Qué mecanismos a la hora de la implementación del instrumento han sido trascendentes en la generación de valor añadido? (Procesos)	-Número y grado de relevancia de los procesos clave incorporados al ERICA, con respecto al número y relevancia de procesos apuntados por los acuerdos intersubjetivos y/o las investigaciones sobre bibliografía especializada. ⁹³	-Análisis de documentación. Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol. -Observación participante de los mecanismos implementados a través de las PPT	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Técnicos de AECID responsables de otros programas -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico.	-Documentación de formulación. -Informes de seguimiento -Informes finales -Documentación generada en el proceso de gestión y administración por el programa ERICA. -Documentación secundaria relevante a la APPD.
6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del programa ERICA útiles para otros programas de naturaleza u objetivos similares y para siguientes etapas del programa ERICA?	6.a. (1) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de estructuras (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento? (Estructura)	-Elementos estructurales centrales (favorables o desfavorables) de la teoría del programa de ERICA, de acuerdo a su contribución a los procesos clave.	-Análisis de la teoría de Programa de ERICA de interconexión entre elementos estructurales y alcance de resultados, y secundaria de investigaciones -Entrevistas semi-estructuradas ad hoc a cada actor según su rol.	AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Responsables programa Direna.	-Teoría de Programa del ERICA -Documentos de evaluación del ERICA. -Documentos de sistematización del ERICA. -Documentación secundaria de investigación. -Documentación del Programa Direna

⁹³ En el proceso de indagación se perseguirá dar una explicación plausible de los procesos propios de las APPD contenidos en el programa ERICA que añaden valor en relación a otros instrumentos de la cooperación.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS	ACTORES	FUENTES
6¿Cuáles son las lecciones aprendidas del programa ERICA útiles para otros programas de naturaleza u objetivos similares y para siguientes etapas del programa ERICA?	6.a. (2) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de procesos (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento? (Procesos)	-Procesos relevantes (favorables o desfavorables) en la teoría del programa de ERICA.	- Análisis de la teoría de Programa de ERICA de interconexión entre procesos estructurales y alcance de resultados, y secundaria de investigaciones -Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol.	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Responsable programa Direna	-Teoría de Programa del ERICA -Documentos de evaluación del ERICA. -Documentos de sistematización del ERICA. -Documentación secundaria de investigación. -Documentación del programa Direna.
	6.a. (3) ¿Cuáles son los factores más críticos a nivel de resultados (positivos y negativos) a considerar en caso de réplica y en caso de escalamiento? (Resultados)	Hipótesis/ condiciones que afectan (favorables o desfavorablemente) en la cadena de conversión desde los productos del programa hasta los resultados de desarrollo en el departamento de Antioquía	-Análisis de la teoría de Programa de ERICA de interconexión la cadena de resultados, y secundaria de investigaciones. -Entrevistas semi-estructurada ad hoc a cada actor según su rol.	-AECID: Personal responsable de la dirección y gestión del programa. -Socios institucionales: personal directivo, técnicos y técnicos del programa. -Socios institucionales co-ejecutores: personal directivo y técnico. -Socios participantes: representantes de las 8 PPT. -Responsables Direna	-Teoría de Programa del ERICA -Documentos de evaluación del ERICA. -Documentos de sistematización del ERICA. -Documentación secundaria de investigación. -Documentación programa Direna.

ANEXO 9. LECCIONES APRENDIDAS DE ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA PARA EL DISEÑO DE PPT/OAI

Tal como se expresaba en el documento, se va a profundizar en 3 PPT que han sumado estrategias de transferencia diversas, insertas en la lógica del fortalecimiento de capacidades, y que pueden resultar inspiradoras de cara al diseño de futuros PPT/OAI. Estas PPT han prestado una atención evidente a generar espacios y vías de trabajo conjunto para el fortalecimiento de capacidades en las instituciones antioqueñas, y por ello, merecen un estudio con detenimiento.

La incorporación de algunas de estas estrategias a los procesos de transferencia no garantiza per se el éxito de las mismas, sin embargo, dotan de pilares sólidos de intercambio de conocimientos.

Modelo 1. PPT Vigilancia Tecnológica



Elaboración: EvaluanDo

Las estrategias de transferencia plantean una metodología exhaustivamente pensada, orientada hacia el fortalecimiento de capacidades. Esta metodología surgió a partir de la amplia experiencia de la persona responsable de la emisión de la BP, de la UPV, en procesos de transferencia de conocimiento en ámbitos internacionales de acción; en coordinación con el gran interés suscitado por la temática desde la institución líder en la recepción de la transferencia, Ruta N, que le hizo involucrarse activamente en la misma y buscar elementos para poder optar a un mejor aprovechamiento del intercambio de conocimiento.

Como aparece en el diagrama que esquematiza el ciclo de transferencia, contiene varios elementos a destacar:

I. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA EL PRIMER PILOTAJE

1.1. Selección de los receptores últimos, de acuerdo a la presencia de capacidades y una manifestación expresa de compromiso para acometer un proceso de estas características, pero al mismo tiempo, dejando cupos para receptores que, aun disponiendo de menores conocimientos, tuvieran interés en aproximarse a un planteamiento empresarial innovador.

1.2. Formación intermediarios procedentes de las instituciones antioqueñas más relevantes en la región en términos de innovación empresarial, para que actúen como facilitadores a mediano y largo plazo, capaces de acompañar procesos de vigilancia tecnológica y dar sostenibilidad de los resultados una vez finalizado el piloto. Esta formación se dio en paralelo a la formación de los receptores últimos, a través de la participación de los responsables de innovación de las empresas seleccionadas.

1.3. Tropicalización de la metodología mediante conocimiento in situ (pasantía). Estancia de un mes en la institución emisora por parte de los 2 agentes que demostraron un mayor desempeño en el curso. Estos 2 agentes debían, por una parte, empaparse en profundidad de la BP, y por otra, generar una herramienta tropicalizada, de acuerdo a las particularidades contextuales (económicas, institucionales, legales, políticas, tecnológicas, etc.).

1.4. Validación del contenido de la guía entre todos los agentes facilitadores y empresas participantes en el ciclo de transferencia.

2. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PILOTAJE ENTRE LOS RECEPTORES ÚLTIMOS

2.1. Acompañamiento en el diseño de un plan de Vigilancia Tecnológica, mediante asesoramiento individualizado. Cada receptor último (empresa) debía diseñar su propio proceso de vigilancia tecnológica, de acuerdo a sus intereses empresariales y sectoriales específicos, con asignación de actividades y un cronograma de implantación progresiva, liderado por la persona responsable de la empresa en el tema de vigilancia tecnológica, formada en la fase anterior. Realización de una visita de asistencia técnica por parte del emisor de la BP a cada uno de los casos prácticos, para reorientar, resolver dudas, y enfatizar conceptos.

2.2. Implantación del plan de trabajo por parte de los receptores últimos, con la posibilidad de emitir dudas.

3. EVALUACIÓN (AJUSTES)

Una vez realizado el primer pilotaje, se revisó la guía metodológica, con el objetivo de detectar posibles mejoras, realizar ajustes, aclarar los puntos de más difícil comprensión, y reforzar aprendizajes.

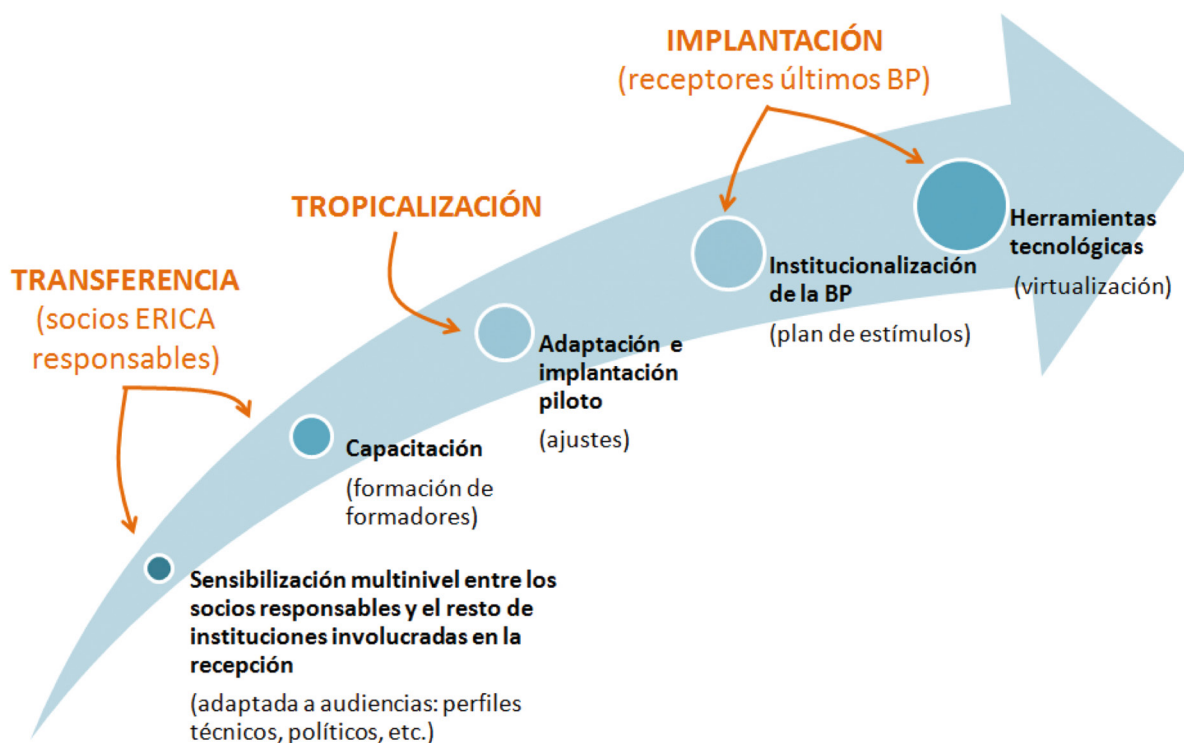
4. NUEVO PILOTAJE: RÉPLICA

Lo interesante de este ciclo de doble vuelta, es que la réplica del pilotaje queda inserta dentro del propio proceso de transferencia, es decir, que son las instituciones receptoras las que realizan el nuevo pilotaje, con el acompañamiento a distancia del socio español, como parte del cronograma de la transferencia. Esto permite consolidar aprendizajes y planificar 2 pilotajes como condición de transferencia en lugar de uno. Del aprendizaje de ambos se pueden extraer elementos más sólidos para el escalamiento.

La finalización de este nuevo pilotaje resulta un cierre global de la transferencia, pues se realiza conjuntamente entre los participantes del primer y segundo ciclo (agentes facilitadores y receptores últimos), con ánimo de dar una realimentación final a la guía y al proceso en sí. Se trató de una valoración última conjunta en el que se intercambian aprendizajes, valoraciones, inquietudes, intereses y retos futuros en términos de vigilancia tecnológica. Lo interesante de este tipo de espacios reflexivos de aprendizaje, es que es posible aprovechar un PPT/OAI para ir encajando el modelo transferido (en este caso, metodología de vigilancia tecnológica) en la agenda de organizaciones estratégicas para el sector a nivel regional

Modelo 2. PPT Vitamina E

Modelo de transferencia orientado a la instotucionalización



Elaboración: EvaluanDo

El segundo ciclo de transferencia que vamos a analizar es el del PPT de Vitamina E, pues también dispone de algunos elementos particulares que pueden inspirar estrategias de transferencia de cara a otros PPT.

Pese a que este segundo diagrama que representa los principales elementos presentes en el ciclo de transferencia resulta bastante auto explicativo por sí mismo, es oportuno resaltar algunos detalles más relevantes:

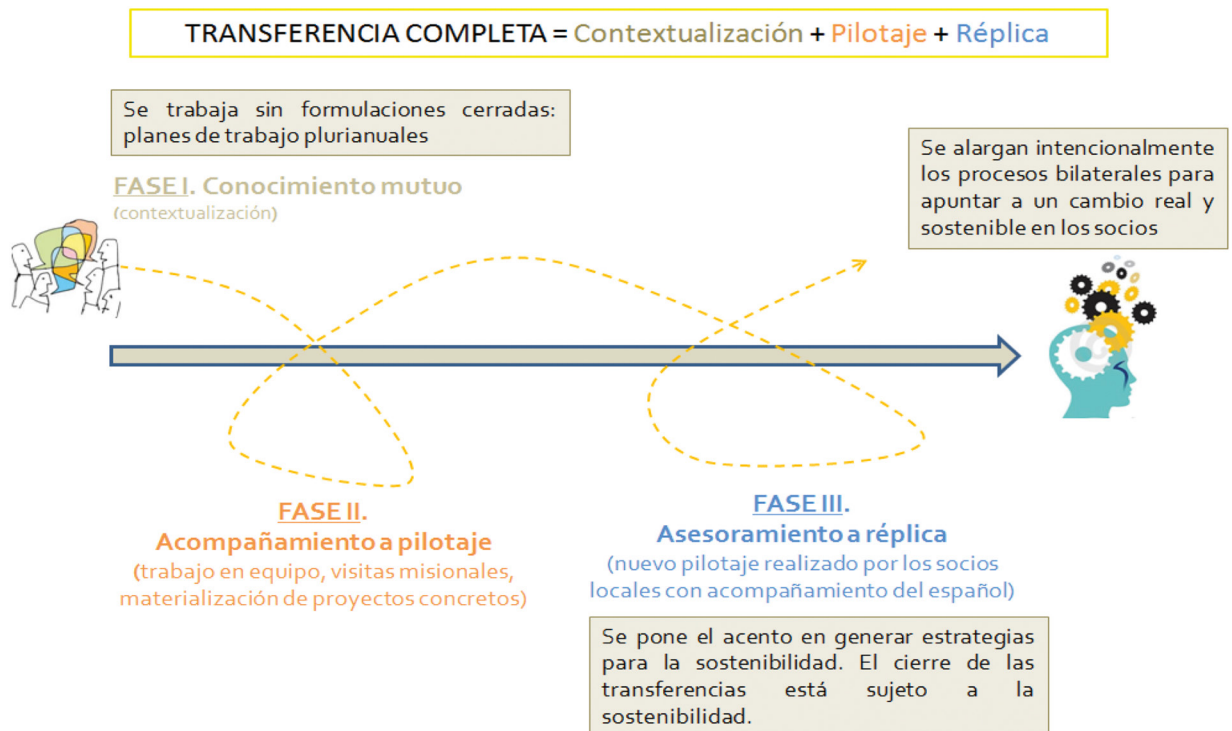
- El arranque de la transferencia partió de una sensibilización multinivel, en la que se expuso la descripción de la BP entre los directores y profesorado de los centros educativos, receptores últimos de la misma. Esta sensibilización persigue sumar voluntades e intereses directivos y técnicos, en torno a la transferencia, espacio que es aprovechado para anunciar e invitar a participar a los docentes a la capacitación posterior.
- La capacitación tuvo una lógica de formación de formadores, en la que la institución española emisora de la BP (el CEEICAL), capacita a COMFAMA (líder de la recepción), y es el equipo de COMFAMA el que capacita posteriormente al profesorado de los centros educativos participantes en la transferencia, quien a su vez pondrá en práctica la didáctica con el alumnado.
- La tropicalización consistió en una adaptación lingüística y contextual de los materiales educativos a la realidad antioqueña, con ánimo de hacerlos entendibles y generar ejemplos oportunos. Igualmente, se introdujeron algunas mejoras en los materiales.
- Una medida interesante de carácter innovador fue la de generar un plan de estímulos entre los receptores últimos participantes. Para ello, se organizó un concurso para premiar las experiencias educativas más exitosas, de entre las puestas en práctica en los centros participantes, a través del material didáctico y las capacidades generadas. Esto es interesante a 2 niveles: a) permite sistematizar las experiencias de la puesta en práctica en los centros, con ánimo de poder presentarse al concurso, b) permite intercambiar experiencias exitosas entre ellos, así como generar aprendizajes cruzados. Además, se ofrecieron 2 tipos de estímulos: dotaciones económicas para reforzar los recursos con los que cuentan los centros para el desarrollo del programa de emprendimiento en posteriores cursos académicos, y en el caso del ganador del concurso, la posibilidad de desplazarse a España por parte de los responsables directos de la implementación en el aula, para conocer el programa de CEEICAL de primera mano, y con ello, reforzar sus capacidades en torno al tema de educación para el emprendimiento.
- La última etapa contempla la virtualización, como parte para poder generar un mayor acercamiento del programa a las diferentes sub-regiones de Antioquia. La creación de herramientas virtuales interactivas, con una intranet que permita soportar foros virtuales entre los ejecutores, constituyen herramientas de intercambio de información interesante, siempre y cuando existan en los territorios computadoras con acceso a internet para posibilitar el acceso, así como capacidades para participar cómodamente a través de ellas.

Modelo 3. PPT Mercados de Medellín

El PPT Mercados de Medellín ofrece una oportunidad de aprendizaje a un nivel menos operativo y más programático. La particularidad de este PPT es que ha sido emitido por el Institut Municipal de Mercats de Barcelona, siempre con un acompañamiento constante de la cooperación descentralizada del Ayuntamiento de Barcelona, que dispone de su propia experiencia y modelo de transferencia de conocimiento.

Este ciclo de transferencia ilustra varios elementos estratégicos en torno a los proyectos de transferencia:

1. La formulación es abierta y flexible, y se realiza a través de planes de trabajo plurianuales, para dar más cabida a un enfoque de procesos, y a la innovación emergente de elementos que puedan resultar pertinentes para consolidar el aprendizaje.
2. Es necesaria una fase de toma de contacto para el conocimiento mutuo, previo al ciclo de transferencia propiamente dicho, lo que deviene en un alargamiento de los tiempos.
3. El contacto directo entre los socios y el trabajo en equipo es la clave para el fortalecimiento de capacidades, de modo que alargar el tiempo de ejecución introduce una oportunidad para profundizar en los procesos; siempre y cuando no se eternicen y exista un compromiso firme con que ese aprendizaje verdaderamente se produzca.
4. El cierre de la transferencia no siempre se formaliza con el cierre presupuestario y el cumplimiento de actividades calendarizadas. Éste requiere del análisis de la presencia de elementos tangibles e intangibles, que hagan pensar en que las capacidades y compromisos institucionales son firmes como para dotar de sostenibilidad a la transferencia.



Elaboración: EvaluanDo

Por último, a continuación, se ha generado a modo de ejemplo, una lista de sugerencias a tener en cuenta para el diseño de las transferencias, partiendo de los aprendizajes extraídos del análisis de las 3 PPT, y de otros elementos listados en la pregunta 2.a. de procesos.

Check-List de Estrategias de Transferencia

¿Acaban de elaborar el diseño de un PPT/OAI inserto en el ERICA? Antes de presentarlo al Comité Gestor, tómense 5 minutos para revisar el siguiente listado de ideas, por si resulta pertinente incorporar alguna de ellas para fortalecer las estrategias de transferencia e intercambio de conocimientos en su PPT.

MARQUE CON UNA '✓'	IDEAS INSPIRADORAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA EN SU PPT/OAI
	TOMA DE CONTACTO, CONOCIMIENTO MUTUO. Planificar y calendarizar una fase de conocimiento mutuo, más allá de la transferencia en sí misma.
	FORMACIÓN DE AGENTES FACILITADORES. Incorporar la formación sectorial de agentes facilitadores procedentes de sus instituciones, con proyección a mediano y largo plazo (idealmente funcionarios, en el caso del sector público), y de aquellas otras instituciones más relevantes en el sector de actuación. Estos agentes formados serán los dolientes, encargados de dar sostenibilidad al pilotaje, y de la implementación de, al menos, una réplica.
	RÉPLICA INSERTA EN TRANSFERENCIA. Ampliar el ciclo de transferencia, para que además de la transferencia de un pilotaje, abarque también una réplica del mismo. Es en las réplicas donde se refuerzan los aprendizajes y surgen las dudas, motivadas de la experiencia. Conviene ampliar plazos, de manera que sea la propia institución receptora la responsable de implementar la réplica, con un asesoramiento técnico a distancia de la institución emisora de la BP.
	VIAJES MISIONALES. Definir los perfiles técnicos (capacidades y desempeño sectorial demostrado, así como un previsible mantenimiento en la institución a mediano plazo), para la selección oportuna de las personas que realicen las misiones. Resulta mucho más efectivo asegurar un viaje largo de una o dos personas con mayor profundidad en los temas, que no un viaje corto de muchas, que no pueda detenerse en los aspectos más concretos de la experiencia. El viaje debe estar exhaustivamente planificado, con objetivos muy delimitados, y ligado a la elaboración de un producto concreto, conducente a la tropicalización.
	PARTICIPACIÓN INTEGRAL DE LOS RECEPTORES ÚLTIMOS EN LA TRANSFERENCIA. Algunas de las acciones que se pueden realizar con estos receptores últimos son:
	a) Sensibilización multinivel en los receptores últimos en el momento del arranque, para incitar un interés y compromiso hacia la transferencia, no sólo de los perfiles técnicos que vayan a estar directamente involucrados en su implementación, sino también de los perfiles directivos de entre estos receptores.
	b) Procesos formativos teórico-prácticos , dirigidos a los receptores últimos, para la adquisición en suficiente profundidad de conocimientos, habilidades y destrezas. Entrega final de un certificado que acredite la formación recibida, siempre y cuando sea posible.
	c) Asesoramiento técnico a los receptores últimos, para acompañar el diseño e implementación de un plan de acción, que dote de sostenibilidad a la transferencia.
	d) Viajes misionales de dirigentes/as de asociaciones gremiales o comunitarias, con ánimo de fortalecer su visión estratégica y poder realizar incidencia en las instituciones dolientes para el mantenimiento y ampliación de la iniciativa a mediano y largo plazo.
	e) Plan de estímulos , para consolidar los aprendizajes entre los receptores últimos, premiando las iniciativas más exitosas.
	AUTO REFLEXIÓN ORIENTADA AL APRENDIZAJE. Realizar ajustes y evaluaciones periódicas una vez finalice cada etapa de transferencia (formaciones, viajes, elaboración de documentos, etc.). Estas evaluaciones pueden ser espacios en los que recoger dudas, sugerencias (mediante encuestas o formularios virtuales a distancia), pero también presenciales, donde poder entablar diálogos interinstitucionales e intercambiar experiencias y aprendizajes fruto del proceso vivido.

ANEXO 10. CONDICIONES A TENER EN CUENTA EN LOS VIAJES MISIONALES

A través de las entrevistas realizadas, se han recogido varias circunstancias y requisitos que deben cumplir los viajes a España para que sean herramientas verdaderamente útiles al servicio de la transferencia de conocimiento. De acuerdo a estas consideraciones, resulta clave delimitar el perfil de las personas que vayan a desplazarse, atendiendo a las siguientes características:

1. Tratarse de personal técnico que pueda empaparse de la experiencia desde su conocimiento y experiencia sectorial específica, que sea capaz de entablar un diálogo fructífero y profundo con sus pares técnicos españoles.
2. Garantizar una amplia permanencia en la institución, idealmente debería ser personal funcional el que viaje (en el caso de las instituciones públicas) para poder acompañar no sólo el pilotaje, sino también las réplicas y escalamientos posteriores.

Por este motivo, se propone expresamente reducir a casos muy puntuales el viaje del personal directivo o de personal con vinculación contractual temporal. Esto se debe a que en la fase de campo de la evaluación se ha reportado un elevado número de casos de directivos que han salido de las instituciones públicas unos meses después de haber viajado, de personas que han rotado a otros departamentos de la institución, que nada tienen que ver con las competencias sectoriales por las cuales realizaron el viaje, o de personas que han salido de la institución por jubilación después del viaje. En definitiva, si no se puede garantizar una cierta permanencia de los equipos formados, el potencial fortalecimiento de las capacidades institucionales se diluye, pierde fuerza y capacidad de sostener el desarrollo sectorial futuro.

3. En un escenario de frecuente rotación de personal en las instituciones públicas como el expuesto, una estrategia que se contempla como muy válida es que viajen un par de reconocidos líderes gremiales, acompañados por algún técnico procedente del socio institucional líder del pilotaje, con el propósito de entrar en contacto con el contexto y el espacio cooperativo y asociativo de su sector en España o en terceros países. Este asunto no es baladí para garantizar la sostenibilidad de las transferencias en el caso de desarrollo local y/o micro-emprendimiento, pues muchos emisores españoles han apuntado en las entrevistas a que la existencia de un sector gremial y asociativo fuerte, permite posicionar temas en agenda, e incidir políticamente para que las instituciones públicas se comprometan a largo plazo en la finalización de los pilotajes, así como la replicabilidad y escalabilidad de los mismos.
4. Tener la responsabilidad de generar un informe exhaustivo a su regreso, así como impartir una formación acerca de los aprendizajes técnicos experimentados (con un mínimo de 6 horas de duración) al resto de miembros del equipo participantes en la recepción de la BP, con ánimo de maximizar y descentralizar el conocimiento adquirido.

Además de todo lo apuntado, se requiere predefinir muy exhaustivamente la agenda de trabajo, pues no se trata sólo de visitar la experiencia para conocerla superficialmente, es necesario: a) plantear un objetivo claro al que debe contribuir cada actividad dentro de la visita, b) partir de una serie de preguntas a las que se quiere dar respuesta con la visita y que deberán ser respondidas en el informe post-misional, c) profundizar en la BP y en las lecciones aprendidas vinculadas a la misma, que apunten a los factores de éxito pero también a los riesgos o potenciales errores, d) contextualizar el ecosistema en el que está inmerso la BP, para identificar diferencias, similitudes respecto al antioqueño, y tener más elementos para plantear la tropicalización.

7.11 ANEXO II. RECOMENDACIONES PARA PLANIFICAR EL ESCALAMIENTO DE LOS PILOTAJES

En aras de aportar herramientas que permitan planificar el escalamiento de los pilotajes hacia la institucionalización de programas y/o políticas públicas en Antioquia, a continuación, se exponen elementos listados por Social Impact Exchange, centro de investigación orientado a la innovación social, para la exitosa escalabilidad de iniciativas de impacto social. El listado ha sido traducido y adaptado por el equipo de evaluación, con ánimo de ofrecer un listado de elementos potencialmente asumibles por el programa ERICA.

I. EVALUACIÓN PARA EL ESCALAMIENTO DEL IMPACTO SOCIAL

- Medición y Evaluación del desempeño del piloto (Identificar lo que funciona). Construcción de modelos lógicos y de impacto del piloto (Cadenas de Valor - productos, resultados, impactos)
- Identificación del impacto en desarrollo asociado a las iniciativas de escala del piloto
- Análisis de las fuerzas eco-sistémicas y tendencias coyunturales: prospectiva (económico, político, cultural, el clima y la geografía, del sector específico, etc.)
- Nivel de liderazgo (inter)institucional para el escalamiento
- Mapeo de actores potencialmente participantes en el escalamiento (sectoriales o territoriales); creación de protocolos y estrategias de difusión de información hacia estas instituciones.
- Lecciones aprendidas del pilotaje para su escalamiento
- Ejemplos de casos

II. LA PLANIFICACIÓN DEL IMPACTO EN EL ESCALAMIENTO

- Decidir si escalar o no hacerlo.
- Definir caminos estratégicos para el crecimiento hacia la escala (es decir, formas de escalar).
- Uso de réplica de programa, y particularización de la intervención hacia el escalamiento.
- Dificultades y particularización de elementos para el escalamiento geográfico: local, nacional y mundial.

⁹⁴ Se trata de países con similitudes culturales, asociativas y productivas mayores que España, en caso de que se entienda que el contexto puede resultar tan dispar, que pueda incluso llegar a ser contraproducente para ellos. Esto fue contemplado en el caso del desplazamiento a acuicultores de Urabá a El Salvador para conocer los cultivos de ostra de manglar, una tipología de cultivo que no existe en España.

II. LA PLANIFICACIÓN DEL IMPACTO EN EL ESCALAMIENTO

- Estrategias de impacto interinstitucional.
- Uso de TIC y redes sociales/institucionales para el escalamiento.
- Promoción de uso de herramientas y estrategias para el escalamiento.
- Elementos necesarios para el escalamiento exitoso.
- Obstáculos para el escalamiento.
- Planificación de la sostenibilidad financiera para el crecimiento (réplicas) y escalamiento progresivo.
- Los grupos de interés y alianzas a escala.
- Creación de circuitos de retroalimentación eficaces.
- Lecciones aprendidas en la planificación del impacto de escalamiento.
- Ejemplos de casos.

+ CONSULTAR OTROS RECURSOS PARA UN ESCALAMIENTO EXITOSO

- Evaluaciones y meta-evaluaciones sectoriales
- Bibliografía académica especializada
- Centros de información
- Grupos afines

ANEXO 12. ENCAJE ENTRE NECESIDADES DETECTADAS Y PPT/OAI

	PÉRDIDA PUESTOS DE TRABAJO ASALARIADO	BAJADA DEL ÍNDICE SALARIAL EN TRABAJO NO CUALIFICADO / INFORMAL	HACER CRECER ESTRUCTURA PRODUCTIVA EN MICRO-PYMES	FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL	SISTEMAS INTEGRALES DE APOYO PYMES	BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS	DÉBIL CULTURA EMPRESARIAL HACIA LA INNOVACIÓN	DEBILIDAD DE APOYO FINANCIERO A LA INNOVACIÓN	BÚSQUEDA DE NICHOS DE EMPLEO EN SECTORES INNOVADORES	PROBLEMAS DERIVADAS DEL CONFLICTO EN TERRITORIOS	SATURACIÓN POBLACION DEL VALLE DEL ABURRÁ	NECESIDAD DE GARANTIZAR SERVICIOS BÁSICOS: ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA, INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD	BRCHA ECONÓMICA ENTRE MEDELLÍN Y TERRITORIOS	NECESIDAD DE ORGANISMOS DE COORDINACIÓN DE INICIATIVAS	DISPERSIÓN PROGRAMAS UNIV. PARA CREACIÓN EMPRESAS	ARTICULACIÓN SOCIAL Y ADMINISTRATIVA INCOMPLETA	NECESIDAD DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	NECESIDAD DE CLIMA DE CONFIANZA SOCIAL Y POLÍTICO	TOTALES
Mercados municipales de Medellín	X	X	X	X						X			X	X				X	9
Pactos locales por el Empleo	X	X	X	X	X					X	X		X	X				X	11
Centro de la madera del Retiro	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X				X	12
Proyecto acuícola		X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X				X	11
Subproductos de la pesca		X	X	X	X	X	X			X	X		X	X					8
Proyecto Lácteo	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X				13
Vitamina E							X		X	X	X		X	X			X		7
Proinnova	X		X		X	X	X	X	X					X	X				9
Fondo de capital riesgo: Progreso capital	X	X	X	X	X	X	X	X	X										9

ANEXO 13. INCLUSIÓN DE LOS ENFOQUES TRANSVERSALES EN LAS TRANSFERENCIAS

A continuación, se presenta una matriz de la transversalización de cada enfoque en cada PPT/OAI. La valoración de inclusión o no de los enfoques en las transferencias ha sido muy laxa; en el sentido de que se ha dado por incluido un enfoque ante la mera incorporación de alguna acción que apunte en ese sentido, aunque resulte una acción inherente al tipo de transferencia.

	ENFOQUE DE GÉNERO	ENFOQUE AMBIENTAL	PROTECCIÓN SOCIAL	CULTURA DE PAZ
Mercados municipales de Medellín	X	-	X	X
Pactos locales por el Empleo	-	-	X	X
Centro de la madera del Retiro	-	-	X	X
Proyecto acuícola	X	X	X	X
Subproductos de la pesca	-	X	-	X
Proyecto Lácteo	-	X	X	X
Vitamina E	-	-	X	-
Proinnova	-	-	-	-
Fondo de capital riesgo: Progres capital	-	X	-	X
Vigilancia tecnológica	-	-	-	-
Distrito tecnológico	-	-	-	-
Aplicativos on-line	-	-	X	-
Guías de actividad empresarial	X	-	X	-
Viveros empresariales "e- emprendedores"	-	-	X	-
Red de Cooperación generación capacidades sector turístico (gestión turística)	-	X	-	X
Metodología análisis de las capacidades científico tecnológicas turismo (Prospectiva)	X	X	-	X
Ciencias del mar	X	X	X	X
Workshops empresas culturales	-	-	-	-
Industrias culturales	-	-	-	-
Cogeneración de gas	-	X	-	-
Nanotecnología	-	-	-	-
Semana innovación Medellín	-	-	-	-

ANEXO 14. ANÁLISIS AMBIENTAL DE LAS PPT/OAI

Dentro de los proyectos analizados se debe discernir entre aquellos cuya componente ambiental es inherente a la iniciativa y aquellos sustentados en una temática diferente, pero que, según la propuesta planteada por el programa ERICA, deberían haberla incorporado de manera transversal.

La conclusión más evidente y directa tras el análisis de las 22 PPT (consultar Anexos para mayor detalle de cada uno de los proyectos) es que la componente medioambiental ha estado ausente en la mayoría de las transferencias. Cabe destacar excepciones como el proyecto “Pesca artesanal y acuicultura”, “Sub-productos de la pesca” y “Buenas prácticas ganaderas” donde se dieron capacitaciones sobre la conservación del entorno natural y mejoras de la gestión encaminadas a minimizar el impacto sobre el medio ambiente. Otra de las excepciones a destacar ha sido “Progreso Capital”, que ha incluido a empresas relacionadas con la biotecnología y ciencias de la vida como objeto de la transferencia.

Dejando a un lado estas salvedades, se echa en falta acciones más efectivas, profundas y estratégicas en materia de medio ambiente, con el fin de generar un cambio real marcando las directrices de cómo se puede aunar desarrollo económico y conservación del entorno natural. Algunas acciones propuestas son:

- Incluir siempre capacitaciones ambientales en todas las transferencias.
- Suministrar sellos de calidad o premios distintivos a las empresas o instituciones que desarrollen su actividad bajo parámetros de sostenibilidad ambiental.
- Utilizar criterios de sostenibilidad ambiental para realizar la selección de empresas o instituciones beneficiarias de las transferencias.
- Difundir los casos exitosos de desarrollo sostenible mediante encuentros, foros y talleres.
- Generar alianzas y puentes de comunicación entre las instituciones y empresas con el fin de compartir las buenas prácticas exitosas en materia de medio ambiente.

Las pocas medidas aprobadas para incluir el medio ambiente han sido, generalmente, testimoniales y de escasa trascendencia, pudiendo decir que la componente ambiental se ha abordado de una manera insuficiente en el programa ERICA.

ANÁLISIS AMBIENTAL DE LAS 22 PPT

I. DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL GOLFO DE URABÁ, COLOMBIA - TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN PESCA ARTESANAL Y EN ACUICULTURA

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de cultivos acuícolas, diversificando la producción.- Capacitaciones en temática ambiental.	<ul style="list-style-type: none">- Potencial incremento de la presión sobre los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none">- Considerar impactos externos a los generados por pescadores artesanales.

Antes de la propuesta de nuevos cultivos acuícolas, se considera que debería haber tomado un papel prioritario la aprobación de un plan de ordenamiento territorial (en un inicio no había vedas ni asignados métodos de pesca o licencias, pudiendo hacerlo todo el mundo y con uso de prácticas muy agresivas).

Además, el decrecimiento de la pesca se puede asociar a diversos factores no relacionados con los pescadores (factores externos) tales como la pérdida de manglar, esenciales para el desarrollo de los alevines, la deforestación de la línea costera y la acumulación de sedimentos, la emisión de aguas residuales urbanas y agroquímicos procedentes de los monocultivos o el abuso de los barcos “vikings”. Por lo tanto, se considera necesario abordar todos estos factores, pues la presión generada por los pescadores artesanales no es el único impacto a considerar. Por ejemplo, los barcos vikingos han sido denunciados por diversas ONG, por generar importantes impactos ambientales sin que actúe ningún organismo público. Según ha sido reportado, capturan ellos solos más que los pescadores artesanales y usan técnicas de arrastre que destrozan los ecosistemas del fondo marino.

Ante una situación de pesca escasa, se propone mediante la transferencia fomentar el cultivo de bivalvos. Esto podría enfocarse como un impacto positivo porque se abre un nuevo nicho de mercado, pero hemos de prestar atención al hecho de que no todo el mundo puede acceder a esta nueva actividad. Por ello, habrá gente que siga pescando como ha hecho tradicionalmente. De esta manera, se diversifica la economía, pero no forzosamente el impacto ambiental. Esto pasa en Galicia (de donde se toman las BP) donde el cultivo de mejillón y otros bivalvos, crustáceos o peces no supone una disminución sobre la presión de la pesca. Son dos actividades diferentes.

2. APLICATIVOS ON-LINE PARA EL APOYO EMPRENDEDOR

En esta PPT no aplica la perspectiva ambiental.

3. CENTRO DE LA MADERA EL RETIRO

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Si se usa madera procedente de cultivos silvícolas sostenibles, podría ser una buena alternativa para reducir la tala ilegal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parte de la madera utilizada es “informal”, por lo que se deduce que pueden proceder de fuentes ilegales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar de sellos de calidad a las serrerías con uso de madera formal. - Reutilizar los residuos generados durante el proceso de trabajo con la madera. - Capacitaciones en temática ambiental relacionada con el proyecto

En el informe se menciona que parte de la madera es suministrada por una empresa distribuidora informal que obtiene la madera de la región de El Retiro, y otra parte de la madera es abastecida por empresas autorizadas procedentes de otras regiones.

Los talleres que se abastecen a través de las empresas distribuidoras de madera autorizada, no tienen ningún tipo de distintivo de calidad ambiental suministrado por la entidad competente.

En Medellín este tipo de iniciativas podrían tener un impacto positivo, al agregar valor al producto comunicando que la madera es obtenida mediante métodos legales (en el mejor de los casos, con prácticas sostenibles, con bajos impactos ambientales o mediante sistemas de trabajo justos). Sería interesante implantar esta medida pues los costos derivados de la misma no son elevados y podrían generar relevantes impactos positivos ambientales y socioeconómicamente.

Por último, deberían fomentarse prácticas para la gestión de los residuos derivados del trabajo con la madera, algunas ideas que podrían adoptar son: uso de los desperdicios para la realización de compost, materia para la quema u obtención de biomasa y la creación de muebles basados en el conglomerado.

4. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA EN CIENCIAS DEL MAR

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Base sobre la que sustentar el desarrollo local sostenible, previo diagnóstico de las necesidades locales y el conocimiento de los recursos naturales potencialmente explotables. 		<ul style="list-style-type: none"> - Considerar un mayor espectro de los impactos generados sobre el ecosistema marino. - Capacitaciones en temática ambiental relacionada con el proyecto

Este es un proyecto de muy corta duración, exactamente de 60 días, en el que se hace un diagnóstico de los principales problemas de la región costera del departamento de Antioquia y la propuesta de soluciones.

Desde la perspectiva ambiental, es una iniciativa sumamente positiva al buscar implantar las bases para la solución de conflictos socio-ambientales y la generación de un plan de ordenación territorial, entre otros. No obstante, esta iniciativa se centra en solucionar los problemas generados por los pescadores, omitiendo los impactos procedentes de tierra firme, pudiendo ser estos segundos impactos igual o peores que los primeros. Tampoco existe ninguna metodología o herramienta para priorizar las medidas que se han considerado más urgentes.

Quienes lideran esta PPT son la Universidad de Antioquia y EAFIT, no obstante, se desconoce si las universidades tienen experiencia en conflictos socioambientales, dirigiéndose más bien al estudio de la biodiversidad marina, áreas ingenieriles o aspectos que no están tan relacionados con el proyecto (cambio climático, oceanografía, geomorfología, etc.)

En un primer momento, la mediación de conflictos socio-ambientales resulta un prerrequisito para poder avanzar en el estudio de la biodiversidad y sus dinámicas, por lo que se resultaría oportuno incorporar en el PPT a instituciones con experiencia en este tipo de mediación.

5. RECONOCIMIENTO DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL NEGOCIO DEL GAS NATURAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL, DE SERVICIOS Y TRANSPORTE

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
- Disminución de la emisión de dióxido de carbono		- Medidas de impacto ambiental (estimaciones de disminución de CO2) - Capacitaciones en temática ambiental relacionada con el proyecto.

Este es un intercambio muy corto (14 días) pero medioambientalmente puede tener efectos muy positivos: se busca incrementar la eficiencia energética, aprovechar la cogeneración e introducir el gas natural para el transporte urbano.

La transferencia debería además acompañarse de procesos de capacitación y concientización ambiental para que las personas involucradas en el proyecto vean no sólo los beneficios económicos generados, sino que, además, entiendan el impacto ambiental positivo derivado del mismo.

6. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO DE DISTRITO TECNOLÓGICO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		- Replicar iniciativas ambientales positivas desarrolladas por @22 Barcelona - Capacitaciones en temática ambiental

En la ficha técnica del proyecto se habla de forma muy general de medidas ambientales de carácter transversal tales como: “conocer las BP durante las fases del proyecto acerca del manejo social y ambiental” o “realizar acciones para el enfoque de género, construcción de paz, protección social y ambiente”. En la ejecución del proyecto, la parte ambiental ha sido omitida y no se ha realizado ninguna acción directa o indirecta relacionada con la temática.

En @22 Barcelona sí que han tenido en consideración la construcción de zonas verdes, gestión de residuos, calefacción mediante una planta de combustión de residuos, eficiencia energética, etc. Estas mismas acciones se deberían de haber considerado para el Centro Tecnológico de Medellín, ya que, sin ser el objetivo principal de la transferencia, es un valor agregado.

7. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES CIENTÍFICO TECNOLÓGICAS Y DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y ESTRATÉGICA DEL SECTOR TURISMO EN ANTIOQUIA. PRUEBA PILOTO: URABÁ Y SUROESTE ANTIOQUEÑO

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none">- Actividades turísticas de bajo impacto ambiental.- Capacitaciones sobre los beneficios directos e indirectos generados por el bosque.

En este proyecto se genera un levantamiento de información o diagnóstico de la situación y potencialidad turística de las áreas piloto para el posterior desarrollo turístico. No obstante, esta posterior implementación turística no se ha dado, por lo que únicamente podemos incluir recomendaciones de carácter ambiental.

Si finalmente se lleva a cabo el desarrollo turístico de estas áreas, convendría que fueran actividades de bajo impacto ambiental y en las que estuviera directamente involucrada la población local. Algunas de ellas podrían ser rutas y paseos guiados por la población local, estancia en las comunidades para compartir experiencias, degustación de platos típicos basados en prácticas sostenibles (ganadería y agricultura ecológica), avistamiento de aves y otros animales, deportes de aventura, pesca deportiva, guía de plantas medicinales, etc.

Además, es importante no perder de vista la relevancia de las capacitaciones que vendrían a abordar tanto los beneficios indirectos generados por los bosques, como los directos y los potenciales, para de esta manera entender la importancia de su conservación, así como la mayor y mejor valoración por la población local.

8. GUÍAS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none">- Incorporar enfoque medioambiental en las diferentes actividades: turismo sostenible, mermelada y conservas orgánicas y gestión de residuos y eficiencia energética.

El proyecto se ha centrado en cuatro áreas: minimercados, confecciones, turismo y mermeladas y conservas, en las que no se incluye el enfoque medioambiental. No obstante, existen potenciales acciones para su incorporación.

Por ejemplo, a diferencia de la venta ambulante, la agrupación en minimercados podría mejorar la gestión de los desechos y concentrar los residuos para su posterior reciclaje. Respecto al turismo, es conveniente fomentar su enfoque ambiental mediante prácticas de bajo impacto, y en cuanto a las conservas y mermeladas, sería una válida opción analizar la posibilidad de ofrecer productos orgánicos obtenidos mediante prácticas amigables con el entorno natural.

9. EMPRESAS CULTURALES Y CREATIVAS EN MEDELLÍN

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		- Incluir enfoque ambiental mediante la realización de talleres, concursos y documentales relacionados con el entorno natural de Antioquia.

En este proyecto no se incluye el enfoque ambiental. Podrían, no obstante, incorporarse acciones que contribuyeran a que estuviera presente.

Una propuesta factible es que, dado que el departamento de Antioquia es conocido por su relevancia medioambiental, podrían desarrollarse talleres de fotografía de la naturaleza, documentales basados en los ecosistemas existentes, la biodiversidad y la población endémica, concursos sobre temática ambiental (fotografía, dibujo), etc.

10. PLAN DE CHOQUE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA LECHE MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS GANADERAS A LA REGIÓN DEL ALTIPLANO NORTE ANTIOQUEÑO

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
- Gestión de excrementos y otros residuos sólidos y líquidos. - Capacitación en actividad silvopastoril		

En este proyecto existen dos acciones medioambientalmente positivas que son la: “Reducción del impacto ambiental en emisión de residuos sólidos y líquidos por la implementación de sistemas de gestión ambiental en el marco de las buenas prácticas ganaderas (BPG)” y las capacitaciones en actividad silvopastoril.

11. MERCADOS DE BARCELONA

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
- Capacitación en manejo de residuos sólidos urbanos		

En la ficha técnica se expresa que se mejorará el factor ambiental mediante la gestión de residuos. Es aconsejable que además de tener en cuenta la necesidad de capacitar en materia de gestión y reciclaje de residuos, es indispensable la acción coordinada con organismos públicos que permitan el servicio de recogida y tratamiento de los residuos.

12. NANOTECNOLOGÍA

No se dispone de información para su análisis ambiental.

13. APOYO Y FORTALECIMIENTO DEL FONDO DE CAPITAL RIESGO “PROGRESA CAPITAL”

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de empresas centradas en temática ambiental.- Capacitación en Gestión Ambiental.		<ul style="list-style-type: none">- Vincular esta iniciativa con otras PPT del ERICA con potencial ambiental positivo- Proporcionar sellos de calidad distintivos a aquellas empresas que hacen un uso sostenible de los recursos naturales.

En este proyecto se le concede especial importancia al área ambiental, de hecho la ficha técnica afirma: “Este fondo se centra en cinco sectores socioeconómicos estratégicos: **Ciencias de la Vida, Medio Ambiente**, nuevos materiales, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s) y **Biotecnología**, orientando a la inversión en empresas de base científica y tecnológica de nueva creación o de desarrollo incipiente, surgidas en el marco universitario así como en otros centros de investigación e innovación”.

Se observa que el entorno natural ocupa un lugar bastante central, y de las 5 empresas en las que se ha invertido, una de ellas está centrada en el aprovechamiento de la biodiversidad para la obtención de productos farmacéuticos, cosmética y para el hogar.

Además, se imparten cursos de formación para emprendedores y equipo de gestión del Fondo, entre los que se encuentra la capacitación en Gestión Ambiental.

En el proyecto, no sólo se ha dado importancia a la temática ambiental, sino que además ha tenido éxito como iniciativa. Por ello, surge como primera sugerencia la interacción y generación de sinergias con otros proyectos del programa ERICA con carácter ambiental e industrial tales como “pesca artesanal y acuicultura”, “centro tecnológico de la madera El Retiro”, “gestión del turismo”, etc.

También se sugiere valorar el suministro de sellos de calidad a aquellas actividades o empresas que hacen un uso sostenible de los recursos naturales, generándoles así un valor añadido.

14. PROYECTO PROINNOVA

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none">- Que el criterio ambiental hubiese estado presente en el momento de decidir qué actividades empresariales son financiadas.- Vincular esta iniciativa con otras PPT del ERICA

En la transferencia se ha invertido en el desarrollo de 8 start-ups. De ellos, ninguno tiene una vocación ambiental, por lo que se sugiere que éste debería haber sido uno de los criterios para establecer su selección. Siendo Antioquia un área especialmente valorada por sus recursos ambientales, es una decisión lógica apostar por desarrollar empresas vinculadas con el entorno natural.

Por último, sería interesante haber vinculado esta iniciativa con otros PPT del programa ERICA y capacitar en medio ambiente, de manera transversal, a cualquier empresa financiada.

15. RED DE COOPERACIÓN PARA LA GENERACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Este proyecto es beneficioso ambientalmente al generar capacidades para desarrollar un tipo de turismo ecológico, en el que el medio ambiente sea la base para el desarrollo de la actividad económica, y en paralelo, la conservación del mismo sea una prioridad. No obstante, al estar el plan formativo de la maestría en proceso de aprobación y no haber tenido acceso a detalles del mismo, es difícil enunciar recomendaciones o realizar algún tipo de valoración más específica sobre sus potenciales impactos positivos o negativos.

16. CONFERENCIA, OPORTUNIDADES Y PERSPECTIVAS EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS QUE PROMOCIONE LA INNOVACIÓN EN EL SRI (SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN) EN ANTIOQUIA. SEMANA DE LA INNOVACIÓN EN MEDELLÍN

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		<ul style="list-style-type: none">- Introducir el potencial valor e importancia de la innovación basada en los recursos naturales a través de la biotecnología.

En este proyecto no se observa ningún tipo de enfoque ambiental, por lo que se recomienda para futuras ocasiones, que un espacio sea dedicado en exclusiva a la innovación aplicada a los recursos naturales, una opción podría ser la biotecnología aplicada a la alimentación, fármacos o productos cosméticos

17. SUBPRODUCTOS DE LA PISCICULTURA PARA LA ELABORACIÓN DE CONCENTRADO ALIMENTICIO

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
- El potencial impacto positivo más importante es que los residuos no se entierren o viertan a los ríos, evitando con ello la generación de contaminación atmosférica e hídrica		- Asegurar la sostenibilidad del proyecto para hacer efectivos los potenciales beneficios ambientales derivados del mismo.

Este proyecto ayuda a incrementar la eficiencia del sistema productivo, la seguridad alimentaria y la economía de los actores dedicados a la piscicultura. Además de ello, reduce el impacto ambiental por el vertido y enterramiento de residuos, y el proyecto es respaldado mediante capacitaciones en temática ambiental.

Las múltiples ventajas de esta iniciativa quedan opacadas ante la falta de sostenibilidad. Los subproductos de la piscicultura (restos no comercializables directamente como las vísceras) necesitan un tratamiento especial para asegurar su procesado y los piscicultores carecen de las herramientas necesarias para ello.

Por este motivo, pese a tener un potencial impacto positivo sobre el entorno natural, lo cierto es que actualmente están enterrando y vertiendo los residuos de igual manera que lo hacían antes de la aprobación del ERICA.

18. VIGILANCIA TECNOLÓGICA

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		- Selección de empresas vinculadas con el medio ambiente. - Actividades transversales de carácter ambiental

En este proyecto, se seleccionan un total de 24 empresas de las que únicamente “3 están vinculadas a la construcción y el medio ambiente”. El medio ambiente es incluido dentro de la construcción, pero en realidad las empresas carecer de un objetivo ambiental. Hubiese sido más deseable seleccionar a empresas que llevaran a cabo una mejora ambiental (y/o social), como por ejemplo el turismo ecológico, uso de plantas para generación de medicamentos y cosmética, cambios agricultura tradicional a ecológica, etc.

Además, de manera transversal no aparecen iniciativas de ningún tipo como pudieran ser capacitaciones o medidas ambientalmente sostenibles.

19. VITAMINA E

Falta información para su valoración ambiental.

20. VIVEROS EMPRESARIALES

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
- Disminución del uso de papel		- Selección de empresas con enfoque ambiental. - Exigencia de criterios ambientales a las empresas seleccionadas. - Capacitación ambiental.

Desde la perspectiva ambiental, en este proyecto se usará papel reciclado, se sustituirán los documentos impresos por documentos electrónicos y la difusión será vía internet. También se fomentará el transporte público. Estas medidas son siempre positivas, pero es cierto que en la actualidad el uso de medios telemáticos es cada vez más predominante por lo que, incluso sin este proyecto, el papel se iría sustituyendo por documentos electrónicos.

Se echa en falta medidas más estratégicas en materia ambiental como pueda ser seleccionar a un número de empresas para el acompañamiento, apoyo y monitoreo haciendo una discriminación positiva hacia aquellas que inciden positivamente en el medio ambiente y la sociedad. Otro enfoque similar es que fueran seleccionadas empresas a las que se les exija cumplir con unos criterios ambientales como contrapartida del proyecto.

Por último, es conveniente que se capacite a las empresas en materia ambiental, en temáticas relevantes como pudiera ser la gestión de los recursos naturales.

21. WORKSHOP: EMPRESAS CULTURALES

IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	RECOMENDACIONES
		- Incluir enfoque ambiental mediante premios relacionados con el entorno natural de Antioquia.

En esta PPT no hay ningún tipo de enfoque ambiental, no obstante, y dado que se pretende desarrollar las empresas culturales, sería interesante incluir premios para archivos con un componente ambiental.

Además, podría usarse este espacio para publicitar algún área protegida, acciones que se estén realizando actualmente en defensa del ambiente o incluso difundir alguna práctica correspondiente a otro PPT con un impacto ambiental positivo.

22. REDES TERRITORIALES PARA EL DESARROLLO LOCAL

Falta información para su valoración ambiental.

ANEXO 15. RECOMENDACIONES PARA TRANSVERSALIZAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL ERICA

NIVEL ESTRUCTURAL (PLATAFORMA ERICA)

- **Priorizar uno o dos enfoques transversales**, para dotarles de elementos estructurales que permitan su operativización real.
- Impartir un **plan de capacitación** continuo sobre el enfoque de género entre los socios institucionales. Estas capacitaciones deberían compaginar elementos de cuestionamiento de la construcción de identidades de género hetero-normadas, con información sobre acciones necesarias para la igualdad de derechos y oportunidades. Es decir, requiere tanto de dotar de conocimientos, como de deconstruir barreras socio-culturales para trabajar la voluntad institucional.
- **Retomar el grupo de transversalización de género**, con un liderazgo refrendado desde la plataforma, y con la participación del área de transversalización de género de la OTC en Colombia, de gran trayectoria, reconocimiento y experiencia en esta temática.
La creación de un espacio de estas características para la articulación interinstitucional de las agendas de género entre instituciones de gran relevancia en el departamento, resultaría de gran valor estratégico, altamente útil y oportuno para ir articulando visiones y lenguajes comunes en torno a este enfoque.
- Este grupo podría: 1) impartir capacitaciones genéricas a nivel de plataforma, 2) asesorar a los equipos técnicos sobre cómo transversalizar el enfoque de género en cada uno de los PPT/OAI formulados.
- Priorizar la contratación de personal facilitador que, además de contar con conocimientos y *expertise* en gestión de programas de desarrollo, disponga de conocimiento específico en materia de género.

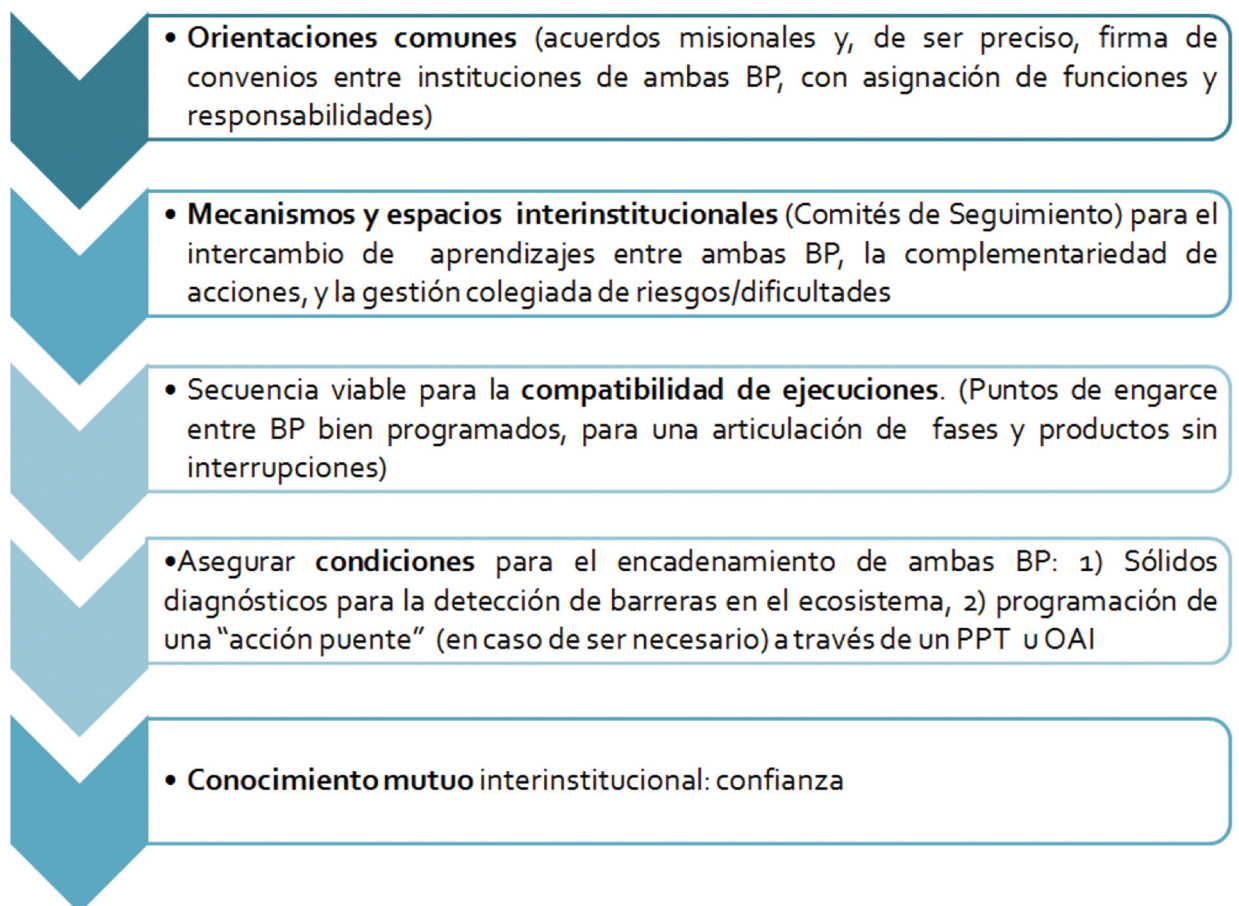
NIVEL OPERATIVO (TRANSFERENCIAS)

- Medidas de discriminación positiva: asegurar la participación de mujeres en las capacitaciones y actividades de los PPT/OAI (especialmente, de las más vulnerables, por ejemplo, mujeres cabezas de hogar)
- Estudiar las barreras que puedan dificultar el acceso a la participación de las mujeres en las transferencias, y generar estrategias explícitas para reducirlas o eliminarlas
- Incluir capacitaciones de género entre los receptores últimos de las transferencias, independientemente de cuál sea el tema de la transferencia (al menos 3 por cada PPT/OAI, acerca de igualdad de derechos y oportunidades, reducción de la violencia de género en los hogares, y autoestima, desde una perspectiva de ruptura de estereotipos de género tanto en hombres como en mujeres)
- En aquellas PPT/OAI que incorporen un diagnóstico sectorial como una de sus actividades y productos esperados, resulta importante levantar información oportuna para poder realizar un análisis de género. Para ello, se debe fragmentar la familia como principal unidad de análisis para atender qué sucede en el interior de los hogares con relación a los roles de género. Más concretamente, se recomienda levantar información desagregada por sexos, así como por edades, para registrar expectativas, intereses y problemáticas que afectan diferencialmente a las mujeres y los hombres de acuerdo a sus grupos etarios.

– Priorizar PPT/OAI que incorporen:

1. Una mejora de las condiciones de vida de las mujeres, por facilitar actividades vinculadas a su triple rol
2. Una mejora del acceso y control de las decisiones que afectan las vidas de las mujeres, tanto en sus hogares, como en espacios comunitarios y/u organizativos
3. Un acceso y control a ingresos económicos propios de las mujeres, que les permitan tener libertad para organizar su propia vida
4. Un apoyo a gremios procedentes de sectores económicos tradicionalmente feminizados
5. Insertar en las transferencias como receptores últimos a organizaciones y colectivos de mujeres, siempre y cuando sea posible.
6. Informar a las mujeres de sus derechos, y capacitarlas para que puedan diversificar sus medios de vida.

7.16 ANEXO 16. LECCIONES APRENDIDAS PARA EL ENCADENAMIENTO Y ARTICULACIÓN DE PPT/OAI



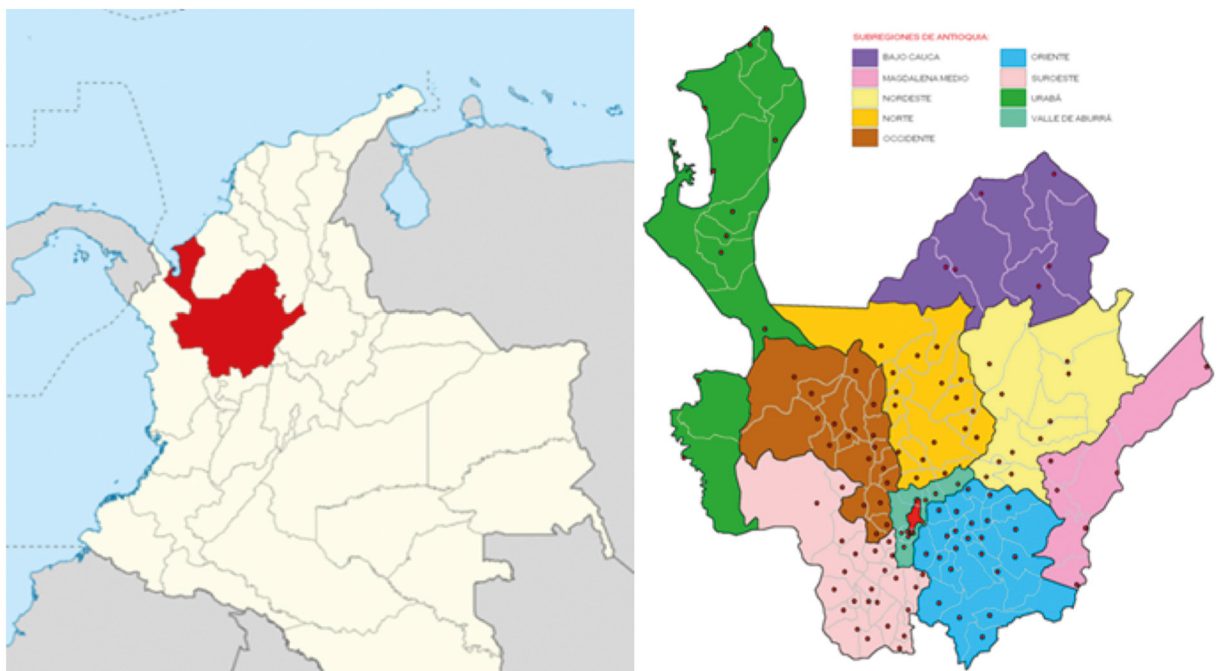
Elaboración: EvaluanDo

ANEXO 16.B

Requisitos que la literatura especializada ofrece respecto al funcionamiento de las plataformas interinstitucionales:

- Los socios deben conocer y comprender los objetivos de la alianza para construir un sentido de identidad de la misma. Es importante hacer una labor pedagógica con los nuevos participantes para que conozcan el recorrido de la misma y sus proyecciones futuras.
- La integración de los socios permite comportarse como un ente orgánico, disolver la naturaleza individual y general cultura organizacional.
- Deben ser flexibles para adaptarse a los problemas y poder reaccionar adecuadamente a los retos.
- Mantener una actitud receptiva a las ideas nuevas, sean internas o tengan procedencia externa.
- Conocer el medio en el que realizan el trabajo, tanto físico como humano. Se debe tener un conocimiento realista del mismo, que permita diagnosticar, comprender e investigar.

7.17 ANEXO 17 - MAPAS DE COLOMBIA Y ANTIOQUIA



Mapa 1 - Ubicación de Antioquia respecto al resto de Departamentos de Colombia.

Mapa 2 - División subregional de Antioquia

Fuente: ERICA

ANEXO 17 B. DATOS POBLACIONALES Y DE POBREZA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

	VALLE ABURRÁ	ORIENTE	MAGDALENA MEDIO	NORDESTE	BAJO CAUCA	URABÁ	NORTE	OCCIDENTE	SUROESTE
% Población (ACR 2006)	60,29	8,62	1,66	2,96	3,92	9,28	3,93	3,29	6,05
% Hogares NBI (DANE 2008)	7,33	21,6	43,1	51,3	47,00	50,55	38,80	43,0	26,9
% Población Pobre o en Miseria (Dane 2008)	35,9	52,7	90,40	93,90	94,8	83,4	76,4	87,4	71,3

Fuente: Diagnóstico Antioquia 2010 vs 2006. Programa ERICA
Elaboración: EvaluanDo

7.18 ANEXO 18. ANTECEDENTES DEL ERICA: CONTEXTO DE ACTUACIÓN

El ERICA se asentó sobre los siguientes elementos coyunturales, que estuvieron presentes desde su mismo arranque, y que, sin duda, han aportado insumos hacia el funcionamiento del modelo.

- **Dinámicas preexistentes de articulación interinstitucional.** De acuerdo a las/os entrevistadas/os procedentes de instituciones y perfiles diversos, previamente al ERICA existían ya en Medellín espacios de articulación interinstitucional entre actores públicos, privados y academia⁹⁵. Estos espacios surgieron fruto de un consenso tácito y firme, un pacto institucional por el desarrollo, frente a las diferentes formas y manifestaciones de violencia, que han azotado fuertemente el departamento durante varias décadas. En estos espacios, se daba una armonización fundamentalmente sectorial y/o en torno a programas específicos. Estaban normalmente más circunscritos al diálogo entre actores, y eran limitados en términos de toma de decisiones conjunta, y de articular visiones de desarrollo de calado estratégico.
- **Referente en innovación.** Desde un inicio, era tangible la presencia de una voluntad política que apuntaba a posicionar Medellín como referente de un ecosistema de innovación consolidado a nivel nacional, regional e internacional. Asimismo, en aquel momento de arranque, resultaba ya remarcable el fuerte impulso de las dinámicas de emprendimiento en Medellín. En el imaginario colombiano, Medellín es percibida como una ciudad protagonista de dinámicas pioneras, con una nítida visión estratégica hacia la internacionalización, poseedora de capacidades institucionales, un tejido empresarial cada vez más sólido e interconectado, y una determinación gubernamental hacia la innovación social. En otras palabras, existía y se ha profundizado en una firme determinación hacia la innovación, desde un frente colegiado de heterogéneos actores de desarrollo.

⁹⁵ El Comité Universidad Empresa Estado, que existe desde 2003, es un buen ejemplo de ello.

- **Capacidades institucionales para la gestión de proyectos y programas.** En Medellín se partía de un entorno institucional con evidentes capacidades para la planificación e implementación de programas y políticas públicas, así como de un interés colectivo, la excelencia. Esta madurez en las capacidades institucionales era un sustrato oportuno para construir un entramado relacional complejo, como el del ERICA. Por tanto, existían sólidas bases para apuntar hacia una sociedad del conocimiento; pues estaban preparados para recibir, adaptar y generar conocimiento propio, con identidad y ADN medellinense.
- **Búsqueda de experiencias exitosas.** Las instituciones antioqueñas partían de la inquietud de buscar referentes en los que mirarse y de extraer aprendizajes surgidos de experiencias palpables, con una visión estratégica focalizada en desbordarlos e insertarlos en una matriz de conocimiento propia.
- **Dos ritmos institucionales completamente divergentes.** El modelo de desarrollo departamental estaba y sigue estando altamente centralizado en Medellín, motor económico y de capacidades institucionales. Las grandes brechas de inequidad entre Medellín y el resto de sub-regiones de Antioquia, alejan a estas últimas de las particularidades e intereses innovadores descritos, y dificultan sobremanera el trabajo en los territorios.
- **España como referente:** España era visto como un ejemplo exitoso de desarrollo, y de consolidación rápida de dinámicas de innovación. El contexto de favorable desempeño socio-económico de 2006 (pre-crisis), era proclive a esta visión.

7.19 ANEXO 19. APRENDIZAJES SURGIDOS DEL DIRENA, RÉPLICA DEL MODELO ERICA EN NARIÑO

La plataforma DIRENA, parte de un modelo de cooperación similar al ERICA, aplicado en el departamento de Nariño, a través de la Cooperación Española. En síntesis, el DIRENA funciona al igual que el ERICA, como una plataforma público-privada de instituciones clave para el desarrollo departamental, y comparte su focalización en el fortalecimiento de capacidades sectoriales, a través de proyectos de transferencia de conocimientos tangibles. Más concretamente, el DIRENA "busca contribuir a generar alternativas de desarrollo territorial que permitan superar las condiciones de conflictividad y crisis humanitaria de Nariño, con perspectivas de inclusión y equidad social", de acuerdo a lo expuesto en su formulación.

Dadas las evidentes similitudes entre ambas plataformas -ERICA y DIRENA-, se puede considerar que este programa nariñense ha sido una réplica adaptada del ERICA, motivo por el que se ha trabajado como caso de estudio en la presente evaluación. El DIRENA permite presentar el comportamiento del modelo ante otro escenario de actuación, con sus características territoriales, institucionales y socio-culturales propias. Por ello, este caso de estudio aporta orientaciones sobre el funcionamiento del modelo ERICA en otro tipo de escenarios coyunturales, de cara a inspirar futuras réplicas.

Con ánimo de listar algunos aprendizajes, a continuación, se van a listar aquellos elementos del DIRENA que presentan mayores particularidades con respecto al ERICA. Cabe destacar de antemano que los procesos y los resultados reportados entre ambas plataformas resultan altamente similares, pues es la misma OTC de Colombia la que ha orientado y acompañado en todo momento la réplica en Nariño. Por este motivo, apenas disponen de contenido en este anexo.

CONTEXTO

- El contexto de Nariño se caracteriza por disponer de un escenario de mayor vulnerabilidad socio-económica que Antioquia, y por resultar una región gravemente azotada por el conflicto, con alto grado de conflictividad, y unas dinámicas poblacionales complejas, derivadas entre otros factores, de su situación geográfica fronteriza, colindante con Ecuador.
- Nariño resulta un escenario territorial nutrido por una convivencia de cosmovisiones, emergentes de la multiculturalidad mestiza, indígena y afrocolombiana de sus pueblos. Históricamente ha existido una fuerte noción de colectividad, presente tanto en ámbitos comunitarios como institucionales. Sin embargo, se reconoce que se han ido perdiendo progresivamente estas articulaciones en favor de un individualismo creciente, por lo que recuperar esa colectividad interorganizativa es un reto, a la vez que una oportunidad.

ESTRUCTURA

- Los socios institucionales que conforman el DIRENA son: la Gobernación de Nariño, las Alcaldías de Pasto y Tumaco, las Universidades de la región agrupadas en la Red UREL, la Universidad de Nariño, la Cámara de Comercio de Pasto, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Nariño, y la ADEL (Agencia de Desarrollo Local de Nariño), que fue elegida como operador de los fondos.

Además, la formulación incluye una visión e intencionalidad de incorporar a la sociedad civil, pues reconoce el papel de las "Organizaciones de productores y Productores nariñenses" como parte de las instituciones participantes.

En definitiva, a diferencia del ERICA, en este caso se da la participación de la Cámara de Comercio, lo que refuerza el carácter privado, conjuntamente con la presencia de la ADEL. Además, se mencionan a las organizaciones gremiales de la sociedad civil, como socios recurrentes en el ámbito de las transferencias, lo que permite visibilizarlos y tenerlos presentes de una manera más sistemática.

- La institución operadora de los fondos en DIRENA es de pequeña dimensión, participa de la plataforma como socio institucional, y cuenta con un carácter público-privado. La complejidad institucional y administrativa de un modelo de trabajo como el del ERICA, en este caso en Nariño, requirió de sobreesfuerzos por parte del operador para poder cumplir las disposiciones técnicas marcadas, en los niveles estratégicos (plataforma) y operativos (transferencias). Por ese motivo, la orientación administrativa de la AECID en las primeras fases del programa ha resultado de gran apoyo. Estas características del operador, quedan perfectamente insertas en las lecciones aprendidas ya sugeridas en la pregunta de réplica.

- Socio-cultural e institucionalmente el DIRENA surgió como un modelo de desarrollo con una clara visión territorial y una voluntad de articulación interinstitucional muy marcada. Existe un claro interés convergente en que es necesario trabajar por, desde y hacia los territorios, siendo este eje claramente protagonista en el discurso de las personas entrevistadas. El desarrollo se concibe desde una noción de proceso co-protagonizado, co-liderado, y, en definitiva, armonizado entre actores institucionales.

Además, las personas entrevistadas han planteado una clara intencionalidad hacia el impulso de procesos participativos, concebidos como parte intrínseca del fortalecimiento de la gobernanza a nivel departamental. Esta visión multiactorial del cambio, resulta un insumo muy valioso para articular plataformas asentadas desde modelos de trabajo como el ERICA o el DIRENA, y ofrece interesantes precondiciones desde las que poder plantear futuras réplicas.

Asimismo, se ha reportado un interés explícito y marcado dentro de la plataforma DIRENA por incorporar la diversidad de concepciones del mundo asociadas a la multiculturalidad, en los procesos de desarrollo local que se impulsen en el marco de las transferencias. Para ello, sus socios institucionales apuntan como necesario recuperar una concepción de colectividad, a través de procesos ampliamente participativos. El DIRENA, como plataforma colegiada, se inserta coherentemente en esa intencionalidad de entretelar concepciones, visiones y acciones de desarrollo pertinentes y respetuosas con la diversidad.

- La disponibilidad de recursos ha resultado limitada, pues se ha dispuesto de 702.198 € en total para las dos primeras fases, que cubren un periodo de ejecución que abarca desde finales 2012 hasta 2015. Esto refuerza la idea de que el valor del modelo no se encuentra en la cantidad de recursos transferidos, sino en el impulso y acompañamiento a procesos de construcción colegiada, y de fortalecimiento de capacidades sectoriales.

PROCESOS

- En 2012 se inició el proceso de selección del departamento de Nariño en el que se pudo realizar una réplica del modelo ERICA. Esta réplica surgió por la motivación expresa de la Agencia Presidencial de Cooperación de Colombia, en coordinación con la AECID. En ella, se invitaron a participar a instituciones claves de los departamentos colombianos en los que la Cooperación Española mantenía su priorización geográfica (Nariño, Valle del Cauca, Cauca, Chocó, Bolívar y Bogotá D.C.). El proceso de selección se realizó a través de un concurso, cuyas condiciones fueron estipuladas en unos TdR (Términos de Referencia). De las 3 propuestas recibidas (Nariño, Bolívar y Valle del Cauca), se realizó la elección de acuerdo a criterios de calidad técnica, en los que se tuvo en cuenta la integralidad del diagnóstico de las problemáticas departamentales, la pertinencia de las características institucionales de los actores que se articularon en torno a la propuesta para conformar la plataforma, así como la claridad en la plasmación de una visión de desarrollo departamental, contextualizada al ámbito local de actuación.

De esta selección, resulta oportuno destacar, que se ha tratado de un proceso de coordinado entre la Cooperación Española y una agencia estatal de desarrollo, en el que se ha fijado un marco de actuación, a partir del cual, se ha podido plantear un proceso desde el que crear las bases del programa de manera protagonista por parte de los propios actores interesados, esto es, desde una aproximación y visión de desarrollo totalmente endógena.

- La escasa disponibilidad de recursos en el DIRENA, así como el énfasis e interés puesto por la AECID de acuerdo a los aprendizajes surgidos del ERICA, ha influido en que en el marco de las transferencias se haya realizado un trabajo mucho más exhaustivo hacia la creación de estrategias de sostenibilidad y escalamiento. Para ello, se ha perseguido desde un primer momento apalancar recursos procedentes de regalías en complementariedad a cada pilotaje, así como la inserción de las PPT en programas más estratégicos y de mayor calado.

RESULTADOS

Además de los resultados ya enunciados para el ERICA, en el caso del DIRENA se ha enfatizado que este modelo de desarrollo representa: i) un espacio colegiado interdisciplinar e interinstitucional, que da respuesta a la necesidad de armonizar acciones para el desarrollo, y ii) una excelente oportunidad para profundizar en procesos de desarrollo desde una visión territorial y estratégica.

En conclusión, se puede afirmar que el modelo de desarrollo configurado a través de la experiencia del ERICA resulta un buen dispositivo para la creación de alianzas en contextos diversos. Las particularidades territoriales, institucionales y socio-culturales van a resultar la base desde las que poder reforzar unos elementos u otros, por ejemplo, complementando las limitadas capacidades sectoriales, con una muy elevada motivación e interés en transferir proyectos de utilidad para el desarrollo departamental. Esto implica que es preciso realizar esfuerzos para conseguir una contextualización, no sólo de las BP, sino también del modelo de trabajo.

ANEXO 20. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA SOBRE APPD

Para poder abordar la pregunta de evaluación es necesario partir de la definición de lo que se entiende por “alianza público-privadas orientadas al desarrollo”. Con ello se trata de ilustrar si el programa ERICA puede definirse como un modelo de cooperación basado en alianzas público-privadas y en qué grado. Aunque este objetivo desborda los límites de un informe de evaluación, busca plantear, al menos, las directrices de lo que se entiende por APPD según la bibliografía especializada.

En la obra de F. Casado⁹⁶, el autor parte de establecer los límites diferenciadores entre las APP y las APPD, siendo el objetivo de esta última “generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afecten a la vida digna de las personas” (Casado (2007, p.3). Para él, este segundo modelo, debe incorporar a la sociedad civil organizada a través de las ONG, asociaciones civiles, universidades, grupos de mujeres, juveniles o de otra índole, con experiencia en diagnósticos locales e implementación de proyectos sociales. Pero a pesar de esta diferenciación clara entre un modelo y otro, en el 2007 (momento de la publicación del escrito) todavía se señalaban las dificultades existentes para establecer claramente qué era una APPD, resumidas éstas en: qué la constituye, qué incentivos la motivan, cuando conviene promoverla o no, cuales son los factores de su éxito, y de qué manera se gestiona y evalúa.

Por su parte, en un esfuerzo de síntesis de un conjunto de autores mucho más amplio, Cardona y Sariago⁹⁷ establecían que una alianza público privada para el desarrollo (APPD) busca la colaboración entre dos o más organizaciones del sector privado y público (incluyendo a la sociedad civil organizada OSC); con un compromiso estratégico y voluntario, con objetivos comunes para promover el desarrollo –aunque provengan de intereses diferenciados-; y, compartiendo riesgos, beneficios y responsabilidades a través de la distribución equitativa del poder. Marcan como diferencia respecto a la Alianzas Público Privadas (APP) su funcionamiento con una estructura contractual más flexible y un carácter más horizontal, con participación activa de agentes sociales y toma de decisiones consensuadas.

Por lo tanto, en ambas definiciones se suma la participación del sector público y del sector privado, con una presencia irrenunciable de la sociedad civil organizada; con el compromiso de trabajo en pro del desarrollo de manera voluntaria y con responsabilidades compartidas.

⁹⁶ CASADO CAÑEQUE, F. (2007): Alianzas público-privadas para el Desarrollo, Documento de Trabajo n°9, Fundación Carolina, CeALCI.

⁹⁷ CARDONA, R; SARIAGO, L. (2010): Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo, Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad; S. José de Costa Rica.

Siguiendo a Casado, dentro de las diversas tipologías de alianzas -que van desde las denominadas “globales” hasta las promovidas por asociaciones del tercer sector- por el tema que concierne a esta evaluación nos debemos centrar en las alianzas promovidas por instituciones públicas, principalmente las agencias de desarrollo de los países occidentales, en el caso que nos ocupa, la AECID. Así, la agencia recogía en el Plan director de la Cooperación Española de 2009-2012, en el apartado 10.1.8. la existencia de algunas experiencias novedosas de colaboración entre diferentes actores en programas o proyectos de interés común en la asociación con diferentes países. En él se indicaba el papel fundamental que tiene incluir como actor de desarrollo al sector privado empresarial. En 2013, se publicó el Protocolo AECID para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo, y en ese documento se define qué entiende la Agencia por APPD.

“La AECID entiende por Alianza Público Privada para el Desarrollo una relación voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo, y en la que se definen conjuntamente las responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros”.

Protocolo AECID para la Gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

El interés por el tema fue en aumento, y será en el 2014 cuando se publique la *Guía de Modalidades e Instrumentos de la Cooperación Española*; al que se añade, en primavera de 2015, una nota técnica para la *Orientación de evaluaciones de las alianzas público-privadas para el desarrollo*, es decir, se trata de documentos muy recientes que están en proceso de revisión y valoración. Hasta el momento se confirma, por los propios responsables del tema en la Agencia, que el corto recorrido de vida de las APPD que hay en marcha y la necesidad de esperar a los resultados de las evaluaciones que se vayan realizando, no permiten ofrecer resultados fehacientes ni establecer con claridad las ventajas y desventajas de este modelo de cooperación.

Por último, si se hace una comparación entre los aportes de ERICA y los valores sustantivos que Cardona y Sariego hacen de las APPD se puede concluir que el programa reúne bastantes de estos valores. Existe un amplio consenso en la literatura especializada de que las APPD se justifican ante los retos que los cambios sociales, económicos y tecnológicos van añadiendo al trabajo en pro del desarrollo sostenible, por ello, se impone reforzar las visiones compartidas y acciones colaborativas en línea a la creación de sinergias de mayor impacto. A partir de ahí, para los autores, el valor sustantivo de la APPD radica en los factores siguientes agrupados en cuatro criterios:

<p>RECURSOS EVITAN DUPLICIDADES CONTRIBUYEN AL APALANCAMIENTO DE RECURSOS MAXIMIZAN RECURSOS</p>	<p>INNOVACIÓN, CREACION DE VALOR Y CREATIVIDAD CONSTITUYEN UN MARCO DE COOPERACIÓN MARCO EFECTIVO PARA CONSTRUIR CAPACIDADES, COMPARTIR EXPERIENCIAS Y PROMOVER ESTRATEGIAS POTENCIAN LOS INTERESES DE LOS DISTINTOS ACTORES SOCIALES</p>
<p>GOBERNABILIDAD, COHESIÓN SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE MEJORAN LA GOBERNANZA DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO INSTRUMENTO PARA LOGRAR UNA SOCIEDAD MÁS COHESIONADA E INTEGRADA MULTIPLICAN EL IMPACTO POSITIVO A LARGO PLAZO DE LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO</p>	<p>GESTIÓN DE RIESGOS MINIMIZAN CONTINGENCIAS O IMPACTOS NEGATIVOS IDENTIFICAN Y REDUCEN VULNERABILIDADES DE LAS ORGANIZACIONES REDUCEN EXPOSICIÓN A CAMBIOS POLÍTICOS</p>

Datos: Sariego y Cardona (2010)

Elaboración: EvaluanDo

Tal y como se está presentando en este informe de evaluación, ERICA reúne la mayoría de estos elementos caracterizadores entre sus resultados. Respecto a **recursos**, el programa ha cumplido los tres elementos que caracterizan dicho apartado, justificado porque el trabajo colegiado ha evitado duplicar gastos, se han obtenido recursos de todas las instituciones implicadas, y el gasto se ha hecho de manera muy eficiente. Igualmente, ERICA contiene las tres características de **innovación creación de valor y creatividad**: se ha generado un buen marco de cooperación a través de la plataforma, se han compartido capacidades, experiencias y establecido estrategias conjuntamente, y se han defendido los intereses de diferentes actores sociales, como las instituciones públicas, las universidades y empresa del tercer sector. En relación a **governabilidad, cohesión social y desarrollo sostenible**, el programa ha trabajado los elementos básicos de la gobernabilidad (democracia interna, participación, consenso...) potenciado la cohesión social mediante el trabajo conjunto por intereses territoriales, y la búsqueda del desarrollo sostenible mediante la transferencia de conocimiento y el empoderamiento de los protagonistas del desarrollo. Por últimos, la cohesión interinstitucional ha permitido trabajar la **gestión de riesgos** al aumentarse la resistencia conjunta a los impactos negativos y compensar las vulnerabilidades de cada institución con las fortalezas de las otras. Así el único aspecto que consideramos que ERICA no contiene es que se reduzca el impacto por los cambios políticos. Más bien, la inserción de dos instituciones públicas dentro del comité de gestión del programa provoca una dependencia de los acontecimientos políticos del Departamento y ciudad. Todo ello inclina a pensar que, si bien con una naturaleza peculiar respecto a las APPD definidas, ERICA puede ser un modelo de cooperación a explorar y profundizar, y desde luego resulta un antecedente inspirador.

