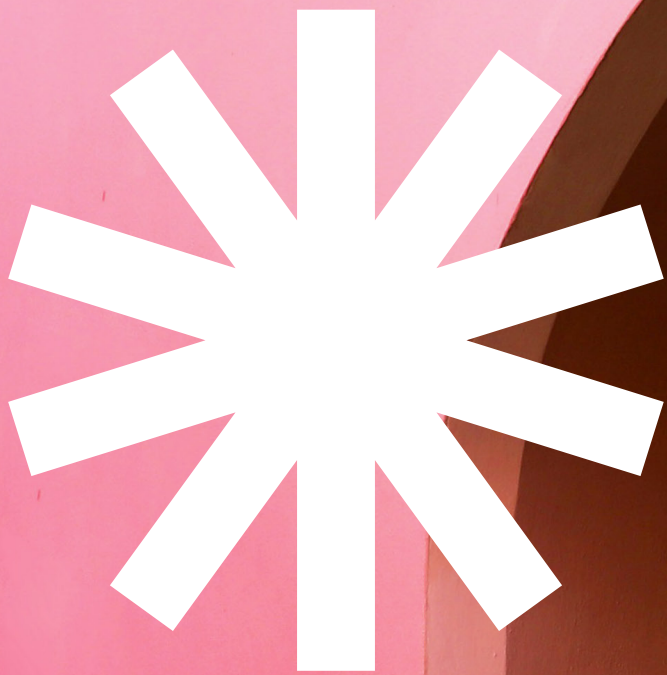


Mesas Ejecutivas

Sur-Sureste  Industrias Culturales  
y Creativas



# Mesas Ejecutivas Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas

Un espacio permanente de coordinación  
interinstitucional de las Industrias Culturales  
y Creativas del Sur-Sureste de México

UNIT



## **Autores de la publicación**

Alejandra Luzardo, Nicolás Rebolledo, Valentina López,

Zabel Revuelta y Martina Majlis

Diseño y diagramación: Adolfo Álvarez

Edición: Nicolás Cornejo

Fotografía portada: Analuisa Gamboa, detalle de muro en Mérida, Yucatán,

Licencia Unsplash

---

Este es un proyecto liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo de UNIT.

## **Equipo BID**

Alejandra Luzardo, Líder en Innovación y Creatividad

Trinidad Zaldivar, Jefa de la Unidad de Creatividad y Cultura

Martina Majlis, Consultora de Creatividad y Cultura

## **Equipo UNIT**

Dirección ejecutiva: Nicolás Rebolledo, Socio y Director de Estrategia

Coordinación general: Valentina López, Consultora en Economías Creativas

Consultora asociada: Zabel Revuelta, Consultora en Diseño Estratégico

Colaboraron en este proyecto: Katalina Papic, Juan Felipe López, Michel

Zalaquett, José Herrera, Adolfo Álvarez, Matías Muñoz y Sofía Edwards

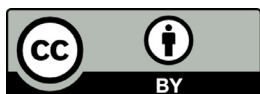
[www.iadb.org/es](http://www.iadb.org/es)

[www.unit.la](http://www.unit.la)

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia. Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





# Mesas Ejecutivas Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas

Un espacio permanente de coordinación  
interinstitucional de las Industrias Culturales  
y Creativas del Sur-Sureste de México

# Tabla de contenidos

---

Glosario

6



---

Sobre el proyecto

10



---

Enfoque metodológico: valor público, sostenibilidad y replicabilidad

14



---

Resultados y cifras de impacto total del proyecto

17



---

## **Fase 1: Diseño de Estrategia y Validación** **20**



Tres acciones principales	21
Visita a terreno en los tres estados del Sur-Sureste	31
Resultados y cifras	35
Aprendizajes	36



Tres acciones principales	39
Resultados y cifras	46
Aprendizajes	47

---

## **Fase 3: Implementación y Seguimiento** **49**



Tres acciones principales	50
Resultados y cifras	64
Aprendizajes	65

---

## **Reflexiones y recomendaciones finales** **67**



---

## **Anexos** **70**



Anexo 1: Recursos y herramientas del proyecto	71
Anexo 2: Conceptualizaciones relevantes de las ICC: círculos concéntricos y cadena de valor	73
Anexo 3: Calendarización de la fase 2 en los tres estados del Sur-Sureste	76
Anexo 4: Contenidos del programa de formación	78
Anexo 5: Dinámicas de las mesas ejecutivas	82

# Glosario



## Mesas ejecutivas

Las mesas ejecutivas se refieren a instancias de coordinación interinstitucional diseñadas para impulsar el desarrollo económico a través de las industrias culturales y creativas. Estas mesas ejecutivas buscan fomentar la colaboración entre diferentes actores gubernamentales, el sector privado, la academia y la sociedad civil, con el objetivo de diseñar e implementar estrategias que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad de dichas industrias. Funcionan como un espacio de diálogo y acción conjunta para la toma de decisiones estratégicas, facilitando así la implementación de políticas públicas y proyectos específicos que benefician al sector cultural y creativo.

## Industrias Culturales y Creativas

Las Industrias Culturales y Creativas (ICC) son definidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como “los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”<sup>1</sup>.

En el marco de este proyecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) entiende a las ICC como parte de un ecosistema intersectorial donde conviven cadenas de valor, actores, sectores e industrias complementarias. Es importante entender a las ICC no solo por los bienes y servicios que producen, sino también por su capacidad de generar valor económico y cultural a través de un ecosistema creativo interconectado. Este enfoque enfatiza la interacción entre diversas prácticas artísticas tradicionales (como las artes plásticas, las artes escénicas, el patrimonio y la artesanía); las industrias culturales (como el sector audiovisual, editorial y los videojuegos); las actividades creativas (como el diseño y la publicidad); y otros sectores relacionados (como la educación y el turismo).

---

<sup>1</sup> UNESCO. *Políticas para la creatividad: guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. (París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2010). En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220384>

## **Ecosistemas creativos**

Los ecosistemas creativos se refieren a redes complejas de actores, instituciones y procesos que interactúan en la producción, promoción y distribución de bienes y servicios culturales y creativos. Los ecosistemas creativos incluyen una amplia variedad de sectores y son fundamentales para estimular la innovación, el desarrollo económico y la diversidad cultural, facilitando la colaboración intersectorial y la generación de valor agregado cultural.

En el contexto de este proyecto se destaca la importancia de fortalecer estos ecosistemas a través de la colaboración interinstitucional y el diseño de políticas públicas que apoyen su desarrollo sostenible, promoviendo la creatividad y contribuyendo al bienestar social y económico de las comunidades.

## **Valor Agregado Cultural**

Basándose en la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo, el Valor Agregado Cultural (VAC) se identifica como el valor que se añade a un producto o servicio durante el proceso de trabajo, es decir, la producción bruta total menos los costos de producción (consumo intermedio). Este concepto es crucial para entender la contribución económica de las Industrias Culturales y Creativas a nivel regional, estatal, y municipal, destacando la importancia de estas industrias en la generación de valor económico y cultural.

## **Equipo dedicado**

Los equipos dedicados son grupos de trabajo compuestos por servidores públicos de rango medio o alto, seleccionados para llevar a cabo las operaciones de las mesas ejecutivas de manera efectiva. Estos equipos están encargados de la gobernanza de proyectos específicos en cada estado, coordinando las acciones entre distintas secretarías y liderados por una institución principal, la cual actúa como contraparte principal del proyecto. Las instituciones líderes son aquellas secretarías o institutos del sector económico que están interesados en fortalecer una agenda interinstitucional con el objetivo de promover el sector cultural y creativo como motor de desarrollo económico.



## **Escuchas activas**

Las escuchas activas son reuniones llevadas a cabo con actores clave de los sectores prioritarios y otros sectores creativos en cada estado, incluyendo a creadores y artistas independientes en áreas como artesanías, artes escénicas y música, así como a gestores culturales y representantes de organizaciones privadas con y sin fines de lucro dedicadas a proyectos en el ámbito cultural. El objetivo de estas escuchas activas es obtener perspectivas de primera mano sobre los desafíos específicos que enfrenta cada industria y cómo estos desafíos pueden ser similares entre los diferentes sectores.

## **Asistencia técnica**

La asistencia técnica corresponde al soporte especializado proporcionado por BID y UNIT durante el proceso de instalación de las mesas ejecutivas. Este soporte fue crucial para la facilitación de las sesiones ayudando a consolidar la formación de mesas ejecutivas permanentes, además de asegurar la continuidad y efectividad del proceso.

# Sobre el proyecto

Fotografía: Gabriel Tovar · Unsplash



En el año 2023, el BID estableció mesas ejecutivas de trabajo permanentes y de carácter interinstitucional con el propósito de fortalecer las ICC como un impulsor del desarrollo económico. Este proceso facilitó la coordinación entre participantes de diversas áreas del sector público y sector privado, incluyendo creadores independientes, ONG y academia, con el fin de superar las barreras que obstaculizan el crecimiento del sector cultural y creativo en tres estados del Sur-Sureste de México: Yucatán, Chiapas y Oaxaca.

Este proyecto nació como parte de las propuestas del primer diálogo regional de políticas de industrias creativas con enfoque intersectorial que se llevó a cabo en el 2021<sup>2</sup> y se alineó con la Estrategia de Desarrollo Sur-Sureste de México, una de las principales prioridades del Gobierno Federal, donde la Unidad de Creatividad y Cultura del BID participó en el ámbito de las industrias creativas.

Las mesas ejecutivas implementadas en estos tres estados han sido destacadas tanto por la representación del BID en México como por su Gobierno Federal, debido al impacto y contribución significativa que representan para ellos en la búsqueda de lograr acuerdos concretos de colaboración intersectorial.

La contribución entre ambos actores ha sido fructífera, lo cual se traduce en la identificación conjunta de 75 compromisos de trabajo en la primera mesa y 28 nuevas oportunidades de trabajo colaborativo en la segunda. Estos logros no solo reflejan la diversidad de perspectivas y experiencias aportadas por cada sector, sino también la capacidad de trabajar en conjunto para alcanzar metas comunes.

---

**2** Oliver Azuara Herrera, Kayla Grant, Matteo Grazi, Diego Herrera, Alejandra Luzardo, Jesús Navarrete, Estrella Peinado-Vara, Eliana Prada, Pau Puig Gabarró, Sylvia Rodríguez, Eduardo Saravia, Graciana Rucci y Trinidad Zaldívar. *Primer diálogo regional de política de industrias culturales y creativas con enfoque intersectorial: el rol de las industrias culturales y creativas en la reactivación económica de América Latina y el Caribe*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022). En: <https://publications.iadb.org/es/primer-dialogo-regional-de-politica-de-industrias-culturales-y-creativas-con-enfoque-intersectorial>

Para la implementación del proyecto se desarrolló una metodología que permitió fortalecer los ecosistemas creativos a través de mesas de trabajo interinstitucionales, las cuales están basadas en otras experiencias exitosas de coordinación interinstitucional en América Latina y el Caribe<sup>3</sup>. Dicha metodología incorpora la participación de representantes del sector público, privado, la sociedad civil y la academia, promoviendo que el diseño de intervenciones públicas cuente con un mayor nivel de consenso y, por lo tanto, de sostenibilidad. De este modo, a través de la coordinación entre participantes, se busca destrabar cuellos de botella que obstaculizan el crecimiento del sector cultural y creativo.

Durante el proceso se ofreció asistencia técnica y acompañamiento, facilitando los primeros dos encuentros de las mesas en cada estado y ayudando a consolidar una instancia permanente para lograr consensos intersectoriales implementables a corto y mediano plazo. Con el fin de lograr la continuidad de las mesas ejecutivas en cada estado, se promovió la instalación de un equipo dedicado conformado por servidores públicos que estuvieron a cargo de su coordinación y gestión. Al mismo tiempo, se facilitaron instancias de formación y se entregaron herramientas para apoyar la capacidad de convocatoria y gestión de este espacio de colaboración interinstitucional.

---

**3** Ernesto Stein y Martin Obaya. *El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: La experiencia de las mesas sectoriales en Argentina (2016-2019)*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). En: <https://publications.iadb.org/es/el-dialogo-publico-privado-para-la-formulacion-de-politicas-productivas-la-experiencia-de-las-mesas>

Para focalizar el trabajo de las mesas se priorizaron sectores creativos a partir de su relevancia económica, potencial de desarrollo y oportunidad estratégica<sup>4</sup>. En el caso de Oaxaca y Chiapas se prefirió el sector artesanal y en el caso de Yucatán el sector audiovisual. Al finalizar el primer año de implementación se lograron los siguientes resultados:

- 1 La puesta en marcha de las mesas ejecutivas interinstitucionales permanentes, instaladas en los tres estados, con un compromiso político y una metodología de trabajo orientada a avanzar en soluciones implementables a corto plazo.
- 2 El desarrollo de una metodología replicable que permite la coordinación interinstitucional entre participantes para destrabar los cuellos de botella que obstaculizan el crecimiento de sectores productivos de las ICC.
- 3 La creación de la primera Red Interinstitucional Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas, manejada por los equipos dedicados que facilita la colaboración y aprendizaje continuo entre los funcionarios que lideran las mesas de trabajo y los sectores de las ICC.

---

<sup>4</sup> Algunas variables consideradas para la priorización incluyen: la predominancia del sector creativo (número de trabajadores y actividad económica generada), la oportunidad de amplificar el impacto en el desarrollo económico del estado, las capacidades institucionales y la permeabilidad del sector a otros sectores creativos y económicos.

# Enfoque metodológico: valor público, sostenibilidad y replicabilidad

Fotografía: Jorge Fernández Salas · Unsplash



Para implementar las mesas ejecutivas se diseñó una metodología de trabajo que pudiese ser replicada en distintos contextos y estuviese orientada a producir resultados concretos que fuesen útiles y sostenibles en el tiempo. Desde el inicio se incorporó la noción de que el resultado último del proyecto radica en su capacidad de crear valor público<sup>5</sup>, lo cual implica que sus resultados deben cumplir una doble función: ser considerados valiosos por la comunidad con que se implementa y contribuir de manera concreta al desarrollo económico del Estado en su conjunto. En consecuencia, la metodología incorpora tres elementos principales en su diseño<sup>6</sup>:

- Un **“entorno de autorización” o el consenso y apoyo político necesarios** para lograr los resultados deseados. Consiste, principalmente, en establecer un dueño político, una gobernanza clara y de crear, gestionar y mantener una red de actores interesados de diversos sectores relacionados con el proyecto, a quienes se abren espacios de participación para recibir sus *inputs*, validar acciones y comunicar los resultados.
- **Una definición clara de los resultados del valor público.** Esto implica una definición consensuada de los objetivos estratégicos, el alcance y los resultados que se persiguen en una situación y un contexto determinados, junto a una serie de parámetros para medir los resultados esperados.
- Desarrollo de **“capacidad operativa” en la organización y en torno a ella**, mediante el aprovechamiento y la movilización de los recursos (financieros, humanos, técnicos, tecnológicos) tanto dentro como fuera de la organización, necesarios para lograr los resultados deseados. Esto implicó establecer mecanismos de comunicación y gestión adecuados a las capacidades institucionales, instalando sólo las necesarias para asegurar la operatividad del proyecto.

Estos elementos estuvieron presentes en cada fase del proyecto y sirvieron como guía para su desarrollo.

---

<sup>5</sup> Ver: Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. (London: Harvard University Press, 1995).

<sup>6</sup> Según Benington y Moore (2011), para desarrollar un enfoque sistémico para la creación de valor en los servicios públicos es importante considerar estos tres elementos. Ver: John Benington y Mark H. Moore, *Public value in complex and changing times, Public value: theory and practice*. (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011).

Asimismo, la metodología también considera tres fases, las cuales son: (1) Diseño de Estrategia y Validación; (2) Preparación y Formación; y (3) Implementación y Seguimiento. En la siguiente tabla se explica en mayor detalle:

<b>TABLA 1: Fases de la metodología del proyecto</b>			
	<b>FASE 1 DISEÑO DE ESTRATEGIA Y VALIDACIÓN</b>	<b>FASE 2 PREPARACIÓN Y FORMACIÓN</b>	<b>FASE 3 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>
<b>Objetivo</b>	Validar y legitimar la implementación del proyecto en el estado a través de la definición de un equipo dedicado y un sector creativo prioritario.	Tomar decisiones estratégicas para la implementación del proyecto y preparar la instalación de las mesas ejecutivas.	Dejar instaladas mesas ejecutivas de carácter permanente en cada estado.
<b>Actividades principales</b>	<p>Definir una gobernanza y equipo dedicado.</p> <p>Establecer un mecanismo de trabajo con el equipo dedicado.</p> <p>Definir un sector creativo prioritario a través del análisis y sistematización de información relevante.</p>	<p>Realizar pre-mesas con agentes relevantes del sector público, privado, la sociedad civil y la academia y definir un listado de participantes.</p> <p>Ofrecer un programa de formación para equipo dedicado.</p> <p>Definir prioridades de trabajo y cuellos de botella con anticipación a la mesa 1.</p>	<p>Convocar a participantes públicos y privados a ser parte de las mesas ejecutivas.</p> <p>Implementar las mesas 1 y 2.</p> <p>Evaluar su implementación con los tres estados a través de una instancia de transferencia de aprendizajes</p>
<b>Resultados</b>	<p>Equipo dedicado conformado y operativo.</p> <p>Sector creativo priorizado por cada estado.</p>	<p>Listado de participantes públicos y privados.</p> <p>Listado de cuello de botella priorizados y foco de trabajo para las mesas.</p>	<p>Listado de acuerdos de corto y mediano plazo entre agentes públicos y privados.</p> <p>Metodología replicable.</p> <p>Instalar la Red Interinstitucional Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas.</p>



# Resultados y cifras de impacto total del proyecto

Fotografía: Jorge Zapata · Unsplash





## Resultados y cifras de impacto total del proyecto

### **3** estados del Sur-Sureste de México

Con tres equipos dedicados conformados por representantes de las carteras de Economía, Cultura y/o Turismo.

### **12** meses de trabajo

Donde se implementó una metodología replicable y se involucró a diversos agentes de los ecosistemas.

### **+200** personas involucradas

Como líderes y participantes de las mesas, informantes claves y/o asesores.

### **+80** instituciones y organizaciones

Involucradas durante la ejecución del proyecto.

---

### **3** mesas ejecutivas instaladas

#### **2** mesas ejecutivas implementadas en cada estado

Es decir, 6 mesas ejecutivas acompañadas por el BID en el Sur-Sureste de México.

#### **52** cuellos de botella identificados en el Sur-Sureste

Que obstaculizan el desarrollo del sector audiovisual y artesanal. De estos cuellos de botella se **priorizaron 15**.

---

### **75** compromisos intersectoriales

Acordados en la **mesa 1** para destrabar los cuellos de botella identificados

#### **59** compromisos implementados o en proceso de implementación

#### **28** oportunidades de trabajo

Identificados en la **mesa 2** al trabajar en los acuerdos establecidos en la **mesa 1**.

---

### **3** planes estratégicos para aportar al desarrollo de los sectores priorizados en el Sur-Sureste

1 plan en Chiapas, 1 plan en Yucatán y 1 plan en Oaxaca.

---

# Fase 1: Diseño de Estrategia y Validación

Fotografía: Juan Pablo Flores Pacilla · Unsplash



# Tres acciones principales

## 1 Definir una gobernanza

*Con la finalidad de liderar la implementación de las mesas ejecutivas fue necesario definir un “dueño político” del proyecto en cada estado y formar un **equipo dedicado** para gestionar eficientemente todas las fases del proceso*

Para definir una gobernanza, el primer paso fue contar con la validación y el interés de autoridades, funcionarios y agentes de la institucionalidad pública que estuviesen dispuestos a dar conducción y seguimiento al trabajo. Este proceso fue clave para asegurar la alineación y el compromiso de los actores involucrados con los objetivos del proyecto.

Desde el inicio se estableció que las mesas ejecutivas, al desempeñar un papel crucial en el desarrollo económico de los estados, debían contar con la participación de los Ministerios de Economía y/o Turismo. Se evidenció un interés estratégico por parte de la Unidad de Cultura y Creatividad del Banco Interamericano de Desarrollo en impulsar el valor económico de la creatividad y su efecto multiplicador hacia otros sectores. Esta estrategia representó un desafío significativo para el proyecto, ya que implicó convocar a sectores y carteras ministeriales no vinculados directamente con lo cultural, y persuadirlos sobre el valor económico y social inherente de las ICC.



Fotografía: Unit

▲ Firma de actas de instalación de la Mesa ejecutiva 1 de Chiapas

Un segundo desafío, al buscar la validación e interés de las autoridades, fue aclarar de manera explícita con las contrapartes institucionales del estado que, para este proyecto, el rol del BID se centraba en brindar asistencia técnica y aprovechar, mediante la colaboración, los activos públicos ya existentes. Resultó fundamental transparentar que estas colaboraciones no tenían como fin desarrollar nuevos proyectos para ser financiados.

Después de superar ambos desafíos iniciales, se realizaron reuniones con varios actores del sector público con el fin de identificar un líder o “dueño político” del proyecto, quien actuaría como responsable y contraparte principal, además de tener la capacidad y la jerarquía necesarias para otorgar validez, operatividad y liderazgo al proyecto. Posteriormente, se buscó promover la creación de un equipo dedicado, compuesto por servidores públicos de rango medio o alto que contarán con la capacidad administrativa suficientes para realizar las operaciones de manera efectiva.

La gobernanza del proyecto en cada estado estuvo bajo la coordinación principal de un equipo dedicado, compuesto por funcionarios de distintas secretarías y liderado por la institución definida como contraparte principal. Las instituciones líderes fueron secretarías o institutos del sector económico interesados en fortalecer una agenda interinstitucional que promueva el sector cultural y creativo e impulse la economía<sup>7</sup>.

Fotografía: Unit



◀ Artesanas trabajando en el centro de acopio de la Casa de las Artesanías, que forma parte del Museo de las Artesanías de Chiapas (MUSART).

7

Ver detalle de las instituciones que conformaron los equipos dedicados en la [tabla 2](#).

---

## 2 Establecer un mecanismo de colaboración efectiva con el equipo dedicado y unificar la comprensión de la cadena de valor en relación con las ICC

---

*El propósito es administrar el proyecto de manera eficiente y proporcionar herramientas conceptuales y prácticas para identificar y abordar los desafíos específicos de las ICC en cada estado.*

Los mecanismos de coordinación y trabajo con el equipo dedicado se lograron a través de:

- 1 **Definición de roles:** La gobernanza del proyecto se **centró en un líder del equipo dedicado**, quien estaba a cargo de convocar al resto de los funcionarios y supervisar el cumplimiento de las tareas. Los líderes supervisaron también la coordinación de las agendas y validaron con las secretarías pertinentes sobre aspectos clave como fechas y convocatorias, asegurando así una gestión eficiente y coordinada.
- 2 **Supervisión y seguimiento:** Las reuniones se llevaron a cabo de manera regular, estableciendo encuentros bimensuales con el equipo técnico del BID para brindar el soporte técnico esencial. Estos encuentros facilitan la gestión integral del proyecto, avanzando en los aspectos necesarios para la implementación efectiva de las mesas.
- 3 **Herramientas de comunicación y gestión:** Se implementaron diversas herramientas para facilitar la comunicación y la gestión del proyecto, incluyendo reuniones *online*, grupos de WhatsApp para la gestión del equipo dedicado, carpetas de trabajo digital, minutas de trabajo y bases de datos compartidas.

Después de acordar estos mecanismos y estrategias de trabajo se establecieron definiciones que homologaran el entendimiento sobre las ICC, especialmente en relación a la cadena de valor en los sectores seleccionados, ya que no todos los funcionarios que formaban parte de los equipos dedicados tenían experiencia previa en el ámbito cultural. Con el propósito de garantizar que la diversidad de funcionarios que integraban los equipos dedicados compartieran nociones básicas sobre las ICC y se acercaran a los desafíos del sector cultural con una misma conceptualización, se implementaron dos estrategias<sup>8</sup>:

- 1 Se incluyeron en las presentaciones iniciales del proyecto algunas definiciones sobre ICC, haciendo énfasis en su funcionamiento intersectorial. Para ello se explicó el modelo de círculos concéntricos de Throsby<sup>9</sup> con el fin de dar cuenta de que existe una amplia gama de subsectores culturales que interactúan entre sí y mantienen relaciones interdisciplinarias en el desarrollo de sus actividades.
- 2 Se utilizó el modelo de cadena de valor establecido por la UNESCO<sup>10</sup> para comprender el funcionamiento de los sectores culturales priorizados. Este modelo permitió comprender las dinámicas y las relaciones con otros sectores y agentes que se establecen desde la producción hasta la difusión o consumo de los bienes y servicios culturales. Así, mirar el proceso en cadena facilitó la identificación de desafíos y cuellos de botella.



Fotografía: Unit

▲ Visita a Cowork del IYEM (Instituto Yucateco de Emprendedores), Mérida.

<sup>8</sup> En el anexo 2 se puede ver un resumen de las conceptualizaciones utilizadas.

<sup>9</sup> David Throsby, *The concentric circles model of the cultural industries*, *Cultural Trends*, Vol. 17, N° 3. (London: Routledge, 2008).

<sup>10</sup> UNESCO. *UNESCO Framework for Cultural Statistics*. (París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2009). En: [https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf)



### 3 Establecer un sector creativo prioritario a promover a través de las mesas ejecutivas

*Con el objetivo de concentrar el trabajo y establecer un alcance viable, se llevó a cabo un proceso de investigación y caracterización de los sectores creativos en cada uno de los estados, recopilando información relevante.*



Fotografía: Unit

◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 1 de Yucatán.

Establecer un sector creativo prioritario fue importante para el proyecto debido a la amplitud de sectores y subsectores culturales que existen con desafíos, agentes y cadenas de valor diversas en cada uno. En un reporte realizado por el BID en el 2017<sup>11</sup>, se identificaron 38 subsectores relevantes dentro de las ICC. La amplitud del sector cultural y creativo hacía necesario seleccionar un sector prioritario para el trabajo de las mesas ejecutivas en su primer año de implementación en el Sur-Sureste y dejar abierta la posibilidad de replicar la metodología de trabajo con otros sectores.

<sup>11</sup> Alejandra Luzardo, Dyanis De Jesús y Michelle Pérez. *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017). En: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Econom%C3%ADa-naranja-Innovaciones-que-no-sab%C3%ADas-que-eran-de-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Para definir el foco sectorial, se buscó identificar cuál ofrecía mayores oportunidades para promover una agenda de trabajo intersectorial efectiva. Utilizando como punto de partida los criterios utilizados por de Obaya y Stein para priorizar sectores en la implementación de mesas ejecutivas<sup>12</sup>, se realizaron las siguientes actividades:

- 1 Revisión de datos y estadísticas:** Se analizaron datos y estadísticas existentes sobre las ICC en cada estado para obtener una visión cuantitativa del sector y buscaron sectores que fuesen oportunidades para amplificar el impacto económico. Para esto, el BID publicó un reporte<sup>13</sup> donde identificó áreas de oportunidad a través de mediciones basadas en la intersección de las ICC y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los estados de Campeche, Ciudad de México, Chiapas, Oaxaca y Yucatán. El proyecto se basó en el análisis del Valor Agregado Cultural — definido como el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo, o sea la producción bruta total menos los gastos (el consumo intermedio)— de estos estados a nivel regional, estatal y municipal, así como en la identificación de los perfiles de conectividad y rezago social, resaltando la importancia de la intersección de las ICC y las TIC para impulsar la contribución económica del sector cultural en la región Sur-Sureste de México<sup>14</sup>.
- 2 Levantamiento de la Agenda institucional:** Se tomó en cuenta la agenda institucional de cada estado a través de un levantamiento y análisis de contingencia, incluyendo la revisión de noticias y algunas iniciativas parlamentarias. Por ejemplo, en Oaxaca, era necesario considerar que el foco de la agenda era instalar un gobierno entrante (con mandato para el 2022 - 2028), por lo que las prioridades estatales estaban puestas en definir autoridades y en elaborar un plan de desarrollo basado en temáticas prioritarias para el gobernador. Por lo tanto, el sector priorizado debía presentar una oportunidad para encauzar procesos que estaban en la agenda de gobierno, tales como el crecimiento y desarrollo económico.

<sup>12</sup> Ernesto Stein y Martin Obaya. *El diálogo público-privado para la formulación de políticas productivas: La experiencia de las mesas sectoriales en Argentina (2016-2019)*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). En: <https://publications.iadb.org/es/el-dialogo-publico-privado-para-la-formulacion-de-politicas-productivas-la-experiencia-de-las-mesas>

<sup>13</sup> Ernesto Piedras, Marissa Manzanilla, Samuel Bautista y Santiago Donoso. *Punto Creativo: Región Sur-Sureste y CDMX*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2023). En: <https://publications.iadb.org/es/punto-creativo-region-sur-sureste-y-cdmx>

<sup>14</sup> Con esta información se realizó un resumen de datos relevantes a considerar respecto de los sectores priorizados en cada estado, tal como se muestra en los cuadros 1 y 2.

- 3 **Mapeo de iniciativas gubernamentales:** Se identificaron y mapearon 180 iniciativas gubernamentales actuales destinadas a fortalecer las ICC en cada estado, lo que ayudó a entender el contexto y las acciones ya en marcha, el desconocimiento de ellas en los territorios y los desafíos para llevarse a cabo. Como parte de esto, se revisaron los planes y programas existentes a nivel estatal y federal para asegurar que el enfoque del proyecto estaba alineado con las estrategias y objetivos ya establecidos por las autoridades y los tomadores de decisiones.
- 4 **Entrevistas preliminares y escuchas activas con creadores y agentes relevantes del ecosistema creativo:** Se realizaron 15 entrevistas con expertos en el campo de las ICC, quienes aportaron su visión y datos relevantes que enriquecieron la caracterización del ecosistema creativo de cada estado. Además, se implementaron 4 escuchas activas, instancias que se realizaron durante la visita a terreno. En estas participaron 23 creadores independientes del sector cultural y 8 representantes del sector privado, lo cual amplió la visión sobre los ecosistemas creativos. A su vez, esto permitió examinar los desafíos particulares de los sectores con mayor potencial de ser seleccionados para el proyecto y su capacidad de integración y sinergia con otros sectores creativos y económicos, buscando maximizar el impacto transversal.

La priorización logró focalizar los esfuerzos en un sector específico en cada estado, reconociendo que fortalecer un área podría tener un efecto multiplicador en todo el ecosistema creativo. Se consideró que otros enfoques sectoriales podrían abordarse en futuras etapas de las mesas para una evolución continua y adaptativa del proyecto.

En la siguiente sección, se entregan cifras y detalles adicionales sobre cómo se implementaron estas acciones en cada uno de los estados.



Fotografía: Unit

▲ Participantes de la Mesa ejecutiva 1 de Oaxaca

**CUADRO 1:**

## Relevancia del sector artesanal en Chiapas y en Oaxaca

La actividad artesanal en México es de gran relevancia y está arraigada a prácticas ancestrales y a comunidades indígenas de gran valor cultural e identitario para el país. Según los datos del INEGI<sup>15</sup>, la actividad cultural representa un 3% del PIB nacional en México, cuya contribución agrupa diversas actividades e industrias culturales, siendo el sector artesanal el segundo más importante (20,8%).

Lo anterior se ve reflejado en la cantidad de puestos de trabajo generados por la artesanía en el año 2021<sup>16</sup>. De un total de 1.273.158 puestos de trabajo, las artesanías contribuyeron la mayor parte con un 37,7%, es decir, un total de 479.655 puestos de trabajo ocupados. No obstante, la informalidad laboral en el sector artesanal alcanza el 78,2%, lo que significa que se está contabilizando apenas una fracción de la dimensión total del sector.

Tanto Chiapas como Oaxaca son de los estados del país que concentran mayor actividad de comercio al por menor de artesanías<sup>17</sup>.

En Chiapas, el 2018, entre el 3,6% y el 6,8% de las unidades económicas catastradas se dedicaban al comercio de artesanías al por menor. Es relevante destacar que, del total de personas ocupadas en el comercio minorista de artesanías en Chiapas, el 76,7% son mujeres.

En Oaxaca para el 2018, entre el 6,9% y el 12% de las unidades económicas catastradas se dedicaban al comercio de artesanías al por menor. Al igual que en Chiapas, el sector artesanal concentra en Oaxaca a un alto porcentaje de trabajadoras mujeres (70,6%). Los datos respaldan que la actividad artesanal es central para la economía de estos estados y representa una oportunidad para abordar otros objetivos para el desarrollo sostenible, como la igualdad de género, la promoción del trabajo decente y la disminución de la informalidad laboral.



▲ Fibras teñidas en Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

<sup>15</sup> INEGI. *Cuenta satélite de la cultura de México, 2021*. (Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2022). En: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CSC/CSC2021.pdf>

<sup>16</sup> Gobierno de México. *Data México*. (México: Gobierno de México, 2023). En: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/explore?profile=occupation>

<sup>17</sup> INEGI. *Estadísticas a propósito del Día Internacional del Artesano*. (México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023). En: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP\\_ART23.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_ART23.pdf)

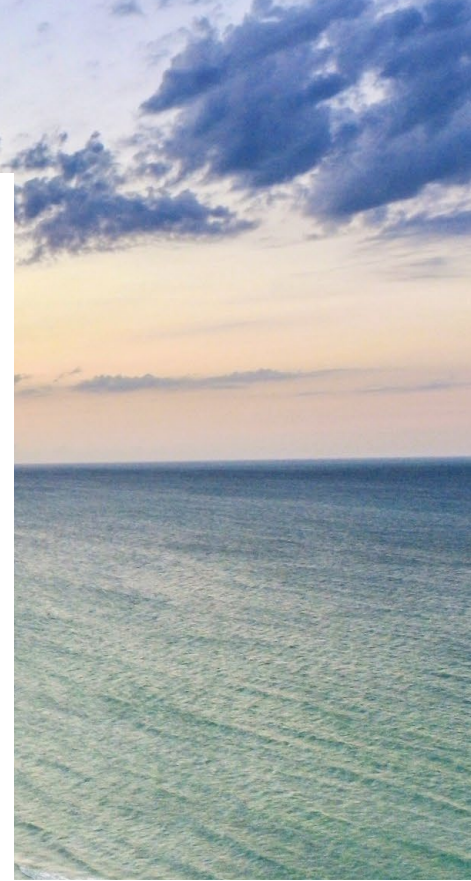
## CUADRO 2:

### Relevancia del sector audiovisual en Yucatán

Las ICC generan empleo y crecimiento económico en todo el mundo. Después de la pandemia han reactivado mercados como la música, los videojuegos y el arte, aportando un 3% del PIB mundial<sup>18</sup>. De igual modo, en México y según los datos del INEGI, la actividad cultural representa un 3% del PIB nacional<sup>19</sup>. Esta contribución agrupa diversas actividades e industrias culturales, de las cuales el sector audiovisual es el de mayor relevancia al representar un 35%.

Ha quedado en evidencia el impacto que la actividad económica generada por el sector audiovisual tiene en América Latina. Los datos demuestran que para el 2019 se invirtieron aproximadamente US\$5.700 millones en producciones audiovisuales y que esto afectó más de un millón y medio de empleos directos e indirectos<sup>20</sup>. Por ejemplo, en México durante el 2021, el sector audiovisual generó cerca de 170.000 empleos directos<sup>21</sup>.

Además de la elaboración de empleos, esta industria repercute en otros sectores productivos, generando una importante derrama económica en los países. Se estima que por cada 10 pesos que se gastan en una producción audiovisual, al menos 7 pesos se invierten en otros sectores, beneficiando a la economía local a través de los servicios de alimentos, hospedaje, construcción, entre otros<sup>22</sup>. Una expresión similar se refleja en un documento de la Organización Mundial del Turismo junto con Netflix, donde se sostiene que una de cada cinco personas escoge su destino para vacacionar de acuerdo a lo que ve en la pantalla<sup>23</sup>.



▲ Vista en Sisal, Yucatán.

**18** UNCTAD. *Perspectivas de la economía creativa 2022*. (Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2022). En: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_es.pdf)

**19** Op.Cit 15

**20** Diego Olavarría, Alejandra Luzardo, y María Mercedes Mateo-Berganza Díaz. *Detrás de cámaras: Creatividad e inversión para América Latina y El Caribe: Aprendizajes de una conversación con voces claves del sector audiovisual*. (Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). En: <https://publications.iadb.org/es/detras-de-camaras-creatividad-e-inversion-para-america-latina-y-el-caribe-aprendizajes-de-una>

**21** Op.Cit 15

**22** Olsberg SPI. *Un incentivo para la producción audiovisual en México*. (Londres: Olsberg SPI, 2023). En: <https://www.o-spi.com/projects/mexico-incentive-study>

**23** OMT y Netflix, *Cultural Affinity and Screen Tourism – the Case of Internet Entertainment Services*. (Madrid: Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021). En: <https://doi.org/10.18111/9789284422838>

Yucatán concentra el 6% de todas las filmaciones que se desarrollaron durante el 2021 en México, siendo el cuarto estado del país con mayor número de filmaciones y el quinto con mayor número de festivales y eventos cinematográficos<sup>24</sup>.

Promover el sector audiovisual en Yucatán representa una oportunidad de desarrollo económico del estado, en la medida en que su fortalecimiento tiene el potencial de impactar positivamente en otros sectores productivos, especialmente en los relacionados con el turismo. Por lo tanto, fortalecer este sector es una oportunidad para abordar objetivos de desarrollo sostenible, como la promoción del crecimiento económico y el trabajo decente.

▼ Escucha activa en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.



Fotografía: Unit

24 IMCINE, *Anuario estadístico del cine mexicano*. (Ciudad de México: Instituto Mexicano de Cinematografía [IMCINE], 2022). En: <http://anuario.imcine.gob.mx/Assets/anuarios/2022.pdf>

# Visita a terreno en los tres estados del Sur-Sureste

Para llevar a cabo la fase 1 fue esencial realizar visitas de campo a cada uno de los estados. El objetivo principal era definir al líder político, conformar los equipos dedicados y establecer los sectores prioritarios. A continuación, se describe cómo se logró mediante las siguientes actividades y otras estrategias paralelas que fueron insumos claves:

- 1 Definición del líder político y equipo dedicado:** Se realizaron encuentros con las más altas autoridades de los ministerios con el potencial de conformar el equipo dedicado y liderar políticamente el proyecto. La meta fue llevar a cabo la presentación formal del proyecto y extender una invitación para que se unieran a las mesas ejecutivas, con especial énfasis en la participación del Ministerio de Economía.
- 2 Definición del sector prioritario:** Después de haber definido los equipos dedicados durante la actividad del punto 1, se organizó un taller o encuentro (de 2 a 3 horas de duración) con estos equipos y los agentes relevantes de cada estado para determinar los sectores prioritarios.
- 3 Insumos clave:**

**3.1 Escuchas activas:** Se realizaron reuniones con agentes clave de los sectores prioritarios y otros sectores creativos en cada estado, las cuales incluyeron a creadores y artistas independientes en áreas como artesanías, artes escénicas y música, así como también a gestores culturales y representantes de organizaciones privadas con y sin fines de lucro dedicadas a proyectos en el ámbito cultural. El objetivo era obtener perspectivas de primera fuente sobre los desafíos específicos que enfrentaba cada sector y cómo estos desafíos podían ser similares entre los diferentes sectores. Esta actividad resultó fundamental para entender la limitada comprensión que tenía el estado sobre los desafíos y la escasa información que los creadores tenían sobre la oferta del estado. Además, permitió identificar qué actores serían clave en el desarrollo del proyecto.



Fotografía: Unit

▲ Escucha activa en Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

**3.2 Visitas a infraestructuras:** Esta actividad permitió adentrarse directamente en los procesos relacionados con la identificación y comercialización de los sectores priorizados. Se pudo conocer quiénes estaban a cargo, qué tecnologías utilizaban y cómo se llevaban a cabo, en general, las selecciones de estas artesanías. Resultó sorprendente descubrir que algunos estados contaban con un amplio conocimiento de estos procesos, mientras que otros tenían una comprensión limitada. Durante estas visitas se exploraron diversos lugares, como tiendas de artesanías estatales y privadas, centros culturales, centros de emprendimiento, entre otros.

**3.3 Visita a la Ciudad de México:** Adicionalmente, en esta visita a terreno, se sostuvieron entrevistas y reuniones con representantes de instituciones federales, así como con otros representantes de instituciones privadas con proyectos de impacto en los tres estados seleccionados.

A partir de la visita a terreno y de la información recopilada hasta ese momento para caracterizar a los estados, se concluyó que en los estados de Chiapas, Yucatán y Oaxaca, era fundamental establecer un vínculo con el sector turístico para apalancar el desarrollo de las ICC. El turismo en la región Sur-Sureste tiene un nivel de madurez significativo y cuenta con estrategias e iniciativas enfocadas en el desarrollo económico. En los estados se han ido construyendo ciertos “activos públicos”: caracterizaciones, mapas y rutas comerciales para el desarrollo del turismo; insumos que podrían ser de gran utilidad para los sectores creativos.

Con esto en consideración, se destacó el sector artesanal por su importancia y tamaño en los tres estados. Además de su rol en la generación de valor y empleo, la artesanía tiene un fuerte componente social y es clave para la preservación de las tradiciones de la región. El sector audiovisual también surgió como sector prioritario al identificar que las locaciones pueden atraer a las plataformas que desconocen las oportunidades de filmación en esas regiones. Tanto las artesanías como el contenido audiovisual pueden potenciar la experiencia turística al representar la cultura local, promover destinos y ofrecer experiencias únicas a los visitantes.



Fotografía: Unit

▲ Escucha activa en Mérida, Yucatán.



Si bien el desarrollo de las mesas ejecutivas siguió un modelo estandarizado, se tuvo especial cuidado para incorporar la diversidad de perspectivas y experiencias de cada contexto en su preparación y ejecución. No obstante, fortalecer el vínculo entre los activos del sector turístico y los sectores creativos fue un punto de partida común. En virtud de estos hallazgos se priorizaron los sectores y se conformaron los equipos dedicados de la siguiente manera:

- **Chiapas:** Con enfoque en el sector artesanal, estuvo liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico y en colaboración con el Instituto Casa de las Artesanías.
- **Yucatán:** Con enfoque en el sector audiovisual, estuvo liderado por el Instituto Yucateco de Emprendedores y en colaboración con la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Cultura y la Universidad Tecnológica Metropolitana.
- **Oaxaca:** Con enfoque en el sector artesanal, estuvo liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico y en colaboración con la Secretaría de Cultura y el Instituto para el Fomento y Protección de las Artesanías.



▲ Visita al Museo de las Artesanías de Chiapas (MUSART), Tuxtla Gutiérrez.



▲ Visita a Herencia Viva - Yucatán, sucursal Centro Histórico, Mérida.



▲ Visita a la tienda ARIPO (Artesanías e Industrias Populares de Oaxaca) parte del Instituto Oaxaqueño de las Artesanías, Oaxaca de Juárez.

Fotografías: Unit

**TABLA 2: Roles de los funcionarios que integraron los equipos dedicados**

Chiapas	Yucatán	Oaxaca
<p><b>SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y TRABAJO</b></p> <p>Dirección de Emprendimiento e Impulso a la Competitividad</p> <p>Dirección del Departamento de Impulso a la Competitividad</p> <p><b>INSTITUTO CASA DE LAS ARTESANÍAS</b></p> <p>Dirección General</p> <p>Secretario Particular</p> <p>Dirección de Distribución</p>	<p><b>INSTITUTO YUCATECO DE EMPRENDEDORES</b></p> <p>Dirección de Innovación y Competitividad Empresarial</p> <p>Jefatura del Departamento de Calidad y Estandarización Empresarial</p> <p>Jefatura de Encadenamiento Productivo</p> <p><b>SECRETARÍA DE TURISMO</b></p> <p>Dirección General de la Secretaría Técnica</p> <p>Coordinación de Planeación</p> <p><b>SECRETARÍA DE LA CULTURA Y LAS ARTES</b></p> <p>Dirección de Desarrollo Artístico y Gestión Cultural</p> <p>Coordinación del Área de Cine</p> <p><b>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA</b></p> <p>Dirección Académica de Administración y Mercadotecnia</p> <p>Dirección de Incubación</p>	<p><b>SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO</b></p> <p>Dirección Técnica y de Estadística</p> <p>Profesionales de apoyo bajo de esa dirección</p> <p><b>INSTITUTO PARA EL FOMENTO Y LA PRESERVACIÓN DE LAS ARTESANÍAS</b></p> <p>Jefatura del Área Contable</p> <p><b>SECRETARÍA DE LAS CULTURAS Y LAS ARTES</b></p> <p>Coordinaciones de Áreas</p>



FASE 1

# Resultados y cifras



## 1 investigación de escritorio y pre-campo

Mapeo de **180 iniciativas públicas y privadas** con potencial intersectorial en los tres estados y se realizaron **15 entrevistas** preliminares con informantes claves para caracterizar los ecosistemas.

## 1 visita a terreno a cada uno de los estados

Se llevaron a cabo reuniones con autoridades y agentes importantes del ecosistema creativo, visitas a infraestructura cultural relevante y un taller con los funcionarios públicos interesados en conformar el equipo dedicado en cada uno de los estados, con el objetivo de establecer prioridades de trabajo y explorar problemáticas en los sectores priorizados.

## +16 reuniones con agentes claves

Del ecosistema creativo a través de sesiones exploratorias, de trabajo y de presentación del proyecto.

## 4 escuchas activas

Con agentes relevantes para caracterizar los ecosistemas, se realizaron: 1 en Tuxtla Gutiérrez, 1 Oaxaca de Juárez y 2 Mérida, donde participaron 23 creadores independientes y 8 representantes del sector privado.

## +86 personas involucradas en esta fase

+ 55 agentes del sector público, +8 agentes del sector privado, + 23 creadores independientes u ONG.

## 3 equipos dedicados conformados

# Aprendizajes

Durante la fase 1 se adquirió conocimiento acerca de la importancia de la composición del equipo dedicado. El rango de los funcionarios a cargo en los diferentes departamentos o ministerios del gobierno y su agenda prioritaria, fueron factores determinantes que influyeron positiva o negativamente en el alcance y efectividad de las mesas ejecutivas.

A continuación, se señalan algunas variables relevantes a la hora de comenzar a implementar mesas ejecutivas:

- 1 Contexto político:** Esta variable se refiere al momento específico en el que se implementa el proyecto dentro del ciclo de gobierno (ya sea al inicio, en una etapa intermedia o al final). Además, incluye la consideración de cualquier contingencia política que pueda condicionar la permanencia de las mesas ejecutivas. Por ejemplo, un proyecto iniciado al comienzo de un mandato gubernamental podría tener más tiempo y posiblemente más recursos para su implementación, mientras que uno iniciado hacia el final puede enfrentar limitaciones de tiempo y cambios en los equipos y en las prioridades políticas.
- 2 Agenda del líder institucional y plan de desarrollo de la institución que oficie como “dueño político”:** Para dar viabilidad político-institucional a las mesas y sus resultados, es importante que estén alineadas con las prioridades de la institución que lidera la mesa ejecutiva, con el fin de que sean percibidas como un trabajo que agrega valor a la gestión de sus directivos. Estas prioridades pueden ser: fortalecer el emprendimiento, promover la formalización, generar mayor derrama económica de las actividades de producción, entre otros.
- 3 Facultades administrativas de la institución y de los miembros del equipo dedicado:** El nivel jerárquico y, por ende, la capacidad de toma de decisiones de los miembros del equipo dedicado son determinantes para el alcance efectivo de la mesa.

- 4 **Capacidades de gestión institucional:** Se refiere a la habilidad de la institución para administrar y ejecutar sus planes y proyectos. A continuación se delinearán algunas consideraciones que se deben conocer como parte del proyecto:
  - a) Habilidades digitales y herramientas de gestión que manejan los miembros del equipo dedicado.
  - b) La comprensión de cadenas de valor implica identificar las actividades clave, los puntos de eficiencia, las oportunidades para mejorar, la calidad, los costos y los factores que influyen en la competitividad en el mercado. Esta comprensión puede ayudar a optimizar procesos, mejorar la eficiencia, la calidad y la rentabilidad de una empresa o industria.
  - c) Experiencia de trabajo con metodologías ágiles o de trabajo colaborativo.
- 5 **Capacidad de convocar al sector privado:** Esta variable destaca la importancia de involucrar al sector privado. Una alta capacidad de interlocución permite a la mesa ejecutiva colaborar estrechamente con el sector privado, lo que puede ampliar su alcance y mejorar la implementación de sus estrategias. Es importante destacar que el sector privado desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad de estas mesas. En ocasiones, durante cambios de gobierno, su capacidad para ejercer presión sobre las autoridades resalta la importancia de mantener este diálogo continuo y estas mesas de trabajo.
- 6 **Importancia de la caracterización de los ecosistemas:** Una comprensión profunda de los ecosistemas creativos donde se trabaja es crucial. Los datos cualitativos y cuantitativos entregaron un panorama claro de dónde poner foco sectorial.



# Fase 2: Preparación y Formación

Fotografía: Ruben Hanssen · Unsplash



# Tres acciones principales<sup>25</sup>



## Realización de pre-mesas y mapeo de agentes relevantes

*Estas instancias facilitaron la participación y validación del proyecto con actores clave, permitiendo la **identificación de obstáculos** (cuellos de botellas) y la definición de un **listado de participantes** para la mesa 1 y 2 que se llevaron a cabo en la fase 3.*

Antes de realizar la implementación de la mesa 1, el equipo dedicado se enfocó en la preparación y gestión de esta fase a través de lo que denominamos pre-mesas. Esta acción consistió en 10 reuniones de trabajo con los equipos respectivos, previas al lanzamiento oficial de las mesas 1 y 2, complementadas con *checkpoints* semanales y 6 pre-mesas de diálogo intersectorial, las que facilitaron la inclusión de diversas perspectivas en el proyecto. Estas instancias facilitaron la aclaración de detalles y también proporcionaron una comprensión más profunda de los desafíos específicos, identificando en qué punto de la cadena de valor se encontraban dichos desafíos. El conjunto de estas actividades, permitieron identificar los cuellos de botella principales y priorizar aquellos sobre los cuales se trabajó.

Un aspecto esencial de esta fase fue construir una base sólida de apoyo y legitimidad para el proyecto. Para ello, se realizó un mapeo de agentes relevantes asociados a los sectores priorizados de cada estado. Estos agentes se podrían o no convocar presencialmente o a través de Zoom antes o durante de las mesas, según el cuello de botella a definir o a tratar. Este mapeo se consolidó en una base de datos que administraban los equipos dedicados. En la administración y orden de la base de datos fue clave clasificar a los participantes en categorías tales como: 1) Sector Público; 2) Sector Privado; 3) Creadores independientes y ONG; 4) Academia.

---

## 2 Implementación de un programa de formación virtual

---

*Con el propósito de estandarizar las capacidades en temas relacionados con el fortalecimiento de las Economías Creativas y el desarrollo de habilidades de los funcionarios públicos en la gestión de las mesas, se buscó establecer un nivel común entre los miembros de los equipos dedicados a través de un programa de formación virtual.*

En paralelo al respaldo y supervisión en la preparación y gestión de las mesas ejecutivas, el BID implementó un programa de formación para los equipos dedicados. Este programa se concibió como una instancia intensiva de 4 módulos, de 3 horas cada uno, distribuidos en 2 meses, para fortalecer las capacidades de los servidores públicos<sup>26</sup>. En cada módulo se abordaron los siguientes objetivos:

- 1 Contribuir con definiciones conceptuales y casos prácticos en temas relevantes relacionados con las ICC.
- 2 Fortalecer conocimientos para la gestión de políticas públicas intersectoriales e interinstitucionales.
- 3 Reforzar capacidades de coordinación y gestión de los equipos dedicados.
- 4 Profundizar en el conocimiento y contribuir al debate sobre los sectores prioritarios del proyecto.

A través de esta iniciativa, se buscó promover la autonomía de los equipos dedicados para su gestión futura, incrementando el impacto de la gestión de políticas y avanzando de un enfoque de gestión fragmentado a uno más coordinado, fomentando una visión holística sobre el fortalecimiento de las ICC<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Para mejorar la experiencia de aprendizaje se utilizó una bitácora de registro del programa de formación. Más detalles sobre las herramientas y recursos utilizados en este proyecto se pueden ver en el [anexo 1](#).

<sup>27</sup> Ver [anexo 4](#) para revisar más detalles sobre el currículo del programa de formación.



### 3

## Establecer una lista preliminar de cuellos de botellas utilizando la metodología de semaforización

*Con el fin de obtener una lista preliminar de obstáculos en la mesa 1, se adoptó una metodología de semaforización<sup>28</sup>.*

Esta metodología no solo permitió que los equipos dedicados priorizaran entre diversas opciones, sino que también les brindó la oportunidad de familiarizarse con esta herramienta, que sería utilizada a lo largo de todo el proyecto. La semaforización la llevó a cabo cada equipo dedicado con el apoyo del equipo del proyecto, y se realizó según los siguientes criterios:

- 1 ¿Qué prioridad tiene para mi institución el cuello de botella?** Nivel y orden de prioridad que cada cuello de botella tiene para cada una de las secretarías que conforman los equipos dedicados.
- 2 ¿Cómo podría aportar mi institución en la solución al cuello de botella?** Posibles intervenciones/acciones de colaboración a realizar para destrabar el cuello de botella.
- 3 ¿Qué recursos dispone mi institución para actuar?** Recursos disponibles en las instituciones públicas y agentes del sector privado, incluyendo creadores independientes, ONG y academia, que se pueden poner a disposición para destrabar los cuellos de botella.
- 4 ¿Qué otros actores del sector público hay que involucrar?** Posibles aliados al interior del aparato público.
- 5 ¿Qué actores del sector privado, incluyendo creadores independientes, ONG y academia, hay que involucrar?** Posibles aliados dentro y más allá del ecosistema creativo.

Estos criterios permitieron obtener un listado reducido de cuellos de botella posibles de destrabar en un corto o mediano plazo, a través de acciones de colaboración que hicieran sinergia de los activos y recursos disponibles.

Durante las pre-mesas, se llegaron a identificar un total de 52 cuellos de botella en los tres estados. Luego del proceso de semaforización, se priorizaron 15 en total: 5 en Chiapas, 4 en Yucatán y 6 en Oaxaca. En los cuadros 3, 4 y 5 se detallan los cuellos de botella priorizados por cada estado.

Junto con los equipos, se trabajó en idear posibles soluciones intersectoriales que permitieran dar foco al trabajo de la mesa 1. Además, utilizando la base de datos de agentes mapeados y considerando los cuellos de botellas priorizados se consolidó un listado de participantes a convocar a las mesas ejecutivas 1 y 2.

A continuación se describe el trabajo realizado en conjunto con los equipos dedicados, incluyendo los cuellos de botella priorizados en cada estado y la solución proyectada:



Fotografía: Unit

▲ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Oaxaca

CUADRO 3:

## Cuellos de botella priorizados en Chiapas

► **Sector artesanal**

14 cuellos de botella identificados

5 priorizados

Dentro de los diversos desafíos que afectan al sector artesanal en Chiapas, se priorizaron aquellos que tienen relación con la desarticulación y cobertura limitada de los canales actuales de comercialización para la artesanía. Esta desarticulación limita posibilidades de colaboración y vinculación con el sector privado, así como con otros sectores productivos de la economía que pudieran ayudar a diversificar el modelo de comercialización.

Algunos cuellos de botella relacionados con esta desarticulación incluyen:

- 1 Desinformación sobre buenas prácticas para la comercialización, lo cual limita y desfavorece la venta de artesanías.
- 2 Limitada coordinación público-privada para desarrollar nuevos modelos de negocio para la artesanía.
- 3 Desaprovechamiento de oportunidades de comercialización en el sector turístico.
- 4 Poca visibilidad y difusión de las comunidades artesanales que se buscan incorporar a los canales de comercialización existentes o crear nuevos.
- 5 Dispersión de instancias de capacitación públicas y privadas para la estandarización de productos y adopción de tecnologías para la comercialización.

**Solución proyectada:** Se propuso orientar el enfoque de esta mesa hacia la comercialización, con un enfoque específico en promover el comercio justo dentro del sector artesanal.



▲ Artesana de Zinacantán, Chiapas.

**CUADRO 4:**

## Cuellos de botella priorizados en Yucatán

### ► Sector audiovisual

19 cuellos de botella identificados

4 priorizados

Dentro de los diversos desafíos que afectan al sector audiovisual en Yucatán se priorizaron aquellos que tienen relación con la desarticulación de las instituciones públicas y privadas con las que se relaciona el sector audiovisual en las distintas etapas de su cadena de valor. Esta desarticulación se expresa en cuatro desafíos principales:

- 1 Los canales y procesos que atienden actualmente las necesidades del sector audiovisual no están unificados.
- 2 El sector audiovisual no se reconoce como un sector económico con impacto relevante y es necesario ampliar esfuerzos para promover a Yucatán como destino fílmico.
- 3 La baja asociatividad del sector audiovisual inhibe la colaboración público-privada. Además, dificulta la caracterización y visibilización de los actores de este ecosistema.
- 4 Es imperativo fomentar la formalización laboral, la profesionalización y el desarrollo de habilidades técnicas específicas para fortalecer las diversas etapas de la cadena de valor del sector audiovisual en Yucatán. Esto contribuirá a que dichas etapas se desarrollen localmente, aprovechando el talento existente en el estado.

**Solución proyectada:** Se propuso centrar los esfuerzos de esta mesa en la promoción de filmaciones en el estado mediante una colaboración público-privada. Como primera acción, se plantea el desarrollo de un catálogo de locaciones.



▲ Zona arqueológica de Uxmal, Yucatán.

CUADRO 5:

## Cuellos de botella priorizados en Oaxaca

► **Sector artesanal**

19 cuellos de botella identificados

6 priorizados

Dentro de los numerosos desafíos que enfrenta el sector artesanal en Oaxaca, esta primera mesa ejecutiva priorizó aquellos relacionados con la atención fragmentada por parte de instituciones públicas y privadas en diferentes etapas de su cadena de valor. Esta falta de coordinación afecta negativamente la valorización de las artesanías y su conexión con otros sectores productivos, como el turismo o el diseño.

Algunos cuellos de botella relacionados con esta desarticulación incluyen:

- 1 Dispersión de bases de datos y mapeos del sector artesanal.
- 2 Brecha de cobertura y continuidad del empadronamiento de artesanos en el Instituto para el Fomento y Protección de las Artesanías.
- 3 Dispersión de información sobre ferias, mercados e instancias de comercialización artesanal en el estado.
- 4 Desaprovechamiento de oportunidades de comercialización en el sector turístico.
- 5 Desinformación sobre los beneficios y procesos para la formalización.
- 6 Multiplicidad de ventanillas de atención e interlocución entre la institucionalidad y los artesanos.

**Solución proyectada:** Se propuso enfocar el trabajo de esta mesa en la formalización, a través de la creación de un espacio integrado destinado al relacionamiento con las personas artesanas.



▲ Textiles en Teotitlán del Valle, Oaxaca.



FASE 2

# Resultados y cifras



## 6 pre-mesas

2 pre-mesas en cada estado, 1 con agentes del sector creativo priorizado y 1 con agentes, asociaciones y organizaciones de otros sectores económicos, para identificar cuellos de botella y priorizarlos.

## 1 programa de formación implementado

En el que participaron los integrantes de los equipos dedicados en 4 módulos de trabajo.

## 8 meses de trabajo planificados con los equipos dedicados

## 52 cuellos de botella identificados en total

## 15 cuellos de botella priorizados en el Sur-Sureste

5 priorizados en Chiapas

4 priorizados en Yucatán

6 priorizados en Oaxaca

# Aprendizajes

Durante la ejecución de esta fase, se comprendió que el éxito de las mesas ejecutivas en la fase 3 estaría fuertemente ligado a la efectividad de la fase 2 de preparación y formación. A continuación, se señalan algunas variables que se consideran relevantes para gestionar y preparar las condiciones adecuadas para la implementación de las mesas:

- 1 **Establecer alcances claros:** Establecer los límites y objetivos de las mesas ejecutivas resulta fundamental para mantener el enfoque y garantizar que todos los participantes estén alineados con las metas del proyecto. En este contexto, proyectar soluciones específicas con el equipo dedicado para abordar los desafíos identificados adquirió una importancia significativa, ya que dio forma a las intervenciones y acciones colaborativas que podrían llevarse a cabo a través de las mesas ejecutivas.
- 2 **Establecer niveles de intervención:** Identificar y acordar los niveles en los que se puede intervenir a través de la implementación de las mesas ejecutivas permite expectativas más realistas, una gestión más eficiente y obtener mejores resultados. El tipo de participantes convocados a las mesas ejecutivas, los desafíos y cuellos de botella, y la jerarquía y capacidad operativa de los integrantes del equipo dedicado son determinantes en los niveles de intervención que se pueden obtener a través de la colaboración intersectorial. Se detectaron como posibles niveles de intervención los siguientes:
  - a **Programático:** Detección de una oportunidad de trabajo colaborativa en la implementación de un nuevo proyecto o desarrollo de un activo público, respecto del cual se puede extender su cobertura, mejorar la calidad de un bien público existente o promover el desarrollo de un nuevo bien público.
  - b **Administrativo:** Realizar un convenio de colaboración, un decreto administrativo o un acuerdo, el cual facilite la colaboración público-privada.
  - c **Legislativo:** Cambios en la legislación, propuestas legislativas nuevas que resuelven un desafío o cuello de botella.

- 3 **Definir en detalle los cuellos de botella:** Una identificación precisa de los cuellos de botella permite abordar los desafíos más críticos y facilita la búsqueda de soluciones específicas y efectivas. Este punto es desafiante, pues, por lo general, existen desafíos amplios y complejos, lo que dificulta identificar un cuello de botella concreto.
- 4 **Sesgo en la convocatoria de participantes:** Desde el papel de asistencia técnica es crucial fomentar la inclusión de agentes que, generalmente, no mantienen vínculos con el estado. Esto facilita la ampliación de la cobertura y diversifica las perspectivas. No obstante, resultó ser un desafío el que fuera coordinado por funcionarios públicos, quienes tienden a interactuar principalmente con un círculo de agentes ya vinculados con la institucionalidad.
- 5 **Abrirse a otras oportunidades de trabajo colaborativo:** Tener una actitud abierta y flexible puede llevar al descubrimiento de oportunidades inesperadas de colaboración, enriqueciendo así el proceso y los resultados del proyecto. Es esencial mantenerse alerta a las oportunidades que surgen a la hora de intentar destrabar los cuellos de botella.
- 6 **Importancia del programa de formación:** El programa de formación fue esencial para darle solidez a la implementación de las mesas ejecutivas. En esta línea sería fructífero extender dicha instancia y ejecutarla con antelación al trabajo de preparación de las mesas ejecutivas, en lugar de en paralelo. Un programa con enfoque propedéutico permitiría consolidar los aprendizajes en los equipos dedicados antes de implementar el proyecto. Asimismo, se podrían incorporar diversas temáticas al programa de formación, como innovación pública junto con gestión y uso de herramientas digitales.

Estas lecciones aprendidas son fundamentales para guiar futuras implementaciones de mesas ejecutivas y asegurar que sean lo más efectivas y beneficiosas posible para los ecosistemas creativos involucrados.





# Fase 3: Implementación y Seguimiento

Fotografía: Ale Cisneros · Unsplash



# Tres acciones principales

La presente fase consistió en la implementación de dos mesas en cada estado, seguido por una instancia de transferencia de aprendizajes y lecciones aprendidas. Al igual que en las otras, en esta fase se desarrollaron tres acciones principales:

---

## **1** Convocar a participantes mapeados en la fase anterior

---

*Se convocaron participantes del sector público, privado, academia, ONG y creadores independientes, quienes asistieron presencialmente para formar parte de las mesas ejecutivas en los tres estados.*

Luego de tener el listado de agentes relevantes en cada estado, se inició el proceso de convocatoria. A continuación se detallan algunas de las estrategias implementadas para convocar a los participantes:

- 1** Se establecieron hitos de comunicación con los participantes. Para ello se envió un correo de invitación, uno recordatorio y otro con un resumen ejecutivo que incluía antecedentes del proyecto y datos relevantes sobre el sector prioritario, el programa y metodología de las mesas ejecutivas<sup>29</sup>.
- 2** Identificación de puntos de contacto estratégicos en las organizaciones, que permitieran tomar contacto con los posibles invitados y luego hacer seguimiento. Se debe tener en cuenta que no en todos los casos era necesario que asistiera la máxima autoridad o representante, ya que en algunos se requería otro tipo de participantes.
- 3** Manejo de base de datos con listado de confirmados a mesas para determinar si alguna categoría de participantes (público, privado, academia, ONG o creadores independientes) estaba sub-representada y así hacer seguimiento para su convocatoria.

A continuación se mencionan las instituciones que fueron convocadas y participaron activamente en las mesas 1 y/o en la mesa 2 del Sur-Sureste.

---

29 Ver más detalles sobre los recursos y herramientas utilizados en el [anexo 1](#).

**CUADRO 6:**

## Participantes de las mesas ejecutivas en Chiapas

**Número de instituciones/organizaciones participantes: 26**

### ► Sector Público

1. Secretaría General de Gobierno.
2. Secretaría de Economía y del Trabajo.
3. Instituto Casa de las Artesanías.
4. Representación en Chiapas de la Dirección de Culturas Populares, Indígenas y Urbanas de la Secretaría de Cultura del Gobierno de México.
5. Comisión Estatal de Mejora Regulatoria (COESMER).
6. Consejo Estatal para las Culturas y las Artes de Chiapas (CONECULTA).
7. Secretaría de Turismo.
8. Municipio de San Cristóbal de las Casas.
9. Marca Chiapas.

### ► Sector privado

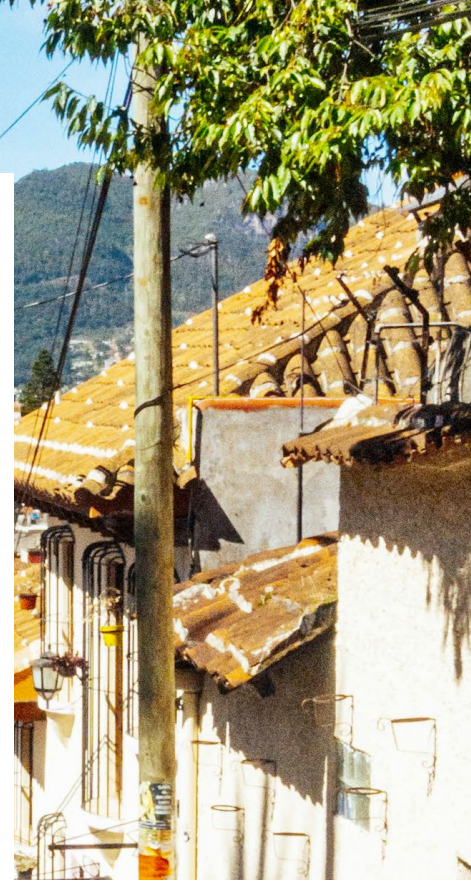
1. Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).
2. Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC).
3. Cámara Nacional de Servicios Comerciales y Turismo (CANACO SERVYTUR).
4. Asociación de Hoteles y Moteles del Centro de Chiapas.
5. Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMEXM).
6. Kip Tik, Empresa Artesanal.
7. Estudio Esly Vera, Empresa Artesanal.

### ► Academia

1. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).
2. Universidad Intercultural de Chiapas (UNICH).
3. Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).
4. Universidad Politécnica Chiapas (UPC).

### ► ONGs y creadores independientes

1. ONG Impacto.
2. Grupo Artesanal - Tres Cruces.
3. Grupo Artesanal - Sakubel.
4. Grupo Artesanal - Amatenango del Valle.
5. Grupo Artesanal - Antsetik Spas Platones del Valle.
6. Grupo Artesanal - Zinacantán.



▲ Casas en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

**CUADRO 7:**

## Participantes de las mesas ejecutivas en Yucatán

Número de instituciones/organizaciones participantes: 23

### ► Sector Público

1. Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR).
2. Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).
3. Dirección Cultural del Ayuntamiento de Mérida.
4. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
5. Secretaría de Investigación, Innovación y Educación Superior (SIEES).
6. Centro Municipal de Emprendedores de Mérida.

### ► Sector privado

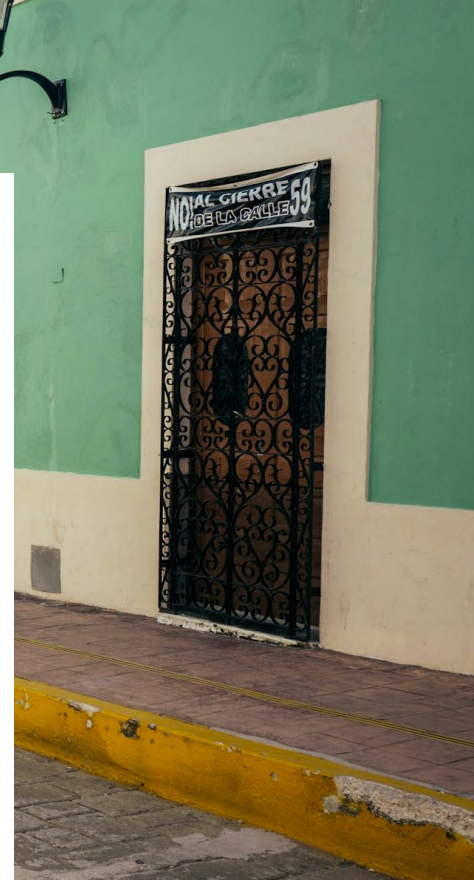
1. Arcella Sound.
2. Don Porfirio.
3. Máquina Producción.
4. Guardianes del Mayab.
5. Gestores independientes.
6. Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).
7. Cámara Nacional de Comercio (CANACO).
8. Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (CANACINE).
9. Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI).

### ► Academia

1. Universidad de las Artes de Yucatán (UNAY).
2. Universidad Tecnológica Metropolitana (UTM).

### ► ONGs y creadores independientes (6)

1. Seis creadores independientes (personas naturales)



▲ Casas en  
Chetumal, Yucatán.

**CUADRO 8:**

## Participantes de las mesas ejecutivas en Oaxaca

Número de instituciones/organizaciones participantes: 19

### ► Sector Público

1. Instituto para el Fomento y la Protección de las Artesanías (IFPA).
2. Secretaría de las Mujeres de Oaxaca (SMO).
3. Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca (SECULTA).
4. Servicio de Administración Tributaria (SAT).
5. Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión (SEBIENTI).
6. Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Oaxaca de Juárez.
7. Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo (ICAPET).
8. Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y la Competitividad (IODEMC).
9. Secretaría de Desarrollo Económico Municipal.
10. Secretaría de Interculturalidad.
11. Secretaría de Cultura Municipal.

### ► Sector privado

1. Centro de Competitividad de México (CCMX).
2. COPARMEX Oaxaca.
3. Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.
4. Huizache.
5. La Alianza.
6. Casa de las Artesanías.
7. Museo de Arte Indígena Contemporáneo (MAIC).
8. Sociedad Mexicana de Autores de las Artes Plásticas.
9. Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca.

### ► Academia

1. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
2. Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO).



▲ Zona urbana de Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

---

## 2 Implementación de las mesas 1 y 2

---

*En estas instancias se promovió la generación de compromisos y acuerdos a corto/mediano plazo.*

Durante la mesa 1, los participantes revisaron los cuellos de botella individualmente, reflexionando sobre cómo podrían aportar desde sus respectivas organizaciones o gobiernos. Posteriormente, se llevó a cabo un debate en el que los participantes, agrupados por cuellos de botella específicos, compartieron sus perspectivas sobre cómo podrían contribuir a su resolución.

**Mesa ejecutiva 1:** Septiembre de 2023. Chiapas, 4 de septiembre; Yucatán, 6 de septiembre; Oaxaca, 8 de septiembre.

La jornada de esta mesa consideró:

- 1 **Inauguración de la mesa ejecutiva:** Palabras de bienvenida por parte de las autoridades de las instituciones líderes de los equipos dedicados y firma de actas de instalación para el caso de Chiapas y Oaxaca.
- 2 **Presentación mesa ejecutiva Sur-Sureste:** Resumen del trabajo realizado por el equipo dedicado en las pre-mesas, cuellos de botella identificados y el propósito de trabajo de las mesas.
- 3 **Dinámicas con diálogos abiertos:** Se llevaron a cabo dos dinámicas seguidas de diálogos abiertos para lograr consensos.
- 4 **Acuerdos finales:** Se sintetizaron los puntos clave discutidos y se definió la fecha para la próxima reunión de la mesa 2.

Para trabajar las dos dinámicas se dividió a los participantes en tres grupos de trabajo, según temáticas y procurando diversidad de integrantes en cada grupo. En la primera dinámica se evaluaron los activos, recursos y voluntades disponibles para destrabar cuellos de botella. En la segunda dinámica, el foco estuvo puesto en tomar acuerdos de colaboración intersectorial.

Al concluir la primera mesa los acuerdos fueron claros: cada participante se comprometió a realizar un conjunto específico de tareas en un plazo aproximado de 30 días, antes de la celebración de la mesa 2. Durante esos 30 días, el equipo dedicado dio seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas, con el objetivo de llegar a la mesa 2 con la mayor cantidad posible de tareas implementadas.

Durante la mesa 2, los participantes revisaron los avances de los compromisos establecidos en la mesa 1, re-planificaron tareas pendientes, descartaron tareas inviables de implementar e identificaron nuevas oportunidades de trabajo colaborativo. Por último, los participantes establecieron una planificación estratégica de mediano y largo plazo, incluyendo la calendarización de la mesa 3.

**Mesa ejecutiva 2:** Octubre de 2023. Chiapas, 23 de octubre; Yucatán, 25 de octubre; Oaxaca, 27 de octubre.

La jornada de esta mesa consideró:

- 1 **Presentación de avances:** El equipo dedicado recordó el propósito de la mesa ejecutiva, el foco de acción y el estatus de seguimiento a las acciones acordadas.
- 2 **Dinámicas con diálogos abiertos:** Se llevaron a cabo dos dinámicas seguidas de diálogos abiertos para lograr consensos.
- 3 **Acuerdos finales:** Se elaboró una síntesis y se estableció la fecha de la mesa 3.

Para trabajar en estas dinámicas se dividió a los participantes en 3 grupos de trabajo procurando mantener la composición de los grupos de la mesa 1. Estos grupos quedaron instalados de forma permanente y organizados a través de grupos de WhatsApp o cadenas de correo para facilitar su comunicación y gestión.



Fotografía: Unit

▲ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Chiapas

En la siguiente tabla se resume la metodología de las mesas:

<b>TABLA 3: Metodología de las mesas 1 y 2</b>				
	<b>Pre-Mesas</b>	<b>Mesa 1</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Mesa 2</b>
<b>Tiempo</b>	En un periodo de 1 mes se convoca al menos a una sesión por semana.	1 jornada de 4 horas presencial.	1 mes.	1 jornada de 4 horas presencial.
<b>Participan</b>	Lidera equipo dedicado y convoca a actores importantes del ecosistema.	Sector público, privado, academia, ONG y creadores independientes.	Equipo dedicado.	Sector público, privado, academia, ONG y creadores independientes.
<b>Objetivo</b>	Caracterizar los desafíos para el desarrollo intersectorial de los sectores priorizados e identificar cuellos de botella.	Generar compromisos intersectoriales de trabajo para destrabar los cuellos de botella identificados y poner en marcha una estrategia de trabajo.	Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos efectuados en la mesa 1.	Dejar instalada una mesa permanente con un plan estratégico de trabajo de mediano y largo plazo.
<b>Actividades principales</b>	Realización de un taller para validar cuellos de botella identificados por el equipo dedicado e identificar nuevos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar las voluntades, activos y recursos disponibles entre los participantes.</li> <li>2. Facilitar la generación de compromisos de trabajo.</li> </ol>	Priorizar los compromisos efectuados y monitorear su cumplimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el cumplimiento de los compromisos efectuados en la mesa 1.</li> <li>2. Identificar nuevas oportunidades de trabajo colaborativo.</li> <li>3. Generar un plan estratégico viable a mediano y largo plazo.</li> </ol>
<b>Resultados</b>	Listado de cuellos de botella.	Compromisos intersectoriales.	Listado de compromisos efectuados y no efectuados.	Plan estratégico de mediano y largo plazo.



▼ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Yucatán



▼ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Oaxaca



Fotografías: Unit

Luego de finalizada la mesa 2, durante las siguientes dos semanas, el equipo dedicado dio seguimiento al cumplimiento de la carta Gantt y plan estratégico definido en vías de la implementación de la mesa 3. Este proceso se realizó de manera autónoma, con los aprendizajes adquiridos durante el periodo de asistencia técnica.

Cabe destacar que, durante todo el proceso, el BID y UNIT apoyaron no solo con la facilitación de las mesas y su metodología, sino también con el desarrollo de materiales de soporte, como minutas de trabajo que se enviaban previa y posteriormente a las mesas, cuadernillos de trabajo, y Excel de seguimiento a los compromisos<sup>30</sup>. Esto ayudó a mantener un registro claro de las discusiones y decisiones tomadas, facilitando el seguimiento y la evaluación continua y permitiéndole a los equipos tener formatos para seguir a futuro.

A continuación se resumen los focos de trabajo y compromisos de las mesas ejecutivas en cada estado.

30

Ver más detalles sobre los recursos y herramientas utilizados en el [anexo 1](#).

**CUADRO 9:**

## Compromisos y focos de trabajo en Chiapas

18 compromisos intersectoriales efectuados en la mesa 1.  
9 nuevas oportunidades de trabajo identificadas en la mesa 2.

**Foco de trabajo de la mesa:** Guía de oportunidades para el comercio justo de la artesanía.

### Líneas de acción para cumplir con el foco:

- 1 Mapeo de oportunidades en los canales de distribución y comercialización disponibles:** Corresponde a un mecanismo que permite identificar las oportunidades de comercialización a través de enlaces y coordinación con otros sectores productivos de la economía como el sector turístico.
- 2 Diseño de una estrategia para desarrollar la guía de buenas prácticas:** Corresponde a acordar los otros componentes que debe contener esta guía, así como el mecanismo para colaborar rumbo a su desarrollo, definiendo las responsabilidades y próximos pasos.

En la mesa ejecutiva de Chiapas se alcanzaron 19 compromisos de colaboración interinstitucional hacia el establecimiento de una guía de oportunidades para el comercio justo de la artesanía, de los cuales 6 se lograron ejecutar antes de la mesa 2, y 10 se encontraban en proceso.

De la mesa 2 se obtuvo una planificación estratégica para implementar iniciativas concretas que apunten a la comercialización y que se trabajen como parte de la mesa 3 y a largo plazo. En el caso de Chiapas, se trabajó un plazo máximo de 1 año.



▲ Paseo en San Cristóbal de la Casas, Chiapas

**CUADRO 10:**

## Compromisos y focos de trabajo en Yucatán

**20 compromisos intersectoriales efectuados en la mesa 1.**

**8 nuevas oportunidades de trabajo identificadas en la mesa 2.**

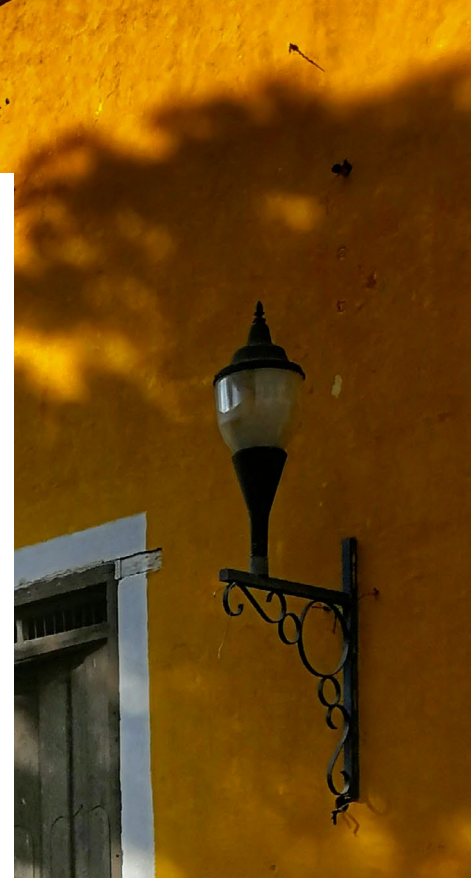
**Foco de trabajo de la mesa:** Desarrollo de un catálogo de locaciones y de servicios audiovisuales.

### Líneas de acción para cumplir con el foco:

- 1 Conformación de un directorio de servicios para la producción audiovisual en el estado:** Corresponde a un mecanismo que permite identificar las oportunidades de comercialización a través de enlaces y coordinación con otros sectores productivos de la economía como el sector turístico.
- 2 Elaboración de un mapeo de locaciones filmicas:** Corresponde a un mecanismo que unifica la información y documenta los inmuebles, sitios y ubicaciones que cumplen con los requisitos y facilidades para realizar filmaciones.

En la primera mesa ejecutiva de Yucatán se alcanzaron 20 compromisos de colaboración interinstitucional hacia el establecimiento de un catálogo de locaciones y servicios audiovisuales, 10 se lograron ejecutar antes de la segunda sesión de la mesa y 8 se encontraban en proceso.

De la mesa 2 se obtuvo una planificación estratégica para desarrollar las iniciativas concretas que se trabajarán en la mesa 3 y a largo plazo, con el fin de lograr un catálogo de locaciones. En el caso de Yucatán, la planificación se desarrolló en un plazo máximo de 6 meses.



▲ Fachadas de casas en Izamal, Yucatán.

**CUADRO 11:**

## Compromisos y focos de trabajo en Oaxaca

**38 compromisos intersectoriales efectuados en la mesa 1.**

**11 nuevas oportunidades de trabajo identificadas en la mesa 2.**

**Foco de trabajo de la mesa:** Desarrollo de un sistema unificado de bases de datos y gestión de artesanos a partir del padrón artesanal.

**Líneas de acción para cumplir con el foco:**

- 1 Desarrollo de un sistema unificado de bases de datos y gestión de artesanos a partir del padrón artesanal:** Corresponde a la definición de un mecanismo que permita organizar los datos existentes, unificarlos y así facilitar el mapeo, credencialización y segmentación de personas artesanas.
- 2 Diseñar una estrategia articulada de fomento a la comercialización formal a partir de la bancarización:** Corresponde a la definición de un mecanismo que favorezca la formalización en el SAT, la bancarización, y la promoción de ferias, mercados y otros puntos de venta para personas artesanas.

En la primera sesión de la mesa ejecutiva de Oaxaca se alcanzaron 38 compromisos de colaboración interinstitucional hacia el establecimiento de una ventanilla única para personas artesanas, de los cuales 8 se lograron ejecutar antes de la segunda sesión de la mesa y 17 se encontraban en proceso.

De la mesa 2 se obtuvo una planificación estratégica para desarrollar las iniciativas concretas que se trabajan como parte de la mesa 3 y a largo plazo. En el caso de Oaxaca se trabajó un plazo máximo de 1 año.



▲ Fachadas de Oaxaca de Juárez, Oaxaca.

### 3

## Transferencia de aprendizajes y lecciones aprendidas

*Durante las tres horas que duró la instancia de transferencia y de intercambio de conocimientos se hizo hincapié en la importancia de compartir lecciones aprendidas entre los tres territorios. A raíz de esto, se tomó la decisión de establecer una red de apoyo en la región Sur-Sureste para los miembros de los equipos dedicados.*

Para la transferencia de aprendizajes, se citó a una reunión *online* a todos los miembros del equipo dedicado en la cual, a través de una pizarra digital, se realizó la identificación de logros, desafíos y aprendizajes de la implementación de las mesas ejecutivas. Para ello se trabajó sobre las respuestas a la siguiente pregunta detonadora: “¿Qué fue lo mejor de las mesas?”, y en identificar 3 logros, 3 dificultades y 3 cosas que podrían haber hecho distinto.

El diálogo que se sostuvo reforzó la importancia de que pudieran no solo trabajar intersectorialmente sino también a nivel de cooperación regional. Por lo tanto, se decidió crear una comunidad de apoyo entre funcionarios públicos a través de la conformación de una Red Sur-Sureste para los miembros de los equipos dedicados, fomentando así la colaboración y el intercambio de conocimientos a largo plazo, elemento clave para la región Sur-Sureste. Actualmente, esta Red se gestiona a través de un grupo de WhatsApp que se rige por un protocolo<sup>31</sup>, y se organiza la información en una carpeta Drive compartida.



Fotografía: Unit

▲ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Oaxaca

31

Ver más detalles sobre los recursos y herramientas utilizados en el [anexo 1](#).



◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 1 de Chiapas



◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 1 de Yucatán.



◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 1 de Oaxaca.



◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Chiapas



◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Yucatán.

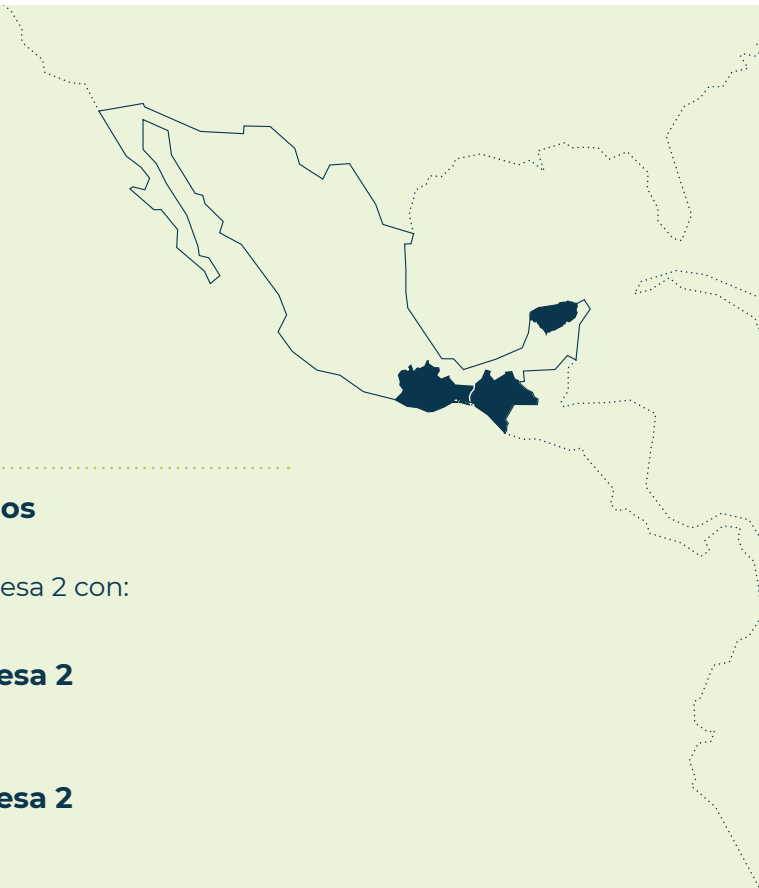


◀ Participantes de la Mesa ejecutiva 2 de Oaxaca.



FASE 3

# Resultados y cifras



## 75 compromisos de trabajo obtenidos en la mesa 1

De estos compromisos se llegó a la mesa 2 con:

**24** ejecutados antes de la mesa 2

**35** en proceso antes de la mesa 2

**28** oportunidades identificadas en la mesa 2 a partir de querer ejecutar los compromisos y enfrentarse a nuevos cuellos de botella

**3** grupos de trabajo conformados en cada estado

Cada grupo está trabajando en necesidades y compromisos específicos que emergieron de las mesas.

**1** planeación estratégica de trabajo por estado

En cada estado se realizó un plan de trabajo de 6 meses a 1 año que incluye la implementación de una **mesa 3**.



# Aprendizajes

La fase 3 del proyecto reveló aprendizajes cruciales para el éxito de las mesas ejecutivas y para futuras implementaciones similares:

- 1 Reforzar el compromiso de los participantes:** Lograr el compromiso de los participantes de las mesas puede ser desafiante sobre todo cuando hay que integrar las distintas agendas. En este sentido es importante promover la generación de acuerdos viables que los participantes puedan realizar en un corto plazo para dar un sentido de avance en el trabajo realizado, motivar la participación y con ello el compromiso de involucrarse en una agenda de trabajo intersectorial.
- 2 Estrategias de formalización para fortalecer la permanencia:** La formalización de las mesas, como la firma de actas de instalación que se realizó en el caso de Chiapas y Oaxaca, es fundamental para su legitimidad y sostenibilidad. Establecer un marco formal refuerza el compromiso a largo plazo y la seriedad de la iniciativa.
- 3 Importancia de las pre-mesas para la viabilidad de la implementación:** Un gran factor del éxito de esta fase se debió a la función de las pre-mesas, donde se pudo ajustar el alcance del trabajo para preparar a los participantes. Ampliar el número de pre-mesas podría mejorar la efectividad de las mesas ejecutivas, al generar un involucramiento activo de los participantes desde un inicio. Hacer más pre-mesas podría ser beneficioso para: vincular a los participantes con anterioridad, encontrar cuellos de botella más específicos y concretos y, por ende, facilitar la generación de compromisos durante la ejecución de las mesas.
- 4 Relevancia de la asistencia técnica:** La facilitación de las sesiones por parte de la asistencia técnica en el proceso de instalación fue crucial. Sin embargo, se recomienda aumentar el número de instancias facilitadas por la asistencia técnica para consolidar la instalación de mesas ejecutivas permanentes y asegurar la continuidad y efectividad del proceso. Si bien se lograron importantes avances y resultados en el Sur-Sureste, se identificó que habría sido positivo extender el proceso de acompañamiento a 3 o 4 mesas.

- 5 **Selección y convocatoria de participantes:** Incluir una amplia gama de participantes de diferentes sectores y niveles de experiencia enriquece las discusiones y fomenta soluciones más integrales. Para ello fue muy importante identificar a los participantes según categorías: sector público, sector privado, ONG, academia y creadores independientes.
- 6 **Facilitación y metodología de las dinámicas:** Implementar metodologías efectivas y dinámicas bien facilitadas fue determinante para el éxito en la instalación de las mesas ejecutivas. Estas deben ser adaptables a las necesidades y contextos específicos de cada grupo de trabajo. Asimismo, la utilización de actividades de semaforización fue fundamental para ir definiendo prioridades a lo largo del proyecto. En la experiencia de las mesas ejecutivas del Sur-Sureste fue fundamental ser muy claros con el programa de trabajo al inicio de la sesión de la mesa ejecutiva, así como establecer visiblemente los objetivos del día.
- 7 **Seguimiento continuo:** El seguimiento continuo de los compromisos y acuerdos tomados en las mesas fue fundamental para mantener el impulso y asegurar la implementación efectiva de las acciones acordadas. En este sentido, las herramientas de trabajo como el Excel de seguimiento y planificación<sup>32</sup> facilitaron que los equipos dedicados pudieran monitorear avances y tomar decisiones informadas.
- 8 **Comunicación efectiva:** Mantener una comunicación clara entre los miembros del equipo dedicado, y entre el equipo dedicado con los participantes de las mesas fue muy importante. Esto incluye compartir regularmente actualizaciones, logros y desafíos, así como ajustar las estrategias según sea necesario. Las minutas pre y post mesas fueron una buena herramienta en este sentido.

32 Para más detalles ver [anexo 1](#) sobre recursos y herramientas.



# Reflexiones y recomendaciones finales

Fotografía: Max Böhme · Unsplash



El proyecto Mesas Ejecutivas Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas, impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo en Yucatán, Chiapas y Oaxaca, ha sido un fascinante recorrido de aprendizaje, colaboración y transformación. A través de este proceso se validó la importancia de la interacción entre los sectores público, privado, organizaciones no gubernamentales (ONG), academia y creadores independientes, así como la necesidad de un enfoque intersectorial para revitalizar los ecosistemas culturales y creativos.

Algunos de los aprendizajes y reflexiones de esta experiencia se pueden resumir en:

- 1 Importancia del contexto político y administrativo:** Durante la implementación del proyecto quedó en evidencia cómo el contexto político, las capacidades administrativas de las instituciones involucradas y la agenda de desarrollo estatal son cruciales para el éxito de las mesas ejecutivas. Los momentos en que se aborda el proyecto, ya sea al inicio de un nuevo gobierno o al cierre, influyen en el desempeño de las mesas y el liderazgo de los equipos dedicados.
- 2 Colaboración público-privada y de otros agentes:** La sinergia entre el sector público y privado se erige como uno de los fundamentos más esenciales. Es crucial comprender que los gobiernos se dedican a facilitar el desarrollo del sector privado, fomentando así el florecimiento de las industrias creativas. Simultáneamente, desempeñan un papel crucial como facilitadores e implementadores de políticas públicas coherentes. No obstante, en la fase de implementación, se reconoció que abordar los desafíos y hallar soluciones requería una colaboración más amplia que la existente entre estas dos entidades. Resultó fundamental involucrar a la academia, ONG y creadores independientes para abordar integralmente los desafíos y asegurar compromisos efectivos. Este enfoque permitió superar los silos promoviendo una mayor colaboración y alcance, lo cual garantiza la ejecución efectiva de los compromisos al incluir a todos aquellos que contribuyen con sus valiosos aportes.

- 3 Flexibilidad y adaptabilidad:** Cada fase del proyecto demostró la importancia de ser flexible y adaptable. Desde la composición de los equipos dedicados hasta la implementación de las mesas ejecutivas, la capacidad de ajustarse a las dinámicas locales y a los desafíos emergentes fue esencial.
- 4 Metodología replicable y escalable:** La metodología desarrollada y aplicada en este proyecto no solo demostró su eficacia en los tres estados, sino que también establece un modelo replicable y escalable adaptable a otros contextos y regiones. Esta metodología puede fungir como una guía práctica valiosa para futuras iniciativas similares. Sin embargo, cada contexto puede presentar diferencias significativas. Por ejemplo, las mesas originales realizadas en Argentina y Perú fueron de alcance federal, con características políticas y participantes distintas al contexto del Sur-Sureste, un proyecto a nivel regional. En este sentido, aunque la metodología es replicable, será necesario adaptarla según las complejidades inherentes a cada entorno específico.
- 5 Fomento del aprendizaje continuo y compartido:** Se logró conectar a los equipos dedicados en Oaxaca y Chiapas que compartían el sector artesanal como sector prioritario, un intercambio de conocimientos que resultó ser sumamente relevante para ellos. Como resultado, surgió la Red Interinstitucional Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas, la cual sólo prosperará si es dirigida y gestionada por los equipos dedicados, asegurándose de que sea una herramienta beneficiosa para ellos en primer lugar. Además del respaldo del BID con recomendaciones y la intervención de expertos, así como la presentación de posibles soluciones, la verdadera eficacia de estas redes radica en que sean prácticas y sostenibles. Por lo tanto, es fundamental que los participantes no solo estén presentes, sino que también obtengan beneficios tangibles. La utilidad y sostenibilidad de estas redes se reflejarán en la capacidad de los involucrados para aprovecharlas plenamente en sus labores y proyectos.

# Anexos



# Anexo 1: Recursos y herramientas del proyecto

A continuación se describen algunos recursos y herramientas que sirvieron como soporte para la implementación de las mesas ejecutivas en el Sur-Sureste:

<b>TABLA 4: Recursos y herramientas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Recurso o herramienta</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Resumen ejecutivo y presentaciones del proyecto.</b>	Fue clave contar con estos insumos para presentar el proyecto en todas fases. En estos documentos se indicaban claramente: los antecedentes, el objetivo estratégico, la aproximación metodológica y los resultados esperados del proyecto.
<b>2</b>	<b>Cuadernillo de conceptualizaciones de las ICC.</b>	Para homologar conceptos y aproximarse a las ICC a partir de un mismo entendimiento, en las presentaciones y talleres, se definió un marco conceptual para trabajar en este proyecto.
<b>3</b>	<b>Excel de semaforización</b>	Para priorizar los cuellos de botella identificados se traspasó el listado de estos a un Excel de semaforización.
<b>4</b>	<b>Bitácora del programa de formación.</b>	Para el programa de formación se utilizó una bitácora, la cual correspondió a una herramienta de registro y gestión del programa de formación de los equipos dedicados que facilitó el acceso a los recursos asociados a cada módulo.
<b>5</b>	<b>Cuadernillos de trabajo para las mesas 1 y 2.</b>	Los cuadernillos fueron una herramienta de trabajo y registro de la sesión de las mesas ejecutivas que guiaron a los participantes durante las dinámicas. Se le entregó a cada participante una versión impresa de estos cuadernillos para guiar el desarrollo de las sesiones.
<b>6</b>	<b>Minutas pre y post mesas.</b>	Luego de cada mesa ejecutiva se le enviaba a los participantes una minuta con los resultados y acuerdos realizados. En estas minutas se detallan tareas y acuerdos, con los responsables de implementarlos.

<b>N°</b>	<b>Recurso o herramienta</b>	<b>Descripción</b>
<b>7</b>	<b>Excel de seguimiento y planeación.</b>	<p>Se le entregó a los equipos dedicados un Excel para dar seguimiento a los acuerdos y planificar tareas de mediano plazo. El Excel está ordenado según los grupos de trabajo que se reunieron por temáticas. Dentro de cada temática se identifica:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Entregables.</li><li>2. Actividades para lograr esos entregables.</li><li>3. Responsables de las actividades.</li><li>4. Prioridad de la actividad.</li><li>5. Estatus de cumplimiento.</li><li>6. Observaciones.</li><li>7. Carta Gantt.</li></ol>
<b>8</b>	<b>Protocolo de la Red Sur-Sureste.</b>	<p>Para garantizar una buena experiencia de quienes participan de la Red, se elaboró un protocolo donde se delinearon ciertas directrices cuyo objetivo es guiar la interacción entre los participantes. En este protocolo se incluye: lineamientos para participar del grupo de WhatsApp, así como una guía de uso para la carpeta digital compartida.</p>



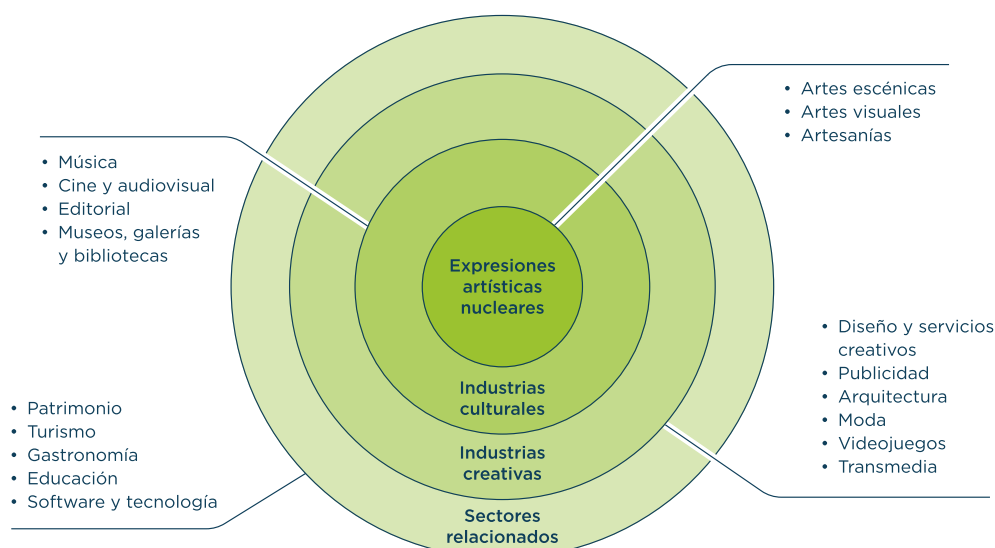
## Anexo 2: Conceptualizaciones relevantes de las ICC: círculos concéntricos y cadena de valor

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define a las ICC como “los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”<sup>33</sup>.

Desde esta perspectiva, en el marco de este proyecto, desde el Banco Interamericano de Desarrollo se entiende a las ICC como parte de un ecosistema intersectorial en el que conviven cadenas de valor, actores, sectores e industrias complementarias.

Para ayudar a ilustrar estas relaciones ecosistémicas se utilizó el modelo de círculos concéntricos:

**FIGURA 1: Diagrama círculos concéntricos de Throsby**



Fuente: Elaboración propia con base en Throsby (2008).

**33** UNESCO. *Políticas para la creatividad: guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. (París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2010). En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220384>

El modelo de círculos concéntricos de Throsby<sup>34</sup> ayuda a ilustrar este ecosistema creativo, organizando los sectores en capas que se relacionan entre sí mediante el traspaso de contenidos, capacidades y herramientas. En el núcleo se ubican las expresiones artísticas de gran contenido cultural y simbólico, pero poca o nula replicabilidad y bajo potencial de escalabilidad a nivel industrial. En las capas siguientes se identifican sectores con mayor potencial de replicabilidad y masificación, hasta llegar a los sectores relacionados donde se encuentran actividades económicas complementarias y de apoyo.

De este modo, nuestra definición de ICC engloba a las prácticas artísticas tradicionales como las artes plásticas, las artes escénicas y el patrimonio; a las industrias culturales como el sector audiovisual, editorial y los videojuegos; a las actividades creativas como el diseño y la publicidad; y a otros sectores relacionados como la educación y el turismo

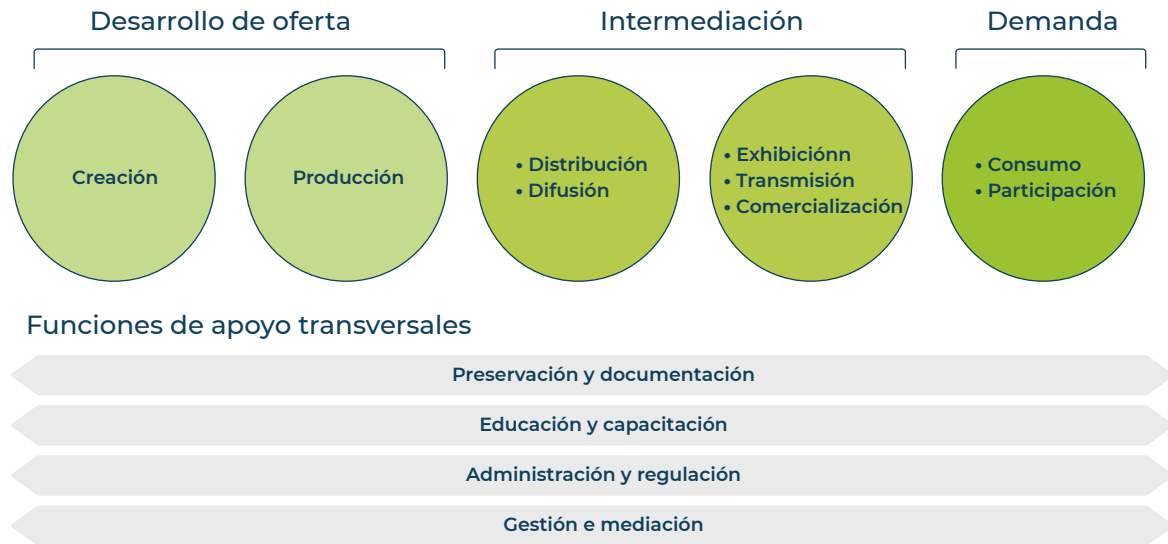
A su vez, la perspectiva de **cadena de valor de las ICC** permite visualizar las interacciones entre actores, procesos y sectores en los ciclos que la componen: desarrollo de oferta, intermediación y demanda.

A través de la cadena de valor de las ICC se analizó el desarrollo de la secuencia de actividades que agregan valor a un producto o servicio creativo desde la idea, hasta la distribución y consumo de la misma, considerando el amplio espectro de funciones de apoyo.

---

<sup>34</sup> David Throsby, *The concentric circles model of the cultural industries*, *Cultural Trends*, Vol. 17, N° 3. (London: Routledge, 2008).

**FIGURA 2: Cadena de valor de las ICC**



Fuente: *Elaboración propia con base en UNESCO, 2009*<sup>35</sup>.

Por consiguiente, el análisis de la cadena de valor de las ICC permite observar los factores de oportunidad en cada uno de los eslabones, procesos y dinámicas, entendiendo cada una de las particularidades específicas.

**35** UNESCO. *UNESCO Framework for Cultural Statistics*. (París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2009). En: [https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf)

## Anexo 3: Calendarización de la fase 2 y 3 en los tres estados del Sur-Sureste

Con el propósito de ilustrar la dinámica de la fase 2, a continuación se detalla la calendarización del trabajo de los equipos dedicados:

<b>TABLA 5: Calendarización del trabajo</b>		
	<b>Instancia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Mes 1</b>	Reunión equipo dedicado.	Reunión inicial de <i>kick off</i> del proyecto con los equipos dedicados: Presentación de la metodología de trabajo, las fases y tareas prioritarias.
	<b>Programa de formación.</b>	<b>Módulo 1 y 2 del programa de formación.</b>
<b>Mes 2</b>	Reunión equipo dedicado.	Identificación de brechas de información y recopilación de información existente en las instituciones, reportes, minutas y bases de datos.
	<b>Programa de formación.</b>	<b>Módulo 3 y 4 del programa de formación.</b>
<b>Mes 3</b>	Reunión equipo dedicado.	Taller con el equipo dedicado para identificar desafíos del sector prioritario y cuellos de botella.
	<b>Pre-mesas.</b>	<b>Pre-mesa con agentes de los sectores prioritarios y sector privado tradicional.</b>
<b>Mes 4</b>	Reunión equipo dedicado.	Taller de priorización y semaforización de los cuellos de botella.
	Reunión equipo dedicado.	Definición de listado de participantes final.

	<b>Instancia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Mes 5</b>	<b>Mesa 1.</b>	<b>Implementación de la primera mesa ejecutiva.</b>
	Reunión equipo dedicado.	Desarrollo y validación de minutas de resultados de la mesa 1.
<b>Mes 6</b>	Reunión equipo dedicado	Desarrollo y validación de minutas de resultados de la mesa 2.
	<b>Mesa 2</b>	<b>Implementación de la segunda mesa ejecutiva.</b>
<b>Mes 7</b>	Reunión equipo dedicado.	Cierre y evaluación con los equipos dedicados.
	Reunión equipo dedicado.	Envío de minutas de resultados a los participantes de las mesas y cierre de planificación estratégica.
<b>Mes 8</b>	<b>Instancia de transferencia.</b>	Evaluación de la implementación de las mesas ejecutivas a través de un taller de intercambio de aprendizajes y el establecimiento de una red Sur-Sureste entre los funcionarios que eran parte de los equipos dedicados.

## Anexo 4: Contenidos del programa de formación

Respecto de la implementación del programa de formación, el cual fue clave para instalar conceptos y entregar ejemplos de casos exitosos de coordinación público-privada, en este anexo se comparten detalles de los contenidos vistos a través del programa y se incluye un detalle de lo revisado en cada módulo:

<b>TABLA 6: Módulo 1 del programa de formación</b>	
<b>Economía Creativa e Industrias Culturales y Creativas una oportunidad para el desarrollo.</b>	
<b>Objetivo:</b> Introducir la importancia de las ICC como una oportunidad para el desarrollo económico.	
<b>Contenidos</b>	<b>Expone / facilita</b>
<p>La importancia de la Economía Creativa y las ICC para el desarrollo de América Latina y el Caribe (20 min). ¿Qué abordaremos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué son las ICC.</li> <li>• Por qué es importante que las ICC se aborden desde un punto de vista intersectorial.</li> <li>• Desafíos del emprendimiento creativo.</li> </ul>	<p>Alejandra Luzardo (Project coordinator and Sector Lead Specialist - Innovation, BID).</p>
<p>Colaboraciones intersectoriales y la relevancia del sector privado ¿Qué abordaremos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizajes de la experiencia de gestión privada de proyectos relacionados al mundo artesanal</li> </ul>	<p>Facilitado por consultora UNIT.</p>
<p>¿Cómo identificar cuellos de botella dentro de la cadena de valor de las ICC? (20 min). ¿Qué abordaremos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué es importante entender las cadenas de valor para identificar los cuellos de botella.</li> <li>• 8 desafíos de políticas públicas para la Economía Creativa.</li> <li>• Ejemplos prácticos para abordar los desafíos.</li> </ul>	<p>Nicolás Rebolledo (Socio y Director de Estrategia, UNIT).</p>
<p>Plenario de preguntas y respuestas (40 min).</p>	

**TABLA 7: Módulo 2 del programa de formación**

**Las mesas ejecutivas como mecanismo de coordinación para el diseño exitoso de políticas públicas.**

**Objetivo:** Abordar el modelo de mesas ejecutivas y los ejemplos prácticos en el caso de Perú y Argentina.

Contenidos	Expone / facilita
<p>Las mesas ejecutivas de coordinación intersectorial (40 min). ¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relevancia de la coordinación interinstitucional público-privada para la gestión de políticas públicas.</li> <li>• Elementos a tener en cuenta para liderar agendas interinstitucionales.</li> <li>• Recomendaciones específicas para Yucatán, Oaxaca y Chiapas.</li> </ul>	<p>Ernesto Stein (Representante del BID en México).</p>
<p>El caso de Perú implementando mesas ejecutivas (40 min) ¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizajes de la experiencia implementando las mesas ejecutivas en Perú.</li> </ul>	<p>Ivonne Echevarría (Coordinadora mesas ejecutivas, Perú) y Rafael Donaire (Coordinador mesas ejecutivas, Perú).</p>
<p>El caso de Argentina implementando mesas ejecutivas (40 min). • Aprendizajes de la experiencia implementando las mesas ejecutivas en Argentina.</p>	<p>Gabriela Marcello (Coordinadora mesas en Argentina).</p>
<p>Plenario de preguntas y respuestas (40 min).</p>	

**TABLA 8: Módulo 3 del programa de formación**

**Artesanía y audiovisual como sectores estratégicos en el Sur-Sureste.**

**Objetivo:** Presentar estudios, evidencia y ejemplos prácticos para fortalecer el ecosistema artesanal y audiovisual.

Contenidos	Expone / facilita
<p>¿Qué se puede aprender sobre el caso de Querétaro en creación artesanal? (20 min).</p> <p>¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación artesanal y el derecho de autor/ propiedad intelectual.</li> <li>• Colaboraciones entre diseñadores y artesanos en México.</li> </ul>	<p>Carlos Lara G. (Despacho Artículo 27).</p>
<p>Colaboraciones intersectoriales y la relevancia del sector privado</p> <p>¿Qué abordaremos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizajes de la experiencia de gestión privada de proyectos relacionados al mundo artesanal</li> </ul>	<p>Fátima Álvarez (Someone Somewhere).</p>
<p>La oportunidad de amplificar las voces del sector audiovisual para fortalecer su desarrollo (10 min).</p> <p>¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto económico del sector.</li> <li>• Inversión en talento humano.</li> <li>• Profesionalización del sector.</li> </ul>	<p>Alejandra Luzardo (Project coordinator and Sector Lead Specialist - Innovation, BID).</p>
<p>¿Qué necesitan las regiones para atraer y fortalecer el sector audiovisual? (20 min).</p> <p>¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de oportunidad.</li> <li>• Retos para su desarrollo futuro.</li> </ul>	<p>Carla Sanchez (Directora Ejecutiva de Motion Pictures Association).</p>
<p>Buenas prácticas para promover las filmaciones (20 min).</p> <p>¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo abordó Jalisco una estrategia para traer inversión a la industria del cine.</li> </ul>	<p>Francisco Medina Gómez (Director General del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco).</p>
<p>Buenas prácticas para promover las filmaciones (20 min).</p> <p>¿Qué se abordará?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué es importante tener comisiones fílmicas en la región?</li> <li>• ¿Qué necesitan las comisiones de cine?</li> </ul>	<p>Diana Álvarez Segoviano (Coordinadora de COMEFILM México).</p>
<p>Plenario de preguntas y respuestas (40 min)</p>	



**TABLA 9: Módulo 2 del programa de formación**

**Sesión práctica para la gestión de las mesas ejecutivas Sur-Sureste de Industrias Culturales y Creativas en México**

**Objetivo:** Presentación por parte de los equipos dedicados sobre el desarrollo de la mesa ejecutiva en su estado y retroalimentación por parte de expertos.

La presentación aborda:

- Conformación del equipo dedicado.
- Síntesis de las pre-mesas.
- Cuellos de botella del sector priorizado.
- Potenciales líneas de trabajo.
- Invitados a la primera sesión de la mesa.

Retroalimentación y recomendaciones por parte de:

- ▶ Ernesto Stein (Representante BID México).
- ▶ Andrés Michel y Gabriela Marcello (Coordinadores mesas implementadas en Argentina).
- ▶ Ivonne Echeverría y Rafael Donaire (Coordinadores mesas implementadas en Perú).

Contenidos	Expone
Exposición Yucatán.	Mary Angélica Pérez, (Directora de Innovación y Competitividad Empresarial, Instituto Yucateco de Emprendedores [IYEM]).
Retroalimentación a Yucatán.	Expertos.
Exposición Oaxaca.	Adzaira Nicolás Bolaños, (Economista de la Dirección Técnica y de Estadística, Secretaría de Desarrollo Económico de Oaxaca [SEDECO]).
Retroalimentación a Oaxaca.	Expertos
Exposición Chiapas.	Luis Alfonso Medina, (Particular de la Directora del Instituto Casa de las Artesanías).
Retroalimentación a Chiapas.	Expertos

# Anexo 5: Dinámicas de las mesas ejecutivas

A continuación se detallan los objetivos, preguntas y resultados esperados de las dinámicas de la mesa 1 y 2:

<b>TABLA 10: Dinámicas Mesa 1</b>		
	<b>Dinámica 1</b>	<b>Dinámica 2</b>
<b>Descripción</b>	A través de esta dinámica se evaluará la relación, importancia y viabilidad de involucramiento de los participantes y sus instituciones con el propósito de la mesa.	En equipos definidos por ámbitos complementarios de contribución se definirá una estrategia para aprovechar los recursos y se definirán compromisos rumbo a la segunda mesa.
<b>Objetivo</b>	Identificar qué activos, voluntades y recursos (como tiempo, personal, infraestructura, presupuesto, etcétera) los participantes pueden contribuir para implementar los componentes definidos por el equipo de trabajo.	Tomar acuerdos de colaboración para sacar el mayor provecho de los activos, voluntades y recursos disponibles.
<b>Preguntas a trabajar</b>	Los participantes trabajarán en parejas las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué este componente es relevante y cómo podría ser beneficioso para mi institución/ organización?</li> <li>2. ¿Cómo puedo involucrarme en el desarrollo de este componente?</li> <li>3. ¿Qué es lo que puedo aportar en concreto para su implementación?</li> </ol>	Los participantes trabajarán en grupos las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se puede colaborar para sacar mayor provecho a los recursos disponibles?</li> <li>2. ¿Con qué acciones concretas me puedo comprometer rumbo a la segunda mesa?</li> </ol>
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de activos, voluntades y recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas a ejecutar antes de la segunda sesión de octubre.</li> <li>• Compromisos de colaboración.</li> </ul>

<b>TABLA 11: Dinámicas Mesa 2</b>		
	<b>Dinámica 1</b>	<b>Dinámica 2</b>
<b>Descripción</b>	Se dará seguimiento grupal a la implementación de los acuerdos efectuados en la primera sesión, identificando potenciales rutas de acción futura.	Los participantes divididos en grupos definirán las actividades necesarias para cumplir con el objetivo grupal, también identificarán el resultado esperado, los involucrados y tiempos para realizarlas.
<b>Objetivo</b>	Dar cuenta de los compromisos adquiridos en la primera sesión de la mesa, identificando nuevas barreras y oportunidades en las tareas de corto plazo comprometidas.	Acordar una planificación de actividades en el corto y mediano plazo para dar continuidad al trabajo hacia las siguientes sesiones de la mesa ejecutiva.
<b>Preguntas a trabajar</b>	Los participantes reflexionarán de manera individual y después harán una síntesis de su grupo de lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿A qué me comprometí?</li> <li>2. ¿Pude hacer el compromiso efectivo?</li> <li>3. ¿A qué retos me enfrenté y qué oportunidades nuevas aparecieron?</li> </ol>	Los participantes trabajarán en grupos las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las actividades que se deben realizar para cumplir con la iniciativa?</li> <li>2. ¿Cuál es el resultado esperado de cada una de estas actividades?</li> <li>3. ¿A quiénes se debe involucrar y quién da seguimiento?</li> <li>4. ¿Cuáles son los plazos?</li> </ol>
<b>Resultados esperados</b>	Listado de barreras, oportunidades y potenciales nuevas tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades.</li> </ul>

# Índice de fotografías

<b>FOTOGRAFÍA</b>	<b>PÁGINA</b>
Detalle de muro en Mérida, Yucatán, fotografía por Analuisa Gamboa	<b>Portada</b>
Vista del Cañon del Sumidero, Chiapas, fotografía por Gabriel Tovar	<b>10</b>
Vista de Hierve el Agua, Oaxaca, fotografía por Jorge Fernández Salas	<b>14</b>
Detalle del Gran Museo del Mundo Maya de Mérida, Yucatán, fotografía por Jorge Zapata	<b>16</b>
Detalle del Centro de Textiles del Mundo Maya, Chiapas, fotografía por Juan Pablo Flores Padilla	<b>20</b>
Fibras teñidas en Oaxaca de Juárez, Oaxaca, fotografía por Fotografías con Limón	<b>28</b>
Vista en Sisal, Yucatán, fotografía por Jorge Zapata	<b>29</b>
Zona Arqueológica de Chichén Itzá, Yucatán, fotografía por Ruben Hanssen	<b>38</b>
Artesana de Zinacantán, Chiapas, fotografía por Alan de la Cruz	<b>43</b>
Zona arqueológica de Uxmal, Yucatán, fotografía por Max Böhm	<b>44</b>
Textiles en Teotitlán del Valle, Oaxaca, fotografía por Analuisa Gamboa	<b>45</b>
Detalle del Templo de Santo Domingo de Guzmán, fotografía por Ale Cisneros	<b>49</b>
Casas en San Cristóbal de la Casas, Chiapas, fotografía por Anastasiia Malai	<b>51</b>
Casas en Chetumal, Yucatán, fotografía por Loris Boulinguez	<b>52</b>
Zona urbana de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, fotografía por Alice Kotlyarenko	<b>53</b>
Paseo en San Cristóbal de la Casas, Chiapas, fotografía por Roger Ce	<b>58</b>
Fachadas de casas en Izamal, Yucatán, fotografía por Dominika Hesounová	<b>59</b>
Fachadas de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, fotografía por Anastasiia Malai	<b>60</b>
Vista del entorno de la Zona arqueológica de Palenque, Yucatán, fotografía por Max Böhm	<b>67</b>

**Mesas Ejecutivas**  
**Sur-Sureste** ■ Industrias Culturales  
y Creativas

UNIT  BID