



EVALUACION FINAL

Uruguay

Ventana temática
Cultura y Desarrollo

Título del Programa:

Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora del acceso a bienes y servicios culturales de Uruguay

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargarse y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Viví Cultura (VC), descrito en sus documentos oficiales con un título que refiere a sus objetivos: “Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay”, fue aprobado en Julio de 2008, y finaliza su ejecución el 30/11 del 2011, habiendo obtenido una pequeña prórroga y totalizando 3 años y 4 meses de implementación.

De acuerdo a su formulación original el Programa tiene como objetivo la promoción de las expresiones culturales y el desarrollo de las industrias culturales (basadas en los valores y las identidades locales) con el fin de contribuir a mejorar la inserción económica internacional del país, expandir su mercado interno, generar empleos de calidad, y a fortalecer el sentido de pertenencia de las y los uruguayos, en particular su juventud. El PC se diseñó para contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en general, y en particular los objetivos 1, 3 y 8: reducción de la pobreza y el hambre, promoción de la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, y fomento de una asociación mundial.

El Programa proviene de desarrollos públicos y del sistema de Naciones Unidas , en particular se alinea con prioridades nacionales establecidas en distintos documentos estratégicos del estado uruguayo : a) lograr un crecimiento económico para el desarrollo sostenido y sustentable mediante la incorporación creciente del conocimiento y la innovación en los procesos productivos; b) impulsar un proyecto nacional de descentralización que pone énfasis en la visión política desde el territorio y promueve la integración social; c) revertir los procesos de exclusión social e inequidad mediante la modernización y el fortalecimiento de políticas sociales sectoriales y de nueva generación; y d) promover la transformación democrática del estado, adecuándolo y proyectándolo con relación a tales objetivos hacia la organización sinérgica de los recursos públicos y privados.

Diversas agencias del sistema participaron en las actividades del proyecto: UNESCO, ONUDI, PNUD, UNICEF, UNFPA, ONUMUJERES, recibiendo fondos para desarrollar con los organismos de contraparte este programa. Éstos fueron: la Dirección de Cultura (DC) del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minas (MIEM) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Cuadro: Síntesis de evaluación del Programa¹

País Asignación total en US\$ Título Número de PC Número de proyecto	Efectos y Productos del Programa Conjunto	Estado de situación actual	Monto Ejecutado en US\$ y Porcentaje de Cumplimiento
Uruguay Fecha de fondos transferidos: 08/2008 • \$ 3.370.000 • Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora del acceso a los bienes y servicios culturales de Uruguay. • MDG-F-1763-G-URY • 67173 Fondos ejecutados al 11/2011: \$3.278.008 (97%)	Efecto 1: la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay han sido fortalecidos P.1.1 Plan estratégico para incrementar la competitividad de industrias culturales (clúster música, editorial). P.1.2 Fortalecimiento de la producción, comercialización y calidad de las artesanías. P 1.3 Incubadoras a distancia de	- Planes estratégicos y clúster para las industrias editoriales y de la música, desarrollados. -Inclusión de la perspectiva de género en clúster (coloquios, seminarios, guías de recursos). -Plan estratégico de artesanías elaborado -Capacitación sobre la producción de artesanías, diseño y marketing proporcionada. -Participación en ferias nacionales e internacionales -Incubadoras de empresas	\$415.721 (92%) \$466.164 (105%) \$200.599

¹ Fuente: Fondo para el Logro de los ODM — Informe de progreso anual 2010 y elaboración propia del Equipo Consultor sobre la información suministrada por la Unidad de Coordinación.

	<p>empresas culturales.</p> <p>Efecto 2: Acceso grupos sociales vulnerados a los bienes culturales (ODM) ha sido mejorado.</p> <p>P2.1 Centro- Usinas en el interior del país</p> <p>P2.2 Fábricas (pequeñas industrias culturales en sectores de pobreza).</p> <p>P2.3 Promoción de la creatividad en jóvenes, niños y poblaciones en situación de vulnerabilidad.</p> <p>P2.4 Sensibilización de público sobre la contribución de la cultura al logro de los ODM (incluye género y desarrollo cultural)</p> <p>Efecto 3: Capacidad de la institucionalidad cultural han sido fortalecidas.</p> <p>P3.1 Fortalecimiento de la institucionalidad cultural nacionales y departamentales</p> <p>P 3.2 Sistema de Información de Industrias Culturales (SIIC) y Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay (CSCU).</p> <p>P 3.3 Red de profesionales y académicos de la cultura</p> <p>Efecto 4: Proyecto coordinado, monitoreado y evaluado.</p> <p>P4.1 Unidad de Coordinación</p>	<p>culturales establecidas en varias áreas del país.</p> <p>-Dotación de siete usinas culturales con equipo audiovisual y de audio.</p> <p>-Catorce fábricas en funcionamiento.</p> <p>-Los niños y las niñas recibieron capacitación artística.</p> <p>-Capacitación artística proporcionada en cárceles, centros de reinserción social y centros comunitarios.</p> <p>-Cortometrajes sobre ODM realizados</p> <p>-Muestra de afiches de género y cultura.</p> <p>-Creación de espacio "Creadoras".</p> <p>-Estudios regionales sobre cultura terminados.</p> <p>-Fortalecimiento de DICREA.</p> <p>-estudios sobre consumos culturales realizados.</p> <p>-Establecimiento de la Red de Teatros.</p> <p>-Creación de mapa on-line de industrias culturales, a través de SIIC y Cuenta Satélite.</p> <p>-Creación de la Red Sur y del Centro de Documentación (Centro Sur).</p> <p>-Integración de la Mediateca.</p>	<p>(94%)</p> <p>\$182.407 (66%)</p> <p>\$179.455 (126%)</p> <p>\$346.213 (100%)</p> <p>\$242.865 (113%)</p> <p>\$245.469 (105%)</p> <p>\$167.627 (89%)</p> <p>\$152.880 (85%)</p> <p>\$453.319 (100%)</p>
--	---	---	---

		-Establecimiento de una Unidad de Coordinación altamente especializada. -Desarrollo de Estrategia de Seguimiento y Monitoreo. -Desarrollo de Estrategia de Comunicación.	
--	--	--	--

Fuente: Fondo para el Logro de los ODM — Informe de progreso anual 2010 y elaboración propia del Equipo Consultor sobre la información suministrada por la Unidad de Coordinación.

Enfoque metodológico: El enfoque de la evaluación se basa en la triangulación de la información, mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas de manera de complementar la información proveniente de cada una y enriquecer el análisis. A través del relevamiento de información realizado, se buscó cubrir la amplitud de las instituciones intervinientes, se seleccionó una muestra de instituciones y ciudades participantes en base al listado completo provisto por la coordinación del proyecto. En estas localidades se desarrollaron entrevistas y encuestas individuales con las autoridades/referentes de las agencias e instituciones involucradas en el PC, los Directores de Cultura de los gobiernos departamentales, mediadores claves (talleristas, coordinadores locales, etc), y se realizaron encuentros con las/os beneficiarias/os bajo la modalidad de grupos focales.

CONCLUSIONES:

- Las personas e instituciones entrevistadas y los documentos revisados indican una opinión generalizada de que el proyecto fue bien concebido, y logró en buena medida los resultados esperados, excepto en cuanto a la estrategia de género, que es donde se llevaron a cabo actualizaciones y acciones pero no de manera integral
- Muchas de las actividades y programas de acción iniciados por el proyecto han sido aceptados e internalizados por las autoridades nacionales y, en menor medida por las departamentales
- El proyecto logró elevar el nivel de discusión sobre cultura y desarrollo en el ámbito político, económico y de la sociedad civil
- El proyecto contribuyó a mejorar la información básica sobre cultura y sentó las bases para medir cambios en el mediano y largo plazo.
- El proyecto logró una importante vinculación con otros proyectos nacionales y del Mercosur. Como parte del proceso de ONE UN (reforma de las Naciones Unidas tendiente a unificar acciones) y del FODM (Fondo de Objetivos del Milenio) se abrió un amplio abanico de opciones de cooperación internacional entre proyectos de características similares. Además, a nivel de Uruguay se trabajó con el “L”, con Juntos, con el Proyecto Esquinas, con el proyectos INAME, IMU y a nivel territorial se llevaron a cabo múltiples articulaciones.
- La creación de una UDC para colaborar con el complejo entramado institucional del proyecto y traducir los mandatos de las instituciones involucradas en actividades y productos fue clave. El desempeño de la UDC, su alto nivel técnico y su compromiso con VC, en particular en el último año y medio generó un giro copernicano en el paradigma de gestión de proyectos de cooperación internacional (partiendo del modelo clásico entidad de cooperación, unidad ejecutora, a un rol articulador, planificador, ejecutor, monitoreador y evaluador).
- La decisión de VC de no crear oficinas satélites ni en las contrapartes ni en los departamentos fue vista como positiva para reducir los gastos administrativos y mantener un alto grado de profesionalización en el equipo de coordinación del proyecto. Se pudo vencer las distancias usando medios electrónicos y con la actitud positiva del personal del proyecto, viajando mucho y convocando reuniones agrupando a distintos actores en MVD.
- El firme liderazgo de UNESCO, el rol de OCR, y el desempeño coordinado de otras agencias del sistema (en particular ONUDI y UNFPA) fueron factores claves para responder a las modificaciones y desafíos que ocurrieron durante la ejecución del proyecto y para elevar el nivel de

discurso político e institucional sobre ese tema. Los representantes de las agencias del sistema involucrados y el equipo de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UDC) tuvo una reconocida capacidad técnica y una historia de transparencia y prescindencia política en la gestión que permitió la construcción de un liderazgo de largo plazo en la región.

- Fue notable también el protagonismo del proyecto en los clúster, con especial destaque en el clúster de la música, integrando al sector privado en una línea de trabajo no habitual, una alianza estratégica entre organismos de ONU, sector privado y autoridades nacionales, incluyendo modelos innovadores de gestión que perdurarán más allá del final de VC
- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la implementación de compromisos del país contraídos a través de convenios internacionales sobre cultura y desarrollo y sobre ODM suscriptos por Uruguay.
- El rol de VC en cuanto fortalecer las capacidades de entidades de gobierno y, en menor medida, de la sociedad civil mediante un gran esfuerzo en talleres, programas de especialización y materiales de enseñanza, páginas web, manuales de buenas prácticas es visible en muchas instituciones que fueron socios del proyecto, aunque a menudo barreras institucionales de algunas de éstas generaron dificultades de aprovechamiento integral del proyecto.
- Las diversas consultorías encargadas por VC (género, plan estratégicos de artesanías, de industria editorial, de discográficas, cuenta satélite, usinas y fábricas culturales, indicadores de cultura, etc.) contaron con respaldo de técnicos de alto nivel en el proceso de transferencia de conocimientos hacia las contrapartes locales aunque se podría haber enfatizado una metodología participativa que profundizara la apropiación de esos esfuerzos.
- VC se transformó en un referente regional en la facilitación de procesos de toma de decisión complejos y de múltiples actores para traducir cultura y desarrollo en un programa integral.
- El proyecto tuvo un alto impacto en la creación de conciencia pública a través de procesos formativos a nivel de escuela, cárceles, centros comunitarios, trabajo sobre la opinión pública y los medios de comunicación, fortalecimiento de capacidades de los creadores de opinión y otras estrategias de comunicación social multimedia, que deberían continuarse para garantizar un impacto a mediano plazo.
- Si bien por decisiones de alto nivel y por factores político/institucionales y económicos a nivel nacional el período de ejecución del proyecto requirió más tiempo de lo previsto inicialmente, esta prórroga (aunque fue sólo de 4 meses) fue importante y necesaria para que el proyecto cumpliera con sus objetivos, aún concentrando la consecución de resultados en el último tramo del mismo.
- Algunos cambios de procedimientos definidos de manera externa durante la vida del proyecto, luego de haber invertido mucho en procesos multi - actorales para llegar a consenso sobre metodologías a seguir, no fueron siempre bien recibidos. Hubo muchos comentarios sobre la necesidad de invertir esfuerzos en manuales de procedimientos generados en procesos liderados localmente, más que en la utilización de las metodologías de compras y contrataciones de cada agencia del sistema. La UDC pudo actuar de todas maneras, generando una metodología propia que se articuló con la metodología de cada uno de los actores involucrados.
- El proyecto no logró su meta inicial de crear un modelo institucional estatal que articulara a varias instituciones simultáneamente (tanto desde la perspectiva de industrias culturales como de acceso a la cultura) capaz de manejar en forma global las acciones correspondientes al concepto de cultura y desarrollo. Sin embargo, mejoró sustancialmente la capacidad técnica de las instancias responsables para estos temas y la coordinación entre ellas, aunque existe una deuda pendiente en lo atinente a la descentralización.
- El proyecto contribuyó a mejorar la articulación de políticas y acciones entre agencias gubernamentales nacionales, y entre los actores gubernamentales con la sociedad civil. También contribuyó a mejorar la coordinación a nivel de la cooperación internacional en políticas y programas culturales.
- A nivel territorial los entrevistados expresaron sus inquietudes respecto a la sustentabilidad del proyecto. Esto es especialmente visible en las fábricas, aunque algunos cuentan con apoyo del gobierno local para que se les facilite las instalaciones disminuyendo así los costos. Esta

preocupación y los tiempos para comenzar a percibir ingresos impactan sobre la decisión de algunos miembros de las fábricas que lleva a la deserción de parte de los participantes en búsqueda de otros ingresos.

RECOMENDACIONES

- a) Es necesario **seguir invirtiendo en capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a las instituciones gestoras** dado que las instituciones encargadas no cuentan aun con niveles de personal y profesionalización óptimos para la consolidación de los logros de VC, aunque hay avanzados procesos de modificación de las condiciones de trabajo en la DNC.
- b) Es necesario trabajar en fortalecer la **capacidad técnica y financiera de los gobiernos departamentales, de las ONGs locales y de otros actores de la sociedad civil de considerarse un proyecto nuevo**. Es también importante recordar que la presencia y rol de una instancia articuladora y coordinadora como la de la UDC del VC y su planificación interinstitucional va a seguir siendo clave y por lo tanto se debe apoyar una estrategia de *fortalecimiento institucional*, y una estrategia de comunicación social y posicionamiento para establecer una plataforma semejante al papel único y singular de VC a través del o de los programas que lo sucedan en la gestión de recursos técnicos, humanos y económicos dedicados a la cultura.
- c) Un nuevo proyecto debería explorar **modelos de gestión y financiamiento de proyectos culturales innovadores** (algunos ya están siendo usados como en los clúster) tales como acciones conjuntas público-privadas, la cogestión, los fondos culturales y mecenazgo.
- d) La relación **turismo /cultura** ampliamente fortalecida por VC en MVD, a través de acciones de posicionamiento de eventos culturales líderes en el Río de la Plata , debería continuar profundizando las estrategias para hacer del **turismo una actividad menos estacional** en el interior y ser integrado a la publicidad oficial (Uruguay Natural no contienen esta nueva perspectiva).
- e) **Seguir invirtiendo en programas de culturales en todos los niveles de intervención y hacia todos los grupos vulnerables, incluyendo una articulación con la educación formal e informal** en conjunto con los medios de comunicación, Ministerio de Educación y Cultura, ANEP/CODICEN, centros educativos privados e instalaciones de extensión rural. Este punto será especialmente relevante para muchos departamentos que tienen barreras de acceso a los bienes culturales por razones de distancia o de comunicación. En lo posible los programas de educación deberían incluir actividades de campo en los escenarios como usinas y fábricas apoyados con recursos del proyecto que han demostrado ser particularmente efectivos (p.e. visitas guiadas de las escuelas a las usinas y fábricas).
- f) Respecto a las acciones **de monitoreo y evaluación** de fábricas y usinas, debería incrementarse la presencia de las entidades públicas ligadas a proyectos culturales en los lugares del interior de Uruguay como para hacer un seguimiento y evaluación articulado con las autoridades locales, generando alianzas estratégicas in situ.
- g) Las **herramientas de participación** y todos los componentes transversales deberían continuar estando equilibrados en recursos humanos y económicos para garantizar resultados de alto nivel, en especial en cuanto a la estrategia de género que debería discutirse en profundidad con los responsables de usinas y fábricas, como ya se ha comenzado a hacer en artesanías.
- h) Por la ampliación en la cobertura geográfica del proyecto se podría considerar tener una **oficina de enlace** con los departamentos y tener puntos focales o referentes (no oficinas con los costos recurrentes que esto implica) en lugares más distantes.
- i) Es importante ampliar la cantidad de **socios del sector empresarial** en los campos de turismo, producción de industrias culturales, buscar mecanismos de ampliar aun más el uso de las buenas prácticas ya elaboradas, el uso de la certificación y marcas de origen para mejorar posicionar productos uruguayos en nuevos mercados, y productos no convencionales para el consumo de quienes vienen a Uruguay.
- j) Foros de seguimiento de los planes estratégicos serían deseables para efectuar ajustes periódicos a los mismos.

- k) Las acciones que continúen a VC deberían enfocarse en **promover un mayor flujo de recursos financieros**, usando un amplio abanico de fuentes externas y de generación propia de recursos, en beneficio de los actores gubernamentales en, en las ONGs locales, en las empresas. Esto requerirá inversión en capacitación, análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales, evaluación de las iniciativas piloto, apoyo en la preparación de planes de negocios, y estudios sobre políticas y legislación para contribuir a eliminar barreras a posibilitar un mayor y más sustentable flujo de recursos financieros para la cultura.
- l) Futuros proyectos deben contemplar la **asistencia técnica especializada que pueden brindar las agencias del sistema**.
- m) Los estudios sobre **arreglos institucionales sustentables** para articular políticas y programas deben profundizarse a fin de encontrar un esquema permanente que se haga cargo integralmente de la producción cultural, basándose en la experiencia positiva del VC, quizá una figura como un consorcio cultural o una agencia integral descentralizada, utilizando todos los recursos político/institucionales ya vigentes .
- n) En relación a las fábricas se **sugiere reducir los tiempos de las capacitaciones y en promover y ampliar espacios para la venta de los productos** (algunas de estas estrategias ya se han desarrollado puntualmente en los últimos dos años a la que se suma la feria realizada en Radisson Victoria) y deben de ser sostenidas a fin de tener un impacto positivo en quienes participan. Una mayor articulación con la DINAPIME en términos de comercialización redundaría en beneficios para las fábricas, especialmente las del interior.



**PROYECTO DE INFORME DE
EVALUACIÓN *VIVÍ CULTURA***

Noviembre 2011

Sandra Cesilini
Walter Menéndez
Marisa Díaz

TABLA DE CONTENIDO

II. Introducción.....	3
- Antecedentes, objetivos y enfoque metodológico.....	5
-Finalidad de la evaluación.....	9
-Metodologías utilizadas en la evaluación.....	9
-Obstáculos y limitaciones respecto de la investigación realizada.....	12
III. Descripción de las intervenciones para el desarrollo realizadas.....	13
IV. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación	18
V. Conclusiones y experiencia adquirida.....	30
VI. Recomendaciones.....	32
VII. Anexos.....	34



I. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de hacer un *Sistema de Naciones Unidas más coherente, eficaz y eficiente*, las Naciones Unidas en el año 2007 lanzaron la iniciativa “*Unidos en Acción*”, que se implementa en ocho países, con la intención de responder a las necesidades de un mundo cambiante a través de la articulación y el trabajo conjunto entre todas las agencias que la integran.

Los proyectos pilotos buscan incrementar el impacto de las acciones a través de la articulación intra-institucional; y reducir los costos de transacción para los gobiernos y los gastos generales para el sistema de Naciones Unidas.

Actualmente los proyectos se están desarrollando en Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Ruanda, Uruguay y Vietnam, y se basan en los siguientes principios:

- Un Líder
- Un Presupuesto
- Un Programa
- Una Oficina

Entre los temas prioritarios se destacan los proyectos de apoyo al sector productivo, al empleo, al comercio, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático, la crisis alimentaria mundial y la crisis financiera. Todos los proyectos están alineados con las prioridades nacionales de los países donde se implementan y cuentan con el apoyo de sus autoridades de gobierno.

Experiencia de URUGUAY –Un Programa

En el marco de las experiencias *Un Programa*, el Gobierno de Uruguay junto con el PNUD, la AECID y el Sistema de Naciones Unidas han definido cuatro áreas programáticas para la implementación de acciones entre 2007-2011 con foco en: la diversificación productiva, la incorporación de conocimiento e innovación sobre procesos de producción, mejora de la inserción de la economía uruguaya dentro y fuera de la región.

El proyecto piloto: “*Fortalecimiento de las Industrias Culturales y mejora de la accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay –Viví Cultural-*”, (VC) se encuadra dentro de las actividades desarrolladas por la ventana única sobre cultura y desarrollo que está integrada por programas conjuntos que promueven la cultura como medio para el desarrollo social y económico.

El proyecto Viví Cultura, tiene como objetivo la promoción de las expresiones culturales y el desarrollo de industrias culturales, con el fin de contribuir a mejorar la inserción económica internacional del país, expandir su mercado interno, generar empleos de calidad, favorecer la participación cultural de las mujeres uruguayas, y fortalecer el sentido de pertenencia de las y los uruguayos, en particular su juventud. Fue establecido mediante acuerdos entre PNUD – España para el logro de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas (ODM), el Estado Uruguayo y la representación de Naciones Unidas en Uruguay. Es resultado del trabajo conjunto entre instituciones públicas, cooperación internacional, sector privado y sociedad civil y comprende el período comprendido entre agosto de 2008 y julio de 2011.

El presente documento tiene como propósito exponer la propuesta de trabajo en el marco de la convocatoria efectuada por el Gobierno de Uruguay, el Sistema de Naciones Unidas (SNU) y PNUD para la contratación de una Consultoría para diseñar y llevar a cabo una evaluación final de la implementación del Proyecto “Fortalecimiento de las Industrias

Culturales y mejora de la accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay –Viví Cultural-”.

Esta propuesta se ha desarrollado de acuerdo con los Términos de Referencia de esta convocatoria. La misma contempla, además, los objetivos principales de la estrategia de vigilancia y evaluación del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, en el marco del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Se consideran especialmente, los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre la calidad e independencia de las evaluaciones.

Cuadro: Síntesis de evaluación del Programa

País Asignación total en US\$ Título Número de PC Número de proyecto	Efectos y Productos del Programa Conjunto	Estado de situación actual	Monto Ejecutado en US\$ y Porcentaje de Cumplimiento
Uruguay Fecha de fondos transferidos: 08/2008 • \$ 3.370.000 • Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora del acceso a los bienes y servicios culturales de Uruguay. • MDG-F-1763-G-URY • 67173 Fondos ejecutados al 11/2011: \$3.278.008 (97%)	Efecto 1: la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay han sido fortalecidos P.1.1 Plan estratégico para incrementar la competitividad de industrias culturales (clúster música, editorial). P1.2 Fortalecimiento de la producción, comercialización y calidad de las artesanías. P 1.3 Incubadoras a distancia de empresas culturales. Efecto 2: Acceso grupos sociales vulnerados a los bienes culturales (ODM) ha sido mejorado. P2.1 Centro- Usinas en el interior del país P2.2 Fábricas (pequeñas industrias culturales en sectores de pobreza). P2.3 Promoción de la creatividad en jóvenes, niños y poblaciones en situación de vulnerabilidad. P2.4 Sensibilización de público sobre la contribución de la cultura al logro de los ODM (incluye género y desarrollo cultural) Efecto 3: Capacidad de la institucionalidad cultural han	- Planes estratégicos y clúster para las industrias editoriales y de la música, desarrollados. -Inclusión de la perspectiva de género en clúster (coloquios, seminarios, guías de recursos). -Plan estratégico de artesanías elaborado -Capacitación sobre la producción de artesanías, diseño y marketing proporcionada. -Participación en ferias nacionales e internacionales -Incubadoras de empresas culturales establecidas en varias áreas del país. -Dotación de siete usinas culturales con equipo audiovisual y de audio. -Catorce fábricas en funcionamiento. -Los niños y las niñas recibieron capacitación artística. -Capacitación artística proporcionada en cárceles, centros de reinserción social y centros comunitarios. -Cortometrajes sobre ODM realizados -Muestra de afiches de género y cultura. -Creación de espacio “Creadoras”.	\$415.721 (92%) \$466.164 (105%) \$200.599 (94%) \$182.407 (66%) \$179.455 (126%) \$346.213 (100%) \$242.865 (113%)

	<p>sido fortalecidas.</p> <p>P3.1 Fortalecimiento de la institucionalidad cultural nacionales y departamentales</p>	<p>-Estudios regionales sobre cultura terminados.</p> <p>-Fortalecimiento de DICREA.</p> <p>-estudios sobre consumos culturales realizados.</p> <p>-Establecimiento de la Red de Teatros.</p>	<p>\$245.469 (105%)</p>
	<p>P 3.2 Sistema de Información de Industrias Culturales (SIIC) y Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay (CSCU).</p>	<p>-Creación de mapa on-line de industrias culturales, a través de SIIC y Cuenta Satélite.</p>	<p>\$167.627 (89%)</p>
	<p>P 3.3 Red de profesionales y académicos de la cultura</p>	<p>-Creación de la Red Sur y del Centro de Documentación (Centro Sur).</p> <p>-Integración de la Mediateca.</p>	<p>\$152.880 (85%)</p>
	<p>Efecto 4: Proyecto coordinado, monitoreado y evaluado.</p> <p>P4.1 Unidad de Coordinación</p>	<p>-Establecimiento de una Unidad de Coordinación altamente especializada.</p> <p>-Desarrollo de Estrategia de Seguimiento y Monitoreo.</p> <p>-Desarrollo de Estrategia de Comunicación.</p>	<p>\$453.319 (100%)</p>

Fuente: *Fondo para el Logro de los ODM — Informe de progreso anual 2010 y elaboración propia del Equipo Consultor sobre la información suministrada por la Unidad de Coordinación.*

• ANTECEDENTES, OBJETIVO Y ENFOQUE METODOLÓGICO

Para la UNESCO, situar la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural: por ello la UNESCO se ha fijado por misión recordar este reto capital a las naciones¹.

Como mostró el fracaso de algunos de los proyectos de cooperación internacional implementados desde los años 70, desarrollo no es sinónimo de crecimiento económico, hay un medio de acceder a una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria: el desarrollo como tal es inseparable de la cultura.

El refuerzo aportado por la cultura al desarrollo sostenible es un objetivo que se inició en el marco del Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1998). Desde entonces, se han llevado a cabo progresos gracias a un marco normativo de conjunto y a instrumentos de demostración: estadísticas culturales, inventarios, y cartografía nacional y regional de los recursos culturales.

Según UNESCO, el reto consiste en convencer a los políticos responsables de las decisiones y a los actores sociales locales de que integren los principios de la diversidad cultural y los valores del pluralismo cultural en el conjunto de las políticas, mecanismos y prácticas públicas, especialmente gracias a la colaboración sector público/sector privado².

La importancia de la cultura para el desarrollo sostenible ha progresado de manera permanente, persistente, pero limitada hasta ahora. Durante las últimas tres décadas, se ha dicho

¹ Portal UNESCO – Sección Cultura

² Portal UNESCO – Sección Cultura

mucho sobre el impacto de la cultura en una amplia gama de prioridades de desarrollo: ya sea el crecimiento económico, la promoción de la paz o la lucha contra el VIH y el SIDA. Sin embargo, a falta de una clara comprensión de la naturaleza y el alcance de esta relación, tales afirmaciones no han logrado ir mucho más allá del nivel de discurso, ni han podido penetrar en los enfoques de desarrollo.

Los últimos años han sido testigos de un creciente impulso hacia la inclusión de la cultura en las estrategias de desarrollo. Dada la magnitud de los desafíos del desarrollo y la presión por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para 2015, existe una oportunidad sin precedentes para presentar la cultura como una dimensión integral y sostenible del desarrollo. De hecho, el reconocimiento de la comunidad internacional de la importante contribución de la cultura al desarrollo sostenible y al logro de los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales en el Documento Final de la Cumbre de los ODM y la Resolución sobre Cultura y Desarrollo, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2010, ya ha otorgado a la agenda de cultura la legitimidad y la atención plena que tanto necesita.

En 1996, el Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, titulado: Nuestra Diversidad Creativa, estableció un punto de referencia para la agenda de cultura y desarrollo, cimentando firmemente la posición de la cultura como una prioridad del desarrollo. Desde la educación y la juventud hasta el medio ambiente y la igualdad de género, Nuestra Diversidad Creativa analizó e ilustró cómo la cultura influye e interactúa con otras áreas del desarrollo. Sin precedentes en su alcance, Nuestra Diversidad Creativa se conformó en el eje de iniciativas posteriores, que siguieron sus recomendaciones y estrategias³.

En 2001, la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural adoptó una definición de la cultura que describe las bases de su relación con los procesos de desarrollo humano: La cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

De hecho, los Informes Mundiales sobre la Cultura, el Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD de 2004,) “La Libertad Cultural en el Mundo diverso de Hoy” reconoce que es necesario contar con políticas culturales que reconozcan las diferencias, defiendan la diversidad y propicien la libertad cultural para poder alcanzar un desarrollo pleno; la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales aprobada en 2005 en el seno de la UNESCO reafirma la importancia del vínculo existente entre la cultura y el desarrollo en todos los países, pero especialmente en los países en desarrollo. Así mismo, se toman como referencia entre otros, la Agenda 21 de la Cultura y la Carta Cultural Iberoamericana adoptada en la XVI Cumbre Iberoamericana en Uruguay en 2004.

De este modo, la política de cooperación cultural para el desarrollo nace del documento de Estrategia de Cultura y Desarrollo, que entiende la cultura como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social”.

Consciente de la amplia gama de definiciones existentes y de las complejidades que entrañan, la Batería de Indicadores en Cultura para el Desarrollo de la UNESCO se centra en las características sobresalientes de ambos términos con el fin de reforzar los vínculos entre cultura y desarrollo, batería que en el Uruguay se viene implementando⁵.

³ Manual Preliminar de Metodología de la Batería de Indicadores de la UNESCO en Cultura para el Desarrollo, Febrero 2011

⁴ Cultura y Desarrollo en el Plan Director de AECID

⁵ Manual Preliminar de Metodología de la Batería de Indicadores de la UNESCO en Cultura para el Desarrollo, Febrero 2011

Sobre la base de estas conceptualizaciones, la Batería de Indicadores de la UNESCO se concentra en tres ejes principales:

- La cultura como un sector de actividad económica;
- La cultura como una serie de recursos que agrega valor a las intervenciones de desarrollo y aumenta su impacto; y
- La cultura como un marco sostenible para la cohesión social y la paz, indispensable para el desarrollo humano.

En otras palabras, se considera que la cultura desempeña un papel fundamental y constitutivo en el desarrollo (es decir, es un "medio y un fin"). Esta definición reconoce el carácter multidimensional de la cultura: su valor transversal —que apoya y fortalece las intervenciones en áreas de desarrollo (p.ej. género, educación, gobernanza, etc.)— y su cualificación en tanto que una prioridad del desarrollo por sí sola, como un fin "deseable en sí mismo".

La cultura como un sector de actividad económica: la cultura es una fuerza económica dinámica e innovadora, tanto a nivel nacional como global, pues permite generar empleos e ingresos y, por lo tanto, fomenta directamente el crecimiento económico y produce externalidades sociales. Los sectores culturales y creativos se refieren a individuos, organizaciones y actividades relacionadas con la creación, producción y distribución de bienes y servicios en áreas tales como la edición, las artes escénicas, los medios audiovisuales, la artesanía o el diseño. Por otra parte, los sectores culturales y creativos están dispuestos a asumir riesgos, invierten en nuevos talentos y nuevas estéticas, promueven la creatividad y la innovación y garantizan la diversidad cultural y la disponibilidad de opciones para los consumidores; además, producen múltiples sinergias y efectos indirectos positivos en áreas como la aceptación y el uso de las NTIC por parte del público en general, la estimulación de la investigación, la innovación en productos y servicios, etc.

La cultura como factor transversal que contribuye a los procesos de desarrollo: la cultura es también un "medio" o un vehículo para el desarrollo, pues agrega valor a las intervenciones en otras áreas de desarrollo como la salud, la protección del medio ambiente, la gobernanza y la educación. Los enfoques culturales al desarrollo aumentan la relevancia, la sostenibilidad, el impacto y la eficacia de las intervenciones, ya que se ajustan a los valores, las tradiciones, las prácticas y las creencias locales.

La cultura como un marco para la cohesión social y la paz: como manifestación creativa y fuente de expresión individual y colectiva, que está continuamente en el proceso de reinventar y reinterpretar las tradiciones históricas y el patrimonio, la cultura da forma a las "maneras de vivir juntos" de una sociedad. Dado que ofrece una salida creativa a la expresión, la cultura fomenta un sentido de bienestar individual y motiva una mayor comprensión y más respeto de la diversidad social y cultural. La cohesión social y el diálogo intercultural son marcadores importantes del desarrollo humano, puesto que generan confianza social y la inclusión de las minorías, y ayudan a construir sociedades estables y sólidas.

Objetivos específicos de la evaluación final:

1. Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a responder a las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM y los ajustes realizados durante la implementación a partir de las acciones de monitoreo.

2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.

3. Medir el grado cómo el PC de Cultura y Desarrollo, ha respondido a las necesidades y prioridades nacionales y de qué manera ha acompañado a las normativas y disposiciones legales.

4. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.

5. Medir la contribución del PC a los objetivos establecidos en la ventana temática de Cultura y Desarrollo y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra), y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

6. Realizar recomendaciones específicas de acciones que deben ser emprendidas por las siguientes partes interesadas a fin de asegurar futuras implementaciones efectivas y eficientes de futuros PC Uruguay: i, Gobierno de Uruguay (MEC; MIEM y otros asociados locales en la implementación) ii Agencias de Naciones Unidas participando en el PC en Uruguay (Equipo de País), Oficina del Coordinador Residente, Grupo de Operaciones y área de comunicaciones. iii) La Sede de Naciones Unidas incluyendo al Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDG por sus siglas en inglés), iv)) La Sede de cada Agencia, v) Donantes en Uruguay, vi) Sociedad civil en Uruguay, vii) Otras partes interesadas en el país.

Enfoque metodológico

El enfoque de la evaluación se basa en la triangulación de la información, mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas de manera de complementar la información proveniente de cada una y enriquecer el análisis.

A través del relevamiento de información realizado, se buscó cubrir la amplitud de las instituciones intervinientes, si bien no fue posible censar a todos los beneficiarios directos e indirectos, se seleccionó una muestra de instituciones y ciudades participantes en base al listado completo provisto por la coordinación del proyecto.

En base al documento del PNUD “Uruguay: análisis común de país 2009” y el estudio realizado por CIESU, “Indicadores Socio Económicos para los departamentos de Uruguay 2008”, se elaboró un mapa de pobreza de Uruguay, a fin de detectar las localidades más vulnerables del país.

En estas localidades se desarrollaron entrevistas y encuestas individuales con las autoridades/referentes de las agencias e instituciones involucradas en el PC, los Directores de Cultura de los gobiernos departamentales, mediadores claves (talleristas, coordinadores locales, etc), y se realizaron encuentros con las/os beneficiarias/os bajo la modalidad de grupos focales.

Elaboración de una Teoría del Cambio

Basada en la revisión de documentos y en las entrevistas a actores claves se desarrolló una Teoría del Cambio (TDC) del programa y, de acuerdo a lo solicitado en los TdR (ver Anexo A VC TDR Evaluación), ésta fue contrastada en campo y funcionó como punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el equipo consultor y los gestores de la evaluación (Anexo B VC Informe Inicial).

Esta teoría sintetiza como debería funcionar el programa conjunto, contiene estrategias específicas para alcanzar los objetivos deseados y otros impactos anticipados y establece cadenas causales tratando de comprender los resultados en los beneficiarios directos e indirectos.

La principal reflexión sobre la TDC es que se requiere una estrategia a mediano plazo que permita incorporar el proyecto como un aporte de modo de evitar la atomización de acciones que bajan el nivel de impacto. Construir la estrategia de sostenibilidad desde el inicio.

- **FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN**

Entendemos la evaluación como un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la ejecución y la finalización del programa. La evaluación final se refiere a la evaluación de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el PC, es decir, la evaluación sobre el grado de cumplimiento final de los objetivos del programa en términos de eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad. En este sentido, y como menciona Olga Nirenberg⁶, el foco está colocado en la eficacia o efectividad global de un proyecto o programa, es decir, en su capacidad para alcanzar sus objetivos en términos de las soluciones o del mejoramiento de la situación del grupo humano al que van dirigidos.

La intención de esta evaluación ha sido realizar un balance, el resumen de su eficacia, una síntesis acumulativa de los resultados obtenidos, una apreciación fundada en evidencias acerca de cómo contribuyó a cambiar las situaciones de los destinatarios de las acciones, a mejorar las situaciones objetivas de las personas y grupos en desventaja; determinar en qué medida contribuyó a fortalecer las organizaciones que intervinieron, al armado de redes sociales, a mejorar modos de trabajar de actores y organizaciones.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el *Programa Conjunto*, considerando cada uno de los 4 efectos, analizando los resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución así como el rol de las entidades ejecutoras en cada efecto.

Con este tipo de evaluación, además de la devolución de conclusiones y recomendaciones a los propios ejecutores y destinatarios de las acciones, se pretende brindar herramientas para las decisiones políticas de funcionarios gubernamentales y directores de las agencias de cooperación acerca de la conveniencia de seguir implementando esta línea de proyectos.

Objetivos Generales de la Evaluación:

Los objetivos que aquí se describen se basan en los propuestos en los TDRS:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Establecer en qué medida el programa conjunto ha respondido a necesidades y prioridades nacionales para el desarrollo y evaluado los grados de apropiación de sus socios.
3. Generar evidencia sustantiva basada en conocimiento sobre la ventana temática de Cultura y Desarrollo de los F-ODM, o más, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida desde un enfoque innovador podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

- **METODOLOGIAS UTILIZADAS EN LA EVALUACION**

Se evaluaron las siguientes dimensiones:

⁶ Olga Nirenberg, Josette Brawerman, Violeta Ruiz, "Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y la transparencia", Edit. Paidós, 2003.

Geográfica: las localidades comprendidas en el programa conjunto, con visita de campo en Montevideo (Casavalle, Carrasco), Rivera, Treinta y Tres, Rocha (Castillo), San José, Cerro Largo, Tacuarembó, Colonia.

Institucional: Se entrevistó al personal de todas las instituciones involucradas en el proyecto: PNUD, ONUDI; UNICEF, UNFPA; ONUMUJERES, UNESCO; OCR, AECID, Embajada de España en Uruguay, DNC-MEC, Cooperación-MEC DINAPYME-MIEM, OPP. Respecto a las instituciones locales se realizó una muestra de autoridades departamentales y alcaldías en: Rocha, Colonia, Cerro Largo, y Montevideo. Se diseñó un instrumento de recolección de datos que permitió relevar características específicas de las experiencias de otros actores involucrados como ser, coordinadores de las usinas y responsables de las fábricas.

Temporal: el período de la evaluación fue el asignado en los términos de referencia, desde agosto 2008 a noviembre 2011. Se envió cuestionario electrónico al responsable del proyecto que actualmente no es parte del comité de gestión.

Beneficiarios y otros actores claves: se realizaron 36 entrevistas en profundidad con actores claves, responsables de usinas, fábricas y beneficiarios; 10 encuestas auto-administradas (6 usinas, 3 fábricas y 1 institucional), 5 focus group/entrevistas grupales, y 4 observaciones directas de actividades/eventos del VC. Las **principales actividades** desarrolladas se agrupan en torno a los siguientes ítems:

- Relevamiento sobre la disponibilidad de datos identificatorios de universo de participantes por línea de acción (recopilación de experiencias a través de la DNC-MEC, la DINAPYME, la OPP, instituciones de la sociedad civil y académicas).
- Acciones para actualizar datos de contacto.
- Elaboración de instrumentos: cuestionarios, encuestas y guías de entrevistas. (Anexo C VC cuestionarios Acores Clave; Anexo D VC Encuesta Auto-administrada; Anexo E VC carta a entrevistados; Anexo F VC grupos focales)
- Contactos con beneficiarios/as.
- Seguimiento de respuestas.
- Plan de acción para completar relevamiento.
- Programa de entrevistas individuales y grupos focales/entrevistas grupales, y encuestas auto-administradas.
- Ejecución de entrevistas individuales y grupos focales/entrevistas grupales, y envío de encuestas auto-administradas.
- Análisis de entrevistas individuales y de los grupos focales/entrevistas grupales, y encuestas auto-administradas.
- Consolidación del trabajo de campo.
- Elaboración del Informe.

Los formularios, entrevistas y cuestionarios provenientes de los distintos trabajos de campo han sido estructurados de forma tal de facilitar su lectura. Se presenta en el anexo el modelo de entrevista a actores claves, el modelo de encuesta auto-administrada y el modelo de guía de pautas de grupos focales que fueron utilizados en la evaluación.

Se conformó una base de datos destinada a la carga de los registros de los distintos relevamientos. Esta base será entregada como Anexo G VC Grilla entrevistas a Actores Clave; Anexo H VC Grupos focales, Anexo I VC Planilla encuestas autoadministradas fab-usinas-otros.

Secuencialmente el operativo involucró en sus primeras fases el desarrollo de la Agenda Electrónica de Encuestas Electrónica la que contempla los datos de la persona entrevistada, teléfono de contacto o e-mail, fecha del envío y registro de la reiteración de correos electrónicos y del eventual contacto telefónico para insistir en la respuesta. (Anexo J VC Planilla de entrevistas-gf-obs directa)

Para el desarrollo de entrevistas en profundidad los responsables del proyecto realizaron los contactos con los responsables institucionales, estableciendo el día, hora y lugar de encuentro. (Anexo K VC Planilla de seguimiento de entrevistas y encuestas)

En la visita a las localidades previstas, se solicitó la colaboración de la DNC, ME, MIEM, OPP, UNESCO y la Unidad de Coordinación del PC, para la elaboración de la Agenda de contactos gubernamentales y no gubernamentales, así como con los responsables del Proyecto.

Con relación a los ítems relevados, se consideraron los cinco criterios claves para la evaluación, y se indagó sobre:

- Impacto sobre la inserción económica de las/os participantes
- Utilidad de la capacitación para mejorar el desarrollo de las industrias culturales.
- Repercusión en las instituciones participantes (gubernamentales y no gubernamentales) por su participación en el proyecto.
- Indicadores operativos de la repercusión en las/os beneficiarias/os elaborados
- Factores que influyeron en la implementación de conocimientos adquiridos en los grupos destinatarios (en relación con el Marco Lógico)
- Identificación de factores condicionantes a la implementación de las acciones previstas por producto.
- Pertinencia de las actividades realizadas de acuerdo a los planes estratégicos locales y el plan director nacional, y opinión de las/os beneficiarias/os.
- Capital Social desarrollado en los años de implementación del proyecto.
- Transparencia en la información para acceder a los recursos del proyecto.
- Sugerencias de ajustes al proyecto desde la perspectiva de los participantes.
- Modificaciones en las políticas públicas como resultado del proyecto.

A través de la guía de **entrevistas en profundidad** realizadas a referentes de las instituciones participantes, autoridades departamentales, y beneficiarios se indagó sobre los siguientes ítems:

- Principales ventajas y sugerencias de ajustes desde la perspectiva de las organizaciones participantes.
- Producción de materiales de reflexión y capacitación de las organizaciones como consecuencia directa o indirecta del proyecto.
- Impacto de las acciones sobre la modernización/institucionalización de las organizaciones y la incorporación de criterios de equidad de género, incluidas las autoridades de los gobiernos locales.
- Evaluación del impacto institucional de la vinculación con las Unidades de Naciones Unidas y las Dependencias del Gobierno Nacional en términos de articulación de actores bajo objetivos comunes.

La propuesta evaluativa se ha conformado en base a los 5 criterios clave para las evaluaciones establecidas por la estrategia del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos (Pertinencia, Eficiencia, Implicación en el proceso, Eficacia y Sostenibilidad).

En primer término, se realizó una revisión de material bibliográfico producido en torno a la experiencia (Anexo L VC Planilla de documentación analizada). Así como la legislación vigente en el país en materia de emprendimientos culturales, aspectos financieros, etc. y las políticas específicas para el sector con especial énfasis en la promoción de las mujeres y en el vínculo desarrollo cultural y género.

Las preguntas de las encuestas auto administradas y de las entrevistas en profundidad se basaron en cinco dimensiones (Pertinencia, Eficiencia, Implicación en el proceso, Eficacia, y Sostenibilidad), que además hemos agrupado según los cuatro efectos/productos del programa. Los mismos fueron dados en los TDRS y acordados en la discusión con los responsables de este estudio. (Anexo M VC Análisis FODA)

Las técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas utilizadas fueron: entrevistas semipautadas, con informantes claves, análisis documental; encuestas auto-administradas, observación directa. Se establecieron mecanismos de comunicación complementarios, a saber: e-mail, teléfono, skype, reuniones acordadas con los coordinadores del proyecto.

OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES A LA EVALUACIÓN

El principal límite de esta evaluación es su corta duración y la circunstancia de desarrollarse de manera previa al cierre final del proyecto. Adicionalmente, la gran cantidad de productos culminados en los últimos meses del proyecto hace imposible revisar sus posibles impactos, lo cual requeriría una siguiente fase de evaluación a partir de un plazo de un año o año y medio posterior al cierre. La evaluación contó con un apoyo formidable por parte de todos los actores clave, aunque el tiempo y los medios limitados para la recolección de información y su posterior análisis pueden incidir en la calidad de las interpretaciones que se ofrecen a lo sucedido con distintos efectos del proyecto. Además, hay que señalar limitaciones propias de un muestreo que determina algunos puntos geográficos de visita, aún teniendo en cuenta la variabilidad cultural y de la población beneficiaria de cada localidad.

Otra limitación afrontada es a nivel de los grupos focales con beneficiarios de corta edad (chicos de entre 7 y 12), los mismos tienen una percepción centrada en los propios talleres de los que participan y no en una visualización global del programa, adicionalmente y por ser menores los grupos focales se hicieron con presencia de docentes, quienes en muchos casos intervinieron con sus opiniones “contaminando” la observación.

Frente a estas limitaciones el análisis de la eficacia se ha centrado en identificar efectos emergentes o incipientes sobre la base de información cualitativa recopilada a través de entrevistas, encuestas electrónicas, grupos focales y observación directa y el análisis documental. El análisis de sostenibilidad, se ha delineado planteando un escenario potencial, sin considerar impactos externos, p.e., modificaciones en la cooperación internacional partir de la crisis económica europea.

La presente evaluación debe ser considerada principalmente formativa y de proceso y no tanto de impacto. Y, aunque otros actores han sido considerados durante la evaluación, las conclusiones y recomendaciones generadas están dirigidas principalmente al Comité de Gestión, al Comité Directivo Nacional y al Secretariado del F-ODM.

Respecto a las recomendaciones están dirigidas a futuras fases del programa (si las hubiera) y a las posibles replicaciones de un programa de esta índole o de alguna de las actividades involucradas en el mismo.

III. DESCRIPCION DE LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO REALIZADAS

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el *Programa Conjunto*, considerando cada uno de los 4 efectos, analizando los resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución así como el rol de las entidades ejecutoras en cada efecto.

EFECTO 1: Conglomerados e incubadora de empresas culturales

El Proyecto VC se orientó a la profesionalización del sector de empresas culturales y al desarrollo de nuevas estrategias en este campo, la incorporación de diseños y estilos que colaboren con el acceso a mercados internacionales. Para los proyectos que se incuban, y de manera general para las empresas que forman parte de los conglomerados y del sector artesanías se apuntó a potenciar la experiencia exportadora de los sectores.

La población objetivo estuvo compuesta por los/as pequeños/as empresarios/as de los sectores de la música, editorial y artesanía, y de manera escasa algunos/as empresarios/as de otros sectores de las industrias culturales que participan en la incubadora. Es un colectivo heterogéneo que comparte conocimiento sobre su sector, muchos de ellos son pequeños y medianos empresarios. La mayoría vienen manejándose de manera más intuitiva y muchas veces su desarrollo profesional se ha diseñado sobre bases individuales o en grupos pequeños. En cuanto a la incubación la iniciativa ha llegado tanto a empresas culturales “emprendedoras” de Montevideo como del interior del país. Se han priorizado empresas de rubros variados y diversos. Muchos son productos o necesidades identificadas en las diferentes áreas y en estrecha relación con su entorno (audiovisuales, talleres de arte, títeres, fotografía, danza, artesanías). Tanto DICREA como DINAPYME han trabajado en terreno con sus propios agentes territoriales y con sus propias tradiciones de cultura institucional.

Como se expresó desde el diseño del proyecto, “la promoción de estos sectores en el contexto de la ventanilla Cultura y Desarrollo se debe de analizar desde dos perspectivas. En primer lugar con la perspectiva de desarrollo de Mipymes innovadoras, las que generan empleo de calidad, con alto nivel de formación, y con alto valor agregado, que promueven la innovación tecnológica y la inserción internacional del país. Desde la perspectiva cultural, esta política de carácter industrial, se ve reforzada por el componente simbólico intrínseco a cualquier bien cultural. En este sentido, el fortalecimiento y crecimiento económico de estas empresas contribuye de manera directa a reforzar las identidades nacionales y locales, la cohesión social, y la autoestima, elementos todos que ayudan a la integración social y de manera indirecta a mitigar la pobreza.”¹.

Tanto el conglomerado de la música como el del sector editorial contaron con sus respectivos planes estratégicos para el refuerzo de la competitividad. En esta línea, que se ha implementado a través de un equipo vinculado a la DNC, el programa ha apoyado también la participación de algunos beneficiarios en ferias internacionales. En el caso de las Artesanías, el plan se ha presentado recientemente (noviembre 2011) pero los principios rectores ya se habían fijado en talleres de trabajo con artesanos y conducidos por especialistas.

El análisis de la documentación disponible y las entrevistas realizadas durante la evaluación muestran los resultados en relación al efecto 1. En particular, y como ya se visualizaba en la EMT, la participación en las ferias ha constituido una oportunidad importante de conocer mercados diferentes, con estándares de calidad muy altos y ha permitido establecer vínculos internacionales, aunque aún muy dependientes del rol del Estado para darle continuidad. El acceso a mercados internacionales, por sus costos, sólo puede sostenerlo un grupo muy pequeño de artesanos que consigue acceso a lugares claves por su altísimo nivel de calidad, pero no es lo común para el colectivo, lo cual significa orientar a muchos artesanos

hacia el mercado interno. Esto último está presente como estrategia en el plan del sector, en particular, utilizando el turismo que provee de “miradas” internacionales en el territorio uruguayo.

Los planes estratégicos para el área editorial y discográfica están demostrando ser muy útiles para el fortalecimiento de las capacidades de organización, gestión, acceso a mercados y generación de empleo. Los empresarios y las empresarias que participaron y participan del proceso encontraron en la asociatividad un modelo de negocio adaptable a su medio, a la situación del mercado nacional e internacional y al control del riesgo, rompiendo con la lógica de actuación atomizada frente a las dinámicas del mercado.

Las mujeres del sector musical encontraron un punto de encuentro en el portal denominado Red de Mujeres de la Música, iniciativa que surge por parte de las mujeres beneficiaria como plataforma de intercambio de información en los ámbitos nacional, regional y global., el catálogo de la música uruguaya y el catálogo de la industria editorial son pasos definitivos, cuya actualización por parte de las propias empresas es una garantía de sustentabilidad.

En el caso de DINAPYME, 20 años de gestión permanente de un equipo muy consustanciado con el planteo de cultura y desarrollo permitió que las acciones del Viví Cultura se insertasen en este proceso apoyando en el mejoramiento de la calidad de los productos y en la comercialización de los mismos, a través de actividades de formación y profesionalización y apoyando la participación en ferias del artesanía. Las actividades de formación para la elaboración de los planes de negocio son altamente valoradas como algo que les ha ayudado a racionalizar sus ideas de una manera realística, igualmente se aprecia el acompañamiento que se da para ponerlas en práctica. Esto se ha traducido en un mayor grado de confianza en sí mismos y en sus potencialidades, en las palabras de uno de los entrevistados: “...ahora sé que tengo algo sólido y que puede funcionar...”.

Resultados del Reconocimiento de Excelencia de la UNESCO para el Cono Sur 2010 (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay)

El 4 de noviembre 2010, en Santiago de Chile, el jurado internacional concedió el Reconocimiento de Excelencia de la UNESCO a 24 artesanías del Cono Sur.

6 artesanos fueron premiados por **Uruguay**

- **Plato de mesa** de Nancy Fierro
- **Prenda tejida** de Angela Rista
- **Juego de tres piezas en gres cerámico y plata** de Marcelo Pallas y Liliana Testa
- **Set de joyería en plata y piel de Ñandú** de León Sartori para Manos del Uruguay
- **Set de piezas ornamentales en calabaza** de Pedro Garcia
- **Revistero de cuero** de Albertina Morelli

Efecto 2: Accesibilidad de los grupos sociales vulnerados a los bienes culturales como estrategia para el logro de los Objetivos del Milenio

EL VC desarrolló una estrategia compleja para tener un efecto radical en el acceso de sectores vulnerables de la población a los bienes y servicios culturales desde la inclusión social. Originariamente se esperaba la creación y consolidación de Polos de Desarrollo Cultural, a partir de la planificación participativa de Planes de Desarrollo Cultural, vinculados a los Gobiernos Departamentales, sin embargo, el proyecto se centró en la creación de una estructura desde el gobierno nacional y aunque generó una importante red en todo el país, el rol de los gobiernos departamentales se fue diluyendo.

Otra línea de intervención del VC se inserta en el *Programa de Cultura e Inclusión Social* que ya estaba siendo desarrollado por el MEC y el Ministerio de Desarrollo Social a través del apoyo a la creación o consolidación de *Fabricas de Cultura*, concebidas como centros

de formación y desarrollo de emprendimientos culturales, para el fortalecimiento del capital humano y productivo del país, aquí también hubo modificaciones al centrar la intervención en la DNC y progresivamente abandonar la articulación con el MIDES.

Una tercera línea de trabajo con la sociedad civil, prevista en el diseño inicial de este componente, es la creación de mesas de diálogo en ámbito local, para la sensibilización de la población sobre los desafíos que conlleva el logro de los ODM en Uruguay, esta línea se llevó a cabo desde el nivel central y con impacto en el Mercosur. Finalmente, el trabajo directo hacia la sociedad civil incluye una serie de acciones de formación en diversas actividades culturales y talleres de sensibilización dirigidos a niños y adolescentes de áreas marginales, urbanas y rurales, en las que sí se aprecia una interrelación con otras áreas institucionales.

El equipo de Ciudadanía Cultural está a cargo de la implementación de este componente dentro de la DNC. Del otro lado, las agencias de la ONU que están más directamente involucradas son la UNICEF, el PNUD, el UNFPA y la UNIFEM. La UNESCO, en calidad de Agencia líder del Programa, y en cuanto es la única agencia participante especializada en el sector cultura, también participa en este componente aportando insumos conceptuales y técnicos.

Las Usinas Culturales: La población objetivo era la población próxima a la localidad en la que se instalaba, en el interior, tiene que ver, no sólo con la población de contexto crítico, sino con la población de las ciudades seleccionadas que en general no tiene acceso a los servicios que proporcionan las usinas. Con su instalación y posterior equipamiento se buscó el acceso y disfrute a bienes y servicios que en general son de alto coste y difícil acceso (Tecnologías para producir productos musicales y audiovisuales).

Las Fábricas Culturales: su población objetivo eran adultos de ambos sexos, aunque con mayor cantidad de mujeres, de bajos ingresos, sin posibilidades de inserción laboral, procurando generar aprendizaje del oficio, fortalecimiento del emprendimiento cooperativo y la inserción laboral.

Formación Artística de niños y adolescentes: orientada a estudiantes de escuelas primaria y secundaria situadas en localidades urbanas o rurales de contexto crítico, participando de talleres aprendiendo algún tipo de expresión artística como canto, artes plásticas, danzas, comic, etc.;

poblaciones vulnerables: La población objetivo son las personas privadas de libertad, las que están internados en hospitales psiquiátricos, y gente en situación de calle. La posibilidad de estas personas accedan a los derechos culturales, permite tener un espacio de entretenimiento, de aprendizaje, y de desarrollo de capacidades que mejoran su calidad de vida, y facilitan una futura inserción social.

Efecto 3: fortalecer la institucionalidad vinculada al sector cultural, específicamente del Departamento de Industrias Creativas (DICREA) de la Dirección Nacional de Cultura

El Departamento de Industrias Creativas (DICREA), dependiente de la Dirección Nacional de Cultura, trabaja junto a los distintos agentes e instituciones que conforman y llevan adelante el complejo industrial cultural local/nacional, para apoyar y difundir la cultura nacional en toda su diversidad, garantizar el acceso democrático tanto a los bienes culturales así como a los propios medios de producción y difusión cultural como punto de partida del enriquecimiento de la cultura nacional y el desarrollo social.

A través del eje institucionalidad del Proyecto de Viví Cultura este Departamento ha visto fortalecidas sus capacidades de gestión logrando en el mediano plazo grandes avances en los diferentes sectores de la cultura implicados (Conglomerados; Cuenta Satélite; Sistema de información de Industrias Culturales; entre otros) que posicionan al mismo como un actor de referencia.

Se encuentra en pleno funcionamiento el Portal Uruguay Cultural - <http://www.portaluruguaycultural.gub.uy> -, que tiene como objetivo generar un soporte virtual para la marca Uruguay Cultural –país creativo, innovador y dinámico-, y difundir y posicionar la oferta artística cultural del Uruguay a nivel nacional e internacional. Se ha consolidado como una fuente imprescindible de información de carácter cultural en el país, integrándose al presupuesto de la Dirección Nacional de Cultura.

Entre las acciones realizadas para alcanzar el Fortalecimiento de las instituciones públicas nacionales y departamentales (Producto 3.1) se observa:

- la contratación de 2 Asistentes Técnicos (Victoria Lembo y Ricardo Klein) del Departamento Industrias Creativas financiados por el PC;
- la compra de equipamiento tecnológico para la DNC y las instituciones culturales;
- la realización y publicación de los siguientes estudios: “Contenidos culturales y medios de comunicación”, “Imaginario y consumo cultural: segundo informe nacional sobre consumo y comportamiento cultural”, “Hacia la implementación de la Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay”, y “La construcción de conocimiento en cultura”;
- El establecimiento y gestión de una red nacional de teatro. La DNC solicitó apoyo para consolidar su Red Nacional de Teatros públicos creada recientemente. Se trata de facilitar el intercambio de programación, y conocimiento sobre redes y contactos internacionales entre los teatros públicos del interior y los de Montevideo.

Asimismo se realizaron las siguientes actividades formativas y de difusión:

- Conferencia de Jordi Pardo -Director del Laboratorio de Cultura de Barcelona Media, Centro de Innovación-.
- Foro "Contenidos Culturales y Medios de Comunicación". El objetivo del foro fue crear un espacio para que los distintos actores culturales presentaran sus ideas e intercambiaran puntos de vista acerca de un tema tan sensible y polémico como los contenidos culturales y el espacio de la cultura nacional en los medios masivos de comunicación de Uruguay (cines, televisión, radio, internet).
- Seminario “La construcción de conocimiento en cultura”. El seminario fue el primer paso en la creación de la “Red SUR”, y se propuso contribuir en la sistematización y el análisis de toda la información referida a las actividades de producción, circulación y comunicación de bienes y servicios culturales.
- Seminario "Hacia la Implementación de la Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay".

A través de la elaboración y puesta en funcionamiento del **SISTEMA DE INFORMACIÓN CULTURAL - SIC – y la CUENTA SATÉLITE DE CULTURA PARA URUGUAY –CSCU- (Producto 3.2)**, el programa alcanza otra de las metas propuestas del efecto 3. En este sentido, se creó un mapa online de las Industrias Creativas del Uruguay, con información y datos sobre los distintos campos de actividad cultural en el país. Es un sistema de información basado en el análisis de datos estadísticos que permite evaluar el impacto económico de las Industrias Creativas.

El Sistema de Información Cultural (SIC), alojado en el portal Uruguay Cultural (<http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic>), pretende ser “un mapa de las industrias culturales” y ofrecer, a través de sus distintas “estaciones”, información acerca de estas áreas de producción cultural: actores culturales de cada campo, cadenas de valor, datos cuantitativos acerca de cada sector (número de empresas, cantidad de empleos, salarios, evolución de la producción, dinero que mueve, ventas, exportaciones, etc.), instituciones y documentos relevantes, así como enlaces con sitios donde se puede encontrar más información.

Estaciones del Sector Cultural que actualmente se encuentran en funcionamiento

- **Música:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/musica/
- **Editorial:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/editorial/
- **Audiovisual:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/audiovisual/
- **Televisión:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/tv/
- **Bibliotecas:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/bibliotecas/
- **Museos:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/museos/
- **Archivo Teatro Filmado:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/archivo-teatro-filmado/
- **Diseño:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/disenio/
- **Radio:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/radio/
- **Consumos y Hábitos:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/consumos-y-habitos/
- **Legislación cultural:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/legislacion-cultural/
- **PBI Cultural:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/pbipresupuesto/
- **Software:** www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/software/

La Cuenta Satélite de Cultura (CSCU) para Uruguay se constituye en un sistema de información continuo y confiable, que genera las condiciones de posibilidad para la comparación con otros sistemas de la misma índole. Consiste básicamente en el análisis y evaluación del impacto económico de las actividades culturales. Es una herramienta fundamental para todos los actores vinculados al diseño y ejecución de políticas públicas así como para las iniciativas privadas en cultura, contribuye a dimensionar la magnitud de la actividad cultural en términos de su inserción en los procesos sociales y económicos.

En el marco de la CSCU, fueron presentados los resultados de los estudios de investigación realizados por el equipo técnico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de La República, que involucran a los sectores culturales en Uruguay y analizan su incidencia en el Producto Bruto Interno, el valor agregado, la economía, el empleo y el comercio exterior.

La creación de la **RED SUR DE INTELLECTUALES Y TRABAJADORES DE LA CULTURA (Producto 3.3)** tuvo lugar a partir de la consultoría realizada en 2009, que sentó las bases teóricas para el desarrollo de la Red de profesionales y académicos de las industrias culturales y creativas. De esta manera, se conformó un espacio interactivo que nuclea a los principales actores de la escena regional para el trabajo conjunto y la reflexión en torno a la diversidad y los derechos culturales.

Para fortalecer su sostenibilidad se contrató personal de coordinación y asistencia que lleva adelante las actividades previstas por la red como ser: la realización de seminarios nacionales e internacionales.

- En 2010 tuvo lugar la Primera Reunión Nacional de Intelectuales y Trabajadores de la Cultura: “Políticas, diversidad y derechos culturales. Experiencias, desafíos y tareas pendientes para el diseño de las políticas culturales”, donde asistieron 68 participantes de los que 36 eran mujeres y 32 hombres.

- Celebración de la Primera Reunión Internacional de la Red SUR “Cómo abordar el imperativo de pensar conjuntamente la cultura, el desarrollo y la diversidad desde la perspectiva de las políticas públicas”. 65 participantes de los que 31 eran mujeres y 34 hombres.
- Entre el 10 y 12 de noviembre de 2010 se realizó el Encuentro Internacional de la RED SUR: “Políticas culturales, brechas del desarrollo y creatividad en los jóvenes”. Destacadas personalidades del ámbito cultural iberoamericano debatieron en torno a la cuestión de “Cómo abordar el imperativo de pensar conjuntamente la cultura, el desarrollo y la diversidad, desde la perspectiva de las políticas públicas”. Participaron más de 300 personas.
- En octubre de 2011 la RED SUR realizó una serie de foros sobre cultura: “Derechos culturales y diversidad”, “Cultura, descentralización y economía creativa”, con la presencia de reconocidos expertos internacionales y funcionarios uruguayos.
- Actualmente está funcionando el Centro de Documentación (Centro Sur) de la RED SUR, al que se integró la Mediateca Idea Vilariño, que procura posicionarse como centro de documentación referente a nivel nacional e materia de gestión cultural, diversidad y políticas culturales.

El Efecto 4: se estableció por separado del fortalecimiento institucional, dada su duración específica relacionada al proyecto. Si bien se discutió su naturaleza, estuvo diseñado principalmente como una secretaría del comité de gestión, encargada específicamente de 2 estrategias transversales: Comunicación e Incidencia, y Seguimiento y Monitoreo.

Por la relativa debilidad institucional de las contrapartes gubernamentales y la complejidad de la intervención multiagencial. La Unidad de Coordinación terminó jugando un rol clave al momento de completar la ejecución que venía muy demorada hasta el Año 2. Esta necesidad de contar con una Unidad de Coordinación capacitada, capaz de ser interlocutora frente a las Agencias fue un aspecto que se reforzó en forma tardía. Sin embargo, esta Unidad no fue independiente de los organismos de contraparte y debió buscar un “nexo”/ enlace con éste, para que pueda ser referente y tomar decisiones con mayor agilidad y no convertirse sólo en una secretaría de lujo del Comité de Gestión. El rol de la UDC separada de las entidades estatales y de las agencias del sistema de Naciones Unidas, proporcionó una mejor articulación entre las contrapartes y los donantes.

También la UDC se hubiera beneficiado en caso de disponer de estrategias de comunicación desde el arranque y del sistema de seguimiento y monitoreo, sin embargo, tuvo que llevar a cabo el diseño y la implementación de estas estrategias en una fase avanzada de la ejecución.

Como se observa en el cuadro de síntesis de la ejecución el proyecto culminó con la ejecución del 97 % de sus recursos, fomentado por personal de la Unidad de Coordinación que estableció procedimientos y seguimientos permanentes a las contrapartes para asegurar la consecución de los resultados.

IV. NIVELES DE ANALISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

PERTINENCIA Y COHERENCIA

Efecto I

Diseño: de acuerdo a las respuestas de los actores claves más implicados con el Efecto 1, El diseño del proyecto responde ampliamente a las necesidades del país, y, en el plano de la formulación de los objetivos y resultados esperados, los mismos son realistas y adecuados. Como son adecuadas también las estrategias para alcanzar los objetivos y los resultados. En el

diseño se tuvo muy presente las experiencias, y por ende la experticie, en conglomerados o clústers que se venían desarrollando en otros sectores de la actividad económica, a partir de las estrategias de la DINAPYME del MIEM y el PACC (Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas) de la OPP. Sin esta experiencia previa no se hubiera visualizado tan claramente el instrumento del conglomerado o clúster para integrar a aquellas unidades de producción cultural aisladas en su sesgo específico. En particular, a partir de la historia de la artesanía que en el Uruguay se lo asocia a la vez como cultural y productivo a la vez, con exitosos resultados, la DINAPYME diseña dentro de VC las incubadoras culturales, siendo su contenido reflejo de la visión y misión de la misma contraparte gubernamental.

En los clúster estuvo involucrado en la ejecución la DNC del MEC, en especial, la DICREA. El proyecto sumó a clústers que ya se existían a nivel –privado, pero en forma aislada e independiente, dentro de un conglomerado de segundo grado, cooperativo y complementario, a modo de ejemplo, en el sector musical, a músicos, con productores y sonidistas. Son sectores con su lógica propia pero que dependen de la lógica de otros sectores., y desde el diseño se les facilitó articularse. Más que crear que es difícil en cualquier clústers, se articuló una lógica de trabajo ente actores públicos y sector privado. En el sector editorial si bien el diseño identificó bien sus componentes, no tuvo en cuenta las peculiaridades de un sector distribuidor y expendedor de obras literarios con una baja cuota de producción nacional, lo que terminó incidiendo en el rezago de este clúster respecto al clúster de la música.

Seguimiento, Indicadores, evaluación: Al igual que en los otros efectos, el sistema de monitoreo y seguimiento, y, la construcción de indicadores fue una gran debilidad en el diseño, en especial, en lo que refiere al clúster de música, los indicadores principales hacían referencia a conciertos y recitales, cuando el eje central del clúster resultaba la generación de una plataforma que diera dimensión y visibilidad a la música uruguaya. En palabras de unos de los actores clave en la gestión del efecto, expresa que: “cambié los indicadores, porque no guardaban relación con el objetivo que era desarrollar una plataforma”. En la valoración de otros entrevistados, los indicadores pecaron ,en el diseño, de fijar un número de actividades de gran volumen cuantitativo, sobre todo en el tema artesanías, cuando la relevancia de las incubadoras, y también de los clústers, descansaba de la calidad y no en la cantidad de las intervenciones y acciones, por ejemplo, en el diseño se habían fijado 36 actividades, cuando en el desarrollo de este componente, con 3 talleres se alcanzó el objetivo, con una buena selección de artesanos con potencial, que requerían más especialización en el diseño. El sistema de seguimiento y monitoreo era muy débil, hasta que, por recomendación de la evaluación intermedia y el Segundo POA se fortalece dicho sistema, y se reformulan y / o se suman indicadores.

Aprendizajes y Buenas Prácticas: En terreno de la artesanías, las ferias regionales e internacionales en la que se posibilitó su presencia, como expresa una de las participantes (en las ferias) “yo sigo poniendo DINAPYME/ ONUDI aunque ya no recibimos ayuda de ONUDI, es como un sello de calidad”. Hay artesanos que van solos, que ya no necesitan el apoyo del Estado. Muchos artesanos tienen productos con encanto y calidad. Hay problemas de seguimiento a posteriori, de las ferias, también hay problemas con contratos comerciales no se sabe cuántos artesanos ni qué efectos tiene sobre la producción. Pero, que apuntalar a los artesanos para que presenten sus trabajos en ferias regionales e internacionales, es una buena práctica. En el terreno de los clúster, además de ubicar como buenas prácticas la consolidación formal de asociaciones como los sonidistas del país, los productores de espectáculos musicales, el portal denominado Red de Mujeres de la Música, es importante resaltar el portal de música infantil “Butiá”, exitoso producto dentro del clúster de música, que ha sido referente, a nivel nacional para el trabajo del Plan Ceibal y la escuela pública uruguaya, al que se suma el interés y asociaciones directas que ha generado en Colombia, Brasil, México y los propios EE.UU., posibilitando la jerarquización y rescate de la música infantil, y la generación de reconocimiento e ingresos para quienes la producen y la interpretan.

Efecto II

Diseño: el análisis de la documentación disponible y las entrevistas realizadas a los actores claves durante la evaluación dan cuenta que el diseño del proyecto en referencia al efecto II cumple adecuadamente con las necesidades e intereses de las personas, y ampliamente con las necesidades del país y de los compromisos asumidos con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, guarda coherencia con las políticas nacionales y apunta a fortalecer la institucionalidad de la cultura y desarrollo. Las definiciones conceptuales respecto a las usinas, fábricas, la formación artística e niños y jóvenes, y el acceso a las personas vulnerables a bienes culturales, explícitas en el diseño y la implementación se valoran como consistentes y adecuadas, en particular se destaca la estrategia diseñada para las Usinas, atendiendo los clivajes territoriales entre Montevideo y el interior del Uruguay. El contexto territorial no fue estratégicamente considerado en el diseño para otros proyectos, por ejemplo: fábricas, y, formación artística de niños y adolescentes. En referencia al cumplimiento de la Agenda Nacional de Políticas Públicas y al mandato de las Naciones Unidas las agencias del SNU y las entidades estatales valoran al diseño como una contribución relevante. En las entrevistas realizadas a los coordinadores y educadores de usinas, fábricas, etc. se detectó nítidamente la falta de información y conocimiento del diseño de Viví Cultura en su globalidad, lo que ha incidido en la escasa interacción de los proyectos y las personas que los ejecutan (ejemplo: nula relación entre fábricas y usinas, usinas y clúster)

Seguimiento y Evaluación: del análisis documental y de las entrevistas se puede enunciar que este componente, central en todo diseño y planificación, no fue bien desarrollado y operacionalizado, el sistema de seguimiento y monitoreo era muy débil, hasta que, por recomendación de la evaluación intermedia y el Segundo POA se fortalece dicho sistema, y se reformulan y / o se suman indicadores. Para el Efecto II la ausencia o construcción parcial en las Líneas de Base de sus proyectos específicos afectó el cronograma de implementación, y el conocimiento ex – ante del contexto en el cual iban a intervenir. En el último tramo del proyecto se logra superar dicha debilidad en el diseño y primera etapa de implementación.

Aprendizajes y Buenas Prácticas: a partir del Segundo POA, se trabajó mucho mejor, se abordaron temas de visibilidad, en especial en las Usinas Culturales. Se fortalecieron capacidades de gestión local, Se ha trabajado para que las actividades del proyecto aborden el tema de los ODM (concursos, talleres, publicaciones). Se ha promovido la territorialización de las acciones; se han diseñado actividades para abordar el tema Género y ODM. Las usinas han resultado centros muy adecuados para la producción audiovisual y el rescate de la práctica y el acervo musical de jóvenes y adultos de los medios locales, En la gestión cotidiana de las fábricas, los docentes entrevistados indican como un aprendizaje sustantivo, la incidencia que tiene el contexto socio – educativo local en los tiempos del proceso de enseñanza no formal, lo que ha incidido en su abordaje pedagógico y técnico, contextualizado (clivaje local). En el plano de los elementos que deben de ser fortalecidos se señala, respecto a las Usinas y las Fábricas, el evaluar la cantidad, calidad y sistematización de percepciones y juicios de los participantes, que permitan valorar las actividades y resultados en cada una de ellas.

Efecto III

Diseño: en base a la documentación analizada y las entrevistas realizadas, en promedio hay una coincidencia en que el diseño corresponde ampliamente a las necesidades de Uruguay y de los grupos vulnerables, en tanto que los objetivos y resultados esperados son adecuadamente realistas y concretos, y las actividades y estrategias diseñadas muy adecuadas para alcanzar las metas del proyecto. Asimismo, hay coincidencia en que el proyecto ha contribuido de manera muy relevante con el cumplimiento de la Agenda Nacional de Políticas Públicas y los mandatos de las Naciones Unidas. Durante esta etapa hubo varios cambios en las autoridades en el MEC (DNC), y en el MIEM (DINAPYME). La transición en el ámbito de la OPP, le otorgó una impronta personal al proyecto. Específicamente en DICREA, el staff fluctúa entre 3 y 4 personas. Los Recursos Humanos cambian por razones fortuitas: becas, estudios en el exterior,

cambio de empleo por problemas y demoras contractuales. Expresan su interés en que las contrapartes estén involucradas desde el inicio, a fin de desarrollar un diseño compartido.

Seguimiento y Evaluación: Se desprende que la calidad y utilidad del sistema de seguimiento es Media, dado que se inició en forma tardía respecto al inicio el proyecto. Aunque cada responsable hacía un seguimiento de las acciones planificadas, se menciona que la DNC no realizaba una sistematización de ello. La incorporación de la estrategia de seguimiento implicó un gran esfuerzo. Se menciona que hubiese sido importante diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo en la etapa de diseño y darlo a conocer a los equipos de gestión del proyecto. Se menciona que no había una línea de base que permitiera realizar mediciones y brindar información para el monitoreo, y que hay que hacer un “gran apuesta” a utilización de los indicadores y el sistema de seguimiento a fin de dar continuidad a la información generada por Cuenta Satélite y sobre la situación de los derechos culturales. Esto servirá para poder hacer una evaluación del impacto en el futuro. Actualmente está en plena construcción. Sobre todo el poder medir y sopesar la incidencia de la cultura en el trabajo y la economía.

Aprendizajes y Buenas Prácticas: Una de las lecciones aprendidas son las sinergias instaladas entre los diferentes actores que facilitarán futuras interacciones a nivel de trabajo conjunto (Agencias, contrapartes nacionales, sector privado, sociedad civil). Es decir, “juntar todos los actores que operan en el territorio en estas áreas”. Es destacable la vinculación entre el gobierno nacional, los gobiernos locales, la Ciudadanía y las OSC para generar buenas prácticas. La UNFPA contrató a Cinemateca Uruguay para recorrer el país con films que abordaban temáticas de los ODM. La coordinación con Agencias de NN.UU. fue novedosa, compleja y necesaria para optimizar recursos y reorientar programas que impactan en la gente.. Se ha mencionado como un aprendizaje, que desde la DNC se ha desarrollado un equipo de evaluación de los proyectos, con apoyo financiero del proyecto VC. Aunque aún falta más coordinación, muchas de las iniciativas apoyaron programas y proyectos del Estado. Se han incluido actividades del PC en el presupuesto quinquenal 2011-2015. El desarrollo de este efecto, y de institucionalizar la experiencia del trabajo conjunto DNC/DINAPYME se considera fundamental para sostener y fortalecer la experiencia entre cultura e industria, que ha permitido combinar dos especialidades: la promoción de la actividad cultural y la viabilidad económica de la misma. La capacidad de gestión de las instituciones implicadas en un PC está intrínsecamente relacionada con su desarrollo institucional. En el caso particular de la DNC, cabe resaltar que ésta dependencia dentro del MEC, ha experimentado un fuerte apoyo a partir del reconocimiento e importancia de la Cultura (incremento presupuestal a partir del año 2005, constitución como Unidad Ejecutora, 2008), redundando en un crecimiento exponencial de la Dirección que impulsa y desarrolla varios proyectos de fuerte impacto social y cultural.

Efecto IV

Diseño: el análisis de la documentación disponible y las entrevistas realizadas a los actores claves durante la evaluación dan cuenta que el diseño del proyecto en referencia al efecto IV tuvo dos claras etapas, de aprox 1.5 año cada una. La primera no apreció adecuada dado que la UC no contemplaba la estrategia de monitoreo y seguimiento y la de comunicación e incidencia como parte integral. La percepción es que en la actualidad cumple adecuadamente con las necesidades detectadas tanto desde el fortalecimiento institucional como desde la articulación

Seguimiento, Indicadores, evaluación: En la segunda fase se establece un sistema muy claro y se profundizan aspectos como búsqueda de información para línea e base y nuevos indicadores, sin embargo, es muy difícil aislar aspectos referentes a impacto del proyecto, habida cuenta que algunas líneas de base se establecieron cuanto el proyecto ya había comenzamos a estructurarse. En relación a los beneficiarios finales de todos los efectos del programa, será muy difícil realizar una medición previa al cierre del proyecto, por lo que sería recomendable una revisión en los próximos años tomando una muestra de beneficiarios de los distintos productos de los efectos I y II para poder hablar de impactos.

Aprendizajes y Buenas Prácticas: Un equipo pequeño, altamente calificado y con un fuerte liderazgo hace la diferencia en cuanto a implementación de un proyecto, incluso en cuanto a rediseño de algunas actividades.

EFICIENCIA

Efecto I

Gestión: En este efecto, como en los otros tres, del análisis documental y de las entrevistas a actores claves, responsables en el terreno, y participantes, hay dos etapas en la implementación de VC, en los primeros 18 meses, con problemas de coordinación y gestión, la segunda, con logros pero con concentración de actividades, para cumplir contra - reloj con las actividades previstas en el diseño. La estrategia de comunicación, que no se previó bien (en el diseño) para los Clúster fue muy importante. Si se hubiera tenido este tema desde el diseño se hubiera avanzado más. También en el diseño, según el juicio de actores claves para este efecto, se tendría que haber dedicado más tiempo y detalle a que debería hacer cada agencia y qué no. las “licitaciones conjuntas fueron terribles, No es necesario hacer algo que todos juntos están probando ” en palabras de uno de los entrevistados.. En capacidades técnicas. “demasiadas agencias involucradas”, al principio, “cuantas más agencias, mejor” es un error; “para involucrar más agencias se forzaron actividades” “demasiado desperdigado en actividades” No hubo unidad administrativa. En relación al costo-eficacia del proyecto en términos de los recursos invertidos y los resultados alcanzados, la misma fue buena, al tener que pagar o aportar un % del proyecto, ejemplo clúster, aseguraba que el proyecto era lo que el sector privado quería, se apropiaban de ello.

En relación a las debilidades y fortalezas del equipo de gestión, la primera debilidad era la dimensión del proyecto, demasiado, con demasiado productos y efectos, le seguía, la falta de apropiación al inicio del proyecto, por parte de agencias, organismos y participantes, aspecto que se fue corrigiendo a partir de la marcha de VC y la superación de su tercera debilidad, el tamaño y composición de la Unidad de Coordinación. Otra debilidad superada a partir de los primeros resultados y productos fue la desconfianza hacia el Estado, al sector público al principio, “esto se ha saldado”. Como fortaleza, los actores claves identifican: el Involucramiento de los actores (Agencia NN.UU. Estado) a partir de una Unidad de Coordinación consolidada.

Efecto II

Gestión: Todos los entrevistados son contestes en marcar dos tiempos bien marcados en la gestión de VC. Una primera etapa, compleja, con debilidades y retrasos en la coordinación, ejecución y relacionamiento con los socios institucionales. Una segunda etapa, con una Unidad de Coordinación mucho más compacta, articulada, con roles claros. El cambio en la Coordinación de VC se solapó parcialmente con el Segundo POA, la evaluación intermedia, y, el fortalecimiento del sistema de seguimiento y monitoreo. En palabras de un entrevistado “un buen coordinador que pueda y sepa interactuar en los distintos niveles, garantiza la eficiencia más allá del diseño”. Las idoneidades que se requieren para coordinar un proyecto de la complejidad, en socios y actividades, de VC han sido señaladas por todos los entrevistados.

Efecto III

Gestión: Aunque la estructura de gestión resultó muy adecuada, se destacó el gran número de instituciones y responsables intervinientes en la toma de decisiones y la dificultad para lograr consensos y articular los distintos procedimientos. A fin de subsanar algunas dificultades detectadas, y fortalecer la gestión del proyecto y el efecto3, la gestión del PC contrató RR.HH. específicos, y se establecieron prioridades de parte de las contrapartes implicadas en materia de políticas culturales para facilitar la toma de decisiones.

Efecto IV

Gestión: La gestión fue ampliamente valorada en relación a la UDC y las estrategias dependientes de manera directa. Igualmente este efecto siempre se vio solapado con sus contrapartes y su capacidad de gestión recibió impulsos y frenos de acuerdo a qué áreas institucionales se debían activar para cumplir con los resultados esperados, efectos, productos y actividades. El MEC-DNC fue lo más débil, en particular por su delicada situación gremial. Sus recursos Humanos tienen la mayor inestabilidad y ello afectó a la UDC en cuanto a la capacidad de poner en marcha en tiempo y forma. Los Equipamientos: el MEC (es centralista. La obligación departamental de cultura es grande y no reporta al DNC, por lo cual parte de los efectos descentralizados del VC quedaron en una instancia de desarrollo sólo incipiente y, en algunos casos, nula.

APROPIACION

Efecto I

Proceso: al arranque de los clústers había desconfianza hacia el Estado, al sector público, esto se ha saldado, estamos en otra etapa, al cierre hay apropiación podría haber más. La participación de los actores clave a la sostenibilidad y efectividad del proyecto puede ser muy adecuada en “la medida que exijan y se exijan” en palabras de un actor clave. En el ámbito de los artesanos se han generado iniciativas y solicitudes para participar en las incubadoras de grupos de distintos departamentos. Muchos de ellos apoyados desde las Intendencias. La creación de Cooperativas es una siguiente fase que muchos a nivel local se plantean, en resumen la apropiación por parte de estos grupos es manifiesta.

Efecto II

Proceso: del análisis documental y de las entrevistas se puede enunciar que el grado de apropiación en referencia al Efecto II es muy adecuado. En especial se señala que las actividades, recursos humanos contratados, y los contenidos abordados en los proyectos del efecto promovieron un espacio institucional participativo altamente proclive a facilitar la apropiación de las acciones y resultados por parte de los participantes. Desde el diseño se intentó que los usuarios participaran de la gestión, se ha logrado parcialmente, comprometiéndose la DNC de mejorar el modelo de gestión de los usuarios, por ejemplo con las fábricas. Para los actores del Ministerio de Educación y Cultura lo más importante VC resulta que no partió de crear nuevos proyectos, sino de desarrollar, perfeccionar o extender proyectos que ya estaban en el ámbito del ministerio.

Efecto III

Proceso: Se destaca la apropiación por parte del MEC como del MIEM del PC - VC “somos todos”-, que a su vez se encuentra alineado con las líneas estratégicas. Tal es así que todos los RRHH contratados por el PC se encuentran trabajando físicamente en dependencias de las contrapartes. Sin embargo, de las entrevistas y los focus groups, se observa que los beneficiarios no tienen una visión global del PC, y hubo escasa participación de la sociedad civil. La Universidad de la República participó activamente en aplicación y gestión de la Cuenta Satélite, pero se podría haber convocado a otras universidades o centros de investigación. Se destaca que el PC no partió de crear nuevos proyectos, sino de desarrollar o extender proyectos que ya estaban en el MEC (DNC). Potenciar proyectos que ya existían, permitió desarrollarlos exponencialmente y que el Estado los siga apoyando.

Efecto IV

Proceso: El Efecto IV fue apropiado en 2 sentidos críticos, en cuanto a los manuales e instrumentos desarrollados y en cuanto a la supervivencia de los equipos entrenados en siguientes fases de VC o en proyectos similares (PE con AECID).

EFICACIA

Efecto I

Resultados generales y específicos: en la matriz que se diseñó qué -hacer con género. P ej “formalización” llamados específicos mujeres. No hubo presencia de otros actores externos como se esperaba. Tal vez la falta de estrategia de comunicación. Se enfocó mucho a 2 ministerios y menos a otros centros e instituciones. Hubo articulación pero poca. La red de teatro y de profesionales. “generando sociedad civil”. No hubo dialogo con red de teatros-al inicio. Definición de población objetivo, debe analizarse. No es tan amplio como se pensaba. Si hubo buen acceso. Cosas muy puntuales en algunos sitios. “No sé si llegamos a la población objetivo”. P ej en BO no sabemos a cuantos se llegaron. No fue necesariamente dedicado a mujeres. Por definición o por decantación. Las fabricas p ej. Se llegó amuchas pero no se sabe si esto estaba dado por el tipo de producción. En usinas si llegaron al público de manera más fácil, sobre las fabricas se ve que algunas llegan a buen nivel de producción- p ej-cooperativas venden. UNESCO se apropió ONUDI también, pero no necesitaban apoyo en el día a día.

Factores internos: El Fortalecimiento institucional no terminó de cerrarse, hay que diferenciar-gestores y personas de la cultura, hay grandes diferencias en las instituciones de contraparte por lo cual estos factores impactan de manera distinta en los distintos productos .

Factores externos: El gobierno uruguayo está adoptando un enfoque productivista como complementario al enfoque de inclusión en la cultura. Antes pensar la cultura como economía contenía fuertes impedimentos políticos, el VC se vio propiciado por estas modificaciones del marco de políticas del país. Luego ese cambio de concepción coadyuvó para utilizar herramientas económicas para ayudar a consolidar el sector cultural como un sector importante de la economía uruguayana.

Efecto II

Resultados generales y específicos: en esta dimensión se evalúa el grado en que se han alcanzado los objetivos de las intervenciones del Efecto II. Desagregando la valoración de cada resultado se puede enunciar lo siguiente: **resultados generales:** se alcanzaron ampliamente en algunas localidades y adecuadamente en otras, incidiendo el contexto geográfico y / o el apoyo institucional local; **factores internos:** el recambio en la Unidad de Coordinación ha incidido en la concreción de resultados, pero, la baja institucionalidad de la DNC, sus cambios de procedimiento para la contratación de recursos humanos han retardado el logro de los resultados; **factores externos:** la valoración y demandas locales sobre la producción y bienes culturales incide en el grado de participación y apropiación por parte de la poblaciones objetivos del Efecto II, en algunos caso, sobre todo en el interior, y, en las personas privadas de libertad, los impactos alcanzados se pueden valorar de óptimos. **actores claves:** a nivel institucional, la DNC, INFAMILIA, Ministerio del Interior, INAU y el LATU lo son a nivel de usinas, fábricas, formación artística y población vulnerable; a nivel personal, los responsables locales, educadores, docentes y talleristas entendieron, se interesaron, hacen aportes y son críticos, se han comprometido y generan expectativas; **acceso a la cultura:** ampliamente en el interior y en las poblaciones más vulnerables, mas focalizados y acotados en Montevideo; **acceso a población vulnerable:** los entrevistados coinciden en que hubo problemas en la campaña de sensibilización y la comunicación, al final del proceso se logró mejorar, en especial, en Montevideo; **disminución de las desigualdades de género:** sí, existe la percepción en la mayoría de los entrevistados de alguna manera se ha encaminado hacia ello, pero consideran que se podrá recién medir cuando se haga operativa la batería de indicadores culturales de UNESCO, la perspectiva de género de VC fue, para algunos de los entrevistados mal diseñada, aplicando correctivos en la marcha.

Asociación y coordinación de acciones: tanto los actores claves como los operadores en el terreno de los proyectos del Efecto II concuerdan con el papel de ciertas organizaciones en el logro de resultados, a saber: Intendencias departamentales en fábricas y usinas, ya que facilitan locales y pagan gastos de funcionamiento de los mismos, en algunos casos, colaboran en el equipamiento necesario para el desarrollo del proyecto (por ejemplo el aporte de las

Intendencias de Rivera, Rocha y San José en compra de los mismos); LATU en su apoyo a las fábricas; Jefaturas departamentales de INAU y autoridades educativas locales en formación artística; etc.

Efecto III

Resultados generales y específicos: Respecto al efecto 3 hay coincidencia en que se cumplió adecuadamente con los resultados diseñados para el proyecto. Incidió el cambio de Coordinación de VC, lo que mejoró el relacionamiento con DICREA y el PAAC y la incorporación del enlace con la DNC. Para este efecto, los cambios de indicadores mejoraron el monitoreo. Hay coincidencia en que a través de las acciones realizadas por este efecto, se ha contribuido al acceso a la cultura, sobre todo clúster música, el SIIC y la Cuenta Satélite. De acuerdo a lo planificado se realizaron los estudios de regionalización previstos y los estudios posteriores sobre radiodifusión. Asimismo, a través del diseño y puesta en funcionamiento del Portal Uruguay Cultural, el SIIC y la CSUC se ha aportado a la visibilidad del PC y de la información sobre la gestión cultural en Uruguay. La conformación de la Red Sur de intelectuales y trabajadores de la cultura es otro de los productos de este efecto que hacia los últimos años tomó más importancia. La DNC ha girado a intereses + específicos del ministerio (como derechos culturales). Se espera que la Red Sur (más Mercosur) es que los que están trabajando conozcan otras experiencias. No tiene que estar regulado. Se hicieron seminarios y papers. Se espera promover los vínculos entre los interesados a través del uso de las nuevas tecnologías.

Asociación y coordinación de acciones: Se ha planteado que los mecanismos para el diseño y la implementación deberían incorporar la idea de ampliar la participación de las contrapartes en función de las prioridades nacionales. Ello aumentaría en la apropiación en la ejecución. Asimismo, que se debería definir indicadores afinados y realistas (indicador de actividad, indicador de producto) para identificar los cambios que se generan. La Unidad de Indicadores del DICREA prevé realizar una evaluación de impacto a fin de año.

Efecto IV

Resultados generales y específicos: la UDC logró ejecutar prácticamente el total del VC proveyendo asistencia técnica a las contrapartes y articulando la demanda de las agencias; factores internos: recursos humanos capacitados , sistema concursal supervisado por las agencias el sistema y competencia nacional e internacional fueron los factores internos que explican la eficacia ; factores externos Uno equipo que no asumió un rol de competencia con las autoridades no con las agencias fue ideal . La coordinación se llevó a cabo a caballo de 2 presidentes 2 ministros 2 instancias distintas de líderes que asumen en cultura. La fase de diseño se hizo con otro equipo, cambiaron los coordinadores MEC, MIEM también cambió. DINAPYME también cambió, aunque no el área específica. Cambió OPP se da una transición y eso lo cambia, le da una impronta personal. Podría haber afectado la implementación de un diseño hecho pro otros, pero la UDC puedo mantener el espíritu del proyecto intacto.

Asociación y coordinación de acciones: No corresponde al efecto IV.

SOSTENIBILIDAD

Efecto I

Resultados: Hay sectores de Uruguay muy reacios al sector privado, “con éste no y con éste sí”. Pero, a partir de los resultados de VC, desde el Estado y la Sociedad se empieza a visualizar, mostrando su parte a la economía del país, a los grupos que componen el Efecto I. Estrategia de salida: se está planteando, por su poca visibilidad en el arranque de VC. Al dar difusión de sus actividades (incubadoras, clúster, y demás acciones) a partir de publicaciones, audiovisuales se mejora la comunicación. Bien documentada la experiencia, a su vez se redefinieron los indicadores que den cuenta del impacto del proyecto. El sector privado se ha

institucionalizado. Especialmente el vinculado a la música, ya tiene autonomía de vuelo, seguirá consolidando el conglomerado, lo que le da fuerza y legitimidad para crecer.

Entre los clúster y las incubadoras culturales se han desarrollado vasos comunicantes, están estudiando cómo integrar el aspecto patrimonial con sus disciplinas creativas. Saben que seguirán teniendo como aliados a DICREA de la DNC, DINAPYME, y el PACC de OPP.

Efecto II

Resultados: la probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo es rescatada en las entrevistas y en el análisis documental como muy positiva. Existe consenso entre todos los actores que los proyectos de usinas, fábricas, Formación artística y población vulnerable han llegado para quedarse en el espectro de políticas culturales del Estado. Desde el MEC se considera que en lo financiero hay presupuesto, y de alguna manera, sin tener el presupuesto de VC, hay recursos aprobados, y puede haber más, Aumente o no la inversión, el proyecto va a seguir avanzando, por ejemplo: en las Usinas, hay 7, se prevé la creación de 3, y hay 2 rezagadas en su implementación. Desde la Cooperación Española se van a financiar, a futuro, algunas cosas del programa conjunto, con una duración 4 años para dotar de continuidad a Viví Cultura. AECID financiará entre otras cosas, el equipamiento de 3 usinas. Desde los Gobiernos Departamentales se considera a las usinas y a las fábricas como un bien cultural, que pasa a ser parte de su inventario, que no se puede perder, por lo tanto, es plausible sostener que el aporte departamental se va a sostener, y, en algunos casos, incrementar; por lo tanto sumar a las Intendencias es un desafío para la DNC del MEC. La inquietud que manifiestan algunos actores claves descansa en que, para ellos, el título del proyecto “Viví Cultura” se ha convertido en esta etapa final, en la marca o grifa de un conjunto de intervenciones exitosas, que, como se sabe. Se seguirán sosteniendo en el tiempo, con presupuestos del propio MEC y de otras agencias de cooperación, se debería de continuar con el nombre de Viví Cultura como el sello o lema de las mismas, para ello consideran importante sensibilizar a la DNC para que de legitimidad al sacramento de la confirmación de VC.

Efecto III

Resultados: El problema institucional de la DNC se apoyó mucho en las acciones de fortalecimiento de la DICREA. El principal temor es que al no poder contratar recursos humanos, sea difícil sostener en el tiempo el trabajo realizado en el espacio institucional de la DICREA. Asimismo se menciona que las capacidades para la Cuenta Satélite se generaron en la Facultad de CC.EE. y no en la DICREA – DNC. No se percibe que haya un traspaso de conocimientos y habilidades. A fin de garantizar la sostenibilidad de las acciones realizadas, el sector privado ha institucionalizado algunos mecanismos, en cambio en la Cuenta Satélite no. Se han demorado los convenios entre INE, la Facultad de C. Económicas y el MEC. No se ha definido una estrategia de salida formal. La sostenibilidad de se vincula mucha más con las personas que llevan adelante la comunicación, que en que se comunica o como se comunica. Una observación que hacen los entrevistados, es que se le otorgó más importancia a la cooperación que al Estado. Asimismo se hace referencia a que la DNC se creó en 2009, y que se espera que otras leyes y recursos presupuestales acompañen su desarrollo. El VC ha colaborado en el fortalecimiento de las Políticas Culturales, y hay que seguir trabajando en esas líneas.

En el caso de la Cuenta Satélite, uno de los factores que favorece su sostenibilidad es la ubicación institucional de sus responsables de la generación de información y las herramientas de gestión adquiridas durante el PC.

Efecto IV

Resultados: El efecto IV por definición refiere a un lapso de coincidencia con la duración del proyecto, por lo cual no amerita un análisis de sustentabilidad por separado del efecto III. Sin embargo, las estrategias de comunicación y seguimiento sí pueden analizarse. Estas serán incorporadas al quehacer del MIEM y del MEC en la medida que haya recursos adicionales para continuarlas. Las metodologías si se seguirán utilizando porque se han instalado y capacitado operadores suficientemente entrenados para continuar en todas las áreas

institucionales. La comunicación y la incidencia, tendrá una sostenibilidad escasa dado que estuvo constreñida al propio VC

ESTRATEGIAS TRANSVERSALES

Existen tres estrategias que articulan el accionar en terreno del proyecto y que son parte de la teoría del cambio (TDC) que sustenta el programa:

- ***Estrategia de Género***

VC se marcó como objetivo contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en general, y en particular los objetivos 1, 3 y 8: reducción de la pobreza y el hambre, promoción de la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, y el fomento de una asociación mundial para el desarrollo.

Teniendo en cuenta el valor demostrado de la cultura en el desarrollo, y especialmente el papel de las industrias culturales, se hace necesario que todas aquellas acciones que se promuevan en dicho ámbito incluyan la perspectiva de género a fin de promover un desarrollo que defienda la igualdad entre hombres y mujeres y disminuya las brechas de desigualdad.

Uruguay, país de renta media y de alto índice de desarrollo humano, de todas maneras padece desigualdades que muchas veces son invisibles, bajo el supuesto que no hay restricción de acceso de las mujeres a ningún bien y servicio. A modo de ejemplo, la consultora contratada por el PC para implementar la perspectiva de género en el Plan Estratégico de las artesanías⁷, en su informe final indica que “Una encuesta sobre el “Uso de tiempo” señala que nuestra sociedad destina, 27,4 hs. Semanales al trabajo no remunerado, de las cuáles las mujeres realizan 36,3 hs. y los varones 15,7 hs., lo que indica una importante brecha de género”⁸, para ONUDI y para DINAPYME la necesidad de estructurar estrategias puntuales para la participación de la mujer conllevaba un desafío y debe ser analizado a la luz de ejemplos concretos que permitan, por ejemplo mejorar el acceso a viajes internacionales y cursos para mujeres que tiene a cargo a sus hijos. En las entrevistas con funcionarios y consultores de ONUDI y área. Este punto es especialmente relevante, porque las acciones que se están delineando ya tienen presupuesto para los próximos años y podrían ser monitoreadas desde la perspectiva de género a partir de la experiencia ya adquirida. DINAPYME se insinuó la necesidad de dar orientaciones claras a la inclusión de la perspectiva de género en las acciones del

“Creadoras” consiste en una serie de actividades que, además de *transversalizar* la perspectiva de género y articular las actividades orientadas a la equidad de género del programa conjunto Viví Cultura, abre un proceso participativo para la creación de una agenda uruguaya en clave de género.

- ***Estrategia de Seguimiento y Monitoreo***

La estrategia de Seguimiento y Monitoreo tuvo como propósito recabar información a nivel cuantitativo y cualitativo de las acciones de VC, con el doble objetivo de sistematizar los avances del programa en relación a los efectos y resultados posibilitando el mejoramiento de acciones durante el transcurso del programa, específicamente desde la segunda mitad de 2010, e intentar que la estrategia sirva de piloto y sea apropiada pro todas las instituciones implicadas. Se espera que el fortalecimiento, la capacitación, y las herramientas proporcionadas puedan resultar un insumo más en la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación para las políticas públicas relacionadas a la cultura y desarrollo. Desde el diseño de esta estrategia se efectuaron sucesivas actualizaciones del Marco de Resultado en base a

⁷ Elena Echevarría, informe de consultoría

⁸ Aguirre, R. y Betthiány, K. UDELAR, UNIFEM, 2005 en informe para la incorporación de la inclusión de la perspectiva de género en el proceso de elaboración del Plan Estratégico del Sector artesanal.

modificaciones en PAT I, II, III y Marco de Resultados del PC en relación a: resultados y productos, actividades, indicadores a recabar/elaborar, e identificación de responsables (contraparte, docentes, coordinadores, beneficiarios/as, usuarios/as).

Género: Fue a nivel programático donde se realizaron cambios estratégicos para superar la fragmentación de la actividad asilada y construir una trama interinstitucional que vinculara en pro de la igualdad de género a los distintos efectos y líneas de trabajo.

Se detectó como necesidad porque los especialistas en cultura no siempre cuentan con las herramientas técnicas para trabajar tomando en cuenta las características diferenciadas de hombres y mujeres. A la hora del diseño y evaluación de viabilidad, la voluntad política e institucional de trabajar efectivamente en este terreno pesa más que el diseño teórico de una intervención. La profundidad con que se abordará esta dimensión está directamente relacionada a los compromisos institucionales en materia de género que las contrapartes gubernamentales tengan. Es necesaria una articulación entre la estrategia de género de las instituciones involucradas (sea que la tengan desarrollada o que se la deba desarrollar) y la estrategia de género del proyecto.

Con relación a la dimensión de género, consideramos necesario que sea incorporada desde el diseño en todos los efectos y actividades. Si se intenta incorporar la perspectiva de género a través de actividades particulares se corre el riesgo que quede como un tema asilado, con actividades, informes y consultorías fragmentadas. Es decir, si la matriz no contempla esta dimensión, luego, será muy difícil su incorporación como estrategia global e integral.

Sin embargo, Como dice una entrevistada “antes de intervenir n un proyecto con estrategia de género hay que tener claro qué es “, para muchos sectores involucrados en VC esto no estuvo claro y no se produjo un diálogo específico. Luchar por rectificar el análisis “estrategia de salvataje” que podemos generar como rutina en DNC que podrán hacer con educación con ANEP. El libro de escritoras mujeres es una buena iniciativa. Porqué no hacer algo todo “el mes de la mujer” qué pautas podemos dar. Ideas de seminario “cultura y feminismo” (2011) Se decidió hacer un gran seminario sobre “género y cultura” Workshop con DNC. Gente relevante de la región/ un Workshops para clúster de nuevas tecnologías (mujeres que usan y consumen cultura) Se decidió involucrar al instituto de la mujer (MIDES) \Después esa estrategia se dejó de lado

Para atender al problema que no siempre los especialistas en cultura cuentan con herramientas para abordar la perspectiva de género: el programa debería haber previsto instancias de sensibilización y capacitación entre todas las personas involucradas directamente (consultores/as, capacitadores/as, investigadores/as, gestores/as), esto se alcanzó parcialmente.

Este enfoque ha sido el más débil de todo el proyecto, si bien se realizaron una serie de intervenciones casi en la etapa final, no hay una incorporación de la perspectiva de género ni en el diseño ni en la implementación. Los juguetes no sexistas, las canciones, quedaron como acciones “puntuales” y hasta tal vez un poco descolgadas. Los equipos que intervinieron en el terreno no se los sensibilizó en la temática.

No se definió la estrategia de género desde la coordinación anterior Por aquí se feminizan dentro de ciertas producciones? Se intenta dar cursos especializados en diseño, pero no como mejorar/fomentar los derechos de estas mujeres, no se cuestiona si la artesanía está en manos de mujeres por su escaso valor económico y cómo se puede cambiar no se puso énfasis en quién tiene vulnerado su derecho de acceso a la cultura (pobres). Es más fácil captar a los no pobres VC está muy mal expresada la estrategia de género. No se hizo bien. Quien desarrolló la formulación, no tenía idea. “se perdió la gran oportunidad de tener una intervención más creativa desde género. A la DNC se le dio la oportunidad para encabezar esta estrategia e involucrarlo dentro de su estrategia. Valorar escenarios de riesgo. En los Consumos culturales no s e hizo análisis de género.

La muestra “La Igualdad no es juego”, que exhibe las obras seleccionadas y premiadas por el “Concurso nacional de afiches sobre juegos, juguetes y género” y el “Concurso nacional

de juguetes no sexistas”, Con esta iniciativa se procuró promover la accesibilidad a bienes y servicios culturales en todo el territorio nacional, e incentivar la reflexión sobre el modo en que los juegos y los juguetes construyen identidades y relaciones de género, el video que ilustra este uso fue además distribuido en las usinas culturales. La exposición propone, de forma lúdica y creativa, un mundo donde el juego contribuye a generar relaciones más igualitarias entre varones y mujeres y es quizá el mayor logro, pero paradójicamente muestra el aislamiento de la estrategia de género

- ***Estrategia de Comunicación***

Esta estrategia estuvo destinada a colocar en la agenda de la sociedad civil, en la opinión pública, los conceptos de “Cultura y desarrollo” poniendo énfasis en la idea de que la cultura es una fuente de riqueza individual y colectiva (económica y social). La estrategia se diseñó para:

- Destacar la importancia del acceso a los bienes y servicios culturales por parte de los grupos más vulnerables (con énfasis a las mujeres, jóvenes, y otros sectores excluidos) en la reafirmación de las identidades y manifestaciones locales, y en el desarrollo económico nacional.

- Posicionar a las Industrias Culturales como mecanismos que posibilitan la generación de empleo (con especial atención a las mujeres y jóvenes), a la vez que promueven la creatividad, fomentan el desarrollo humano de las personas y contribuyen con la cohesión social. Difundir las posibilidades que tiene nuestro país de fortalecer y redistribuir sus ingresos, incentivando, a través de políticas públicas, las Industrias Culturales.

- Difundir, sensibilizar y generar conciencia en la población en torno a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Mostrar cómo, mejorando el acceso a los bienes y servicios culturales por parte de los grupos más vulnerables, y fortaleciendo la industria de la cultura, se contribuye con tres de los ODM: “Reducción de la pobreza y el hambre”, “Promoción de la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer” (y “Fomento de una asociación mundial para el desarrollo”).

- Enmarcar toda la comunicación (en torno a las Industrias Culturales y los ODM) en el proyecto Viví Cultura, difundir qué es el proyecto, a quién se dirige, qué fines tiene, quiénes participan y qué acciones concretas se han puesto en marcha, haciendo énfasis en la generación de espacios de diálogo y acción conjunta entre ciudadanía y el Estado.

- Contribuir con la sostenibilidad del PC (estrategia de salida) procurando que los temas trabajados en el PC permanezcan en la agenda de las políticas públicas.

- Contribuir, desde la comunicación, con el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Se hicieron múltiples piezas comunicacionales pero destinadas más que todo a quienes ya conocían del programa, queda como cuenta pendiente una estrategia hacia la población en general, una estrategia de comunicación social en el interior y otra dirigida especialmente a los grupos vulnerables.

Poca apreciación por parte de los organismos tanto el MIEM como el MEC de la importancia del programa, para muchos es una acción más que desarrollan la visibilidad pese a los esfuerzos sigue siendo escasas. Las presentaciones públicas que se han hecho, no ha sido muy masiva y no han incorporado a los equipos generales, no han estado presente necesariamente las contrapartes directas. Ha sido más relevante comunicacionalmente para las agencias que para las contrapartes nacionales.

V. CONCLUSIONES Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA

- Las personas e instituciones entrevistadas y los documentos revisados indican una opinión generalizada de que el proyecto fue bien concebido, y logró en buena medida los resultados esperados, excepto en cuanto a la estrategia de género, que es donde se llevaron a cabo actualizaciones y acciones pero no de manera integral
- Muchas de las actividades y programas de acción iniciados por el proyecto han sido aceptados e internalizados por las autoridades nacionales y, en menor medida por las departamentales
- El proyecto logró elevar el nivel de discusión sobre cultura y desarrollo en el ámbito político, económico y de la sociedad civil
- El proyecto contribuyó a mejorar la información básica sobre cultura y sentó las bases para medir cambios en el mediano y largo plazo.
- El proyecto logró una importante vinculación con otros proyectos nacionales y del Mercosur. Como parte del proceso de ONE UN (reforma de las Naciones Unidas tendiente a unificar acciones) y del FODM (Fondo de Objetivos del Milenio) se abrió un amplio abanico de opciones de cooperación internacional entre proyectos de características similares. Además, a nivel de Uruguay se trabajó con el “L”, con Juntos, con el Proyecto Esquinas, con el proyectos INAME, IMU y a nivel territorial se llevaron a cabo múltiples articulaciones.
- La creación de una UDC para colaborar con el complejo entramado institucional del proyecto y traducir los mandatos de las instituciones involucradas en actividades y productos fue clave. El desempeño de la UDC, su alto nivel técnico y su compromiso con VC, en particular en el último año y medio generó un giro copernicano en el paradigma de gestión de proyectos de cooperación internacional (partiendo del modelo clásico entidad de cooperación, unidad ejecutora, a un rol articulador, planificador, ejecutor, monitoreador y evaluador).
- La decisión de VC de no crear oficinas satélites ni en las contrapartes ni en los departamentos fue vista como positiva para reducir los gastos administrativos y mantener un alto grado de profesionalización en el equipo de coordinación del proyecto. Se pudo vencer las distancias usando medios electrónicos y con la actitud positiva del personal del proyecto, viajando mucho y convocando reuniones agrupando a distintos actores en MVD.
- El firme liderazgo de UNESCO, el rol de OCR, y el desempeño coordinado de otras agencias del sistema (en particular ONUDI y UNFPA) fueron factores claves para responder a las modificaciones y desafíos que ocurrieron durante la ejecución del proyecto y para elevar el nivel de discurso político e institucional sobre ese tema. Los representantes de las agencias del sistema involucrados y el equipo de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UDC) tuvo una reconocida capacidad técnica y una historia de transparencia y prescindencia política en la gestión que permitió la construcción de un liderazgo de largo plazo en la región.
- Fue notable también el protagonismo del proyecto en los clúster, con especial destaque en el clúster de la música, integrando al sector privado en una línea de trabajo no habitual, una alianza estrategia entre organismos de ONU, sector privado y autoridades nacionales, incluyendo modelos innovadores de gestión que perdurarán más allá del final de VC

- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la implementación de compromisos del país contraídos a través de convenios internacionales sobre cultura y desarrollo y sobre ODM suscriptos por Uruguay.
- El rol de VC en cuanto fortalecer las capacidades de entidades de gobierno y, en menor medida, de la sociedad civil mediante un gran esfuerzo en talleres, programas de especialización y materiales de enseñanza, páginas web, manuales de buenas prácticas es visible en muchas instituciones que fueron socios del proyecto, aunque a menudo barreras institucionales de algunas de éstas generaron dificultades de aprovechamiento integral del proyecto.
- Las diversas consultorías encargadas por VC (género, plan estratégicos de artesanías, de industria editorial, de discográficas, cuenta satélite, usinas y fábricas culturales, indicadores de cultura, etc.) contaron con respaldo de técnicos de alto nivel en el proceso de transferencia de conocimientos hacia las contrapartes locales aunque se podría haber enfatizado una metodología participativa que profundizara la apropiación de esos esfuerzos.
- VC se transformó en un referente regional en la facilitación de procesos de toma de decisión complejos y de múltiples actores para traducir cultura y desarrollo en un programa integral.
- El proyecto tuvo un alto impacto en la creación de conciencia pública a través de procesos formativos a nivel de escuela, cárceles, centros comunitarios, trabajo sobre la opinión pública y los medios de comunicación, fortalecimiento de capacidades de los creadores de opinión y otras estrategias de comunicación social multimedia, que deberían continuarse para garantizar un impacto a mediano plazo.
- Si bien por decisiones de alto nivel y por factores político/institucionales y económicos a nivel nacional el período de ejecución del proyecto requirió más tiempo de lo previsto inicialmente, esta prórroga (aunque fue sólo de 4 meses) fue importante y necesaria para que el proyecto cumpliera con sus objetivos, aún concentrando la consecución de resultados en el último tramo del mismo.
- Algunos cambios de procedimientos definidos de manera externa durante la vida del proyecto, luego de haber invertido mucho en procesos multi - actorales para llegar a consenso sobre metodologías a seguir, no fueron siempre bien recibidos. Hubo muchos comentarios sobre la necesidad de invertir esfuerzos en manuales de procedimientos generados en procesos liderados localmente, más que en la utilización de las metodologías de compras y contrataciones de cada agencia del sistema. La UDC pudo actuar de todas maneras, generando una metodología propia que se articuló con la metodología de cada uno de los actores involucrados.
- El proyecto no logró su meta inicial de crear un modelo institucional estatal que articulara a varias instituciones simultáneamente (tanto desde la perspectiva de industrias culturales como de acceso a la cultura) capaz de manejar en forma global las acciones correspondientes al concepto de cultura y desarrollo. Sin embargo, mejoró sustancialmente la capacidad técnica de las instancias responsables para estos temas y la coordinación entre ellas, aunque existe una deuda pendiente en lo atinente a la descentralización.
- El proyecto contribuyó a mejorar la articulación de políticas y acciones entre agencias gubernamentales nacionales, y entre los actores gubernamentales con la sociedad civil. También contribuyó a mejorar la coordinación a nivel de la cooperación internacional en políticas y programas culturales.

- A nivel territorial los entrevistados expresaron sus inquietudes respecto a la sustentabilidad del proyecto. Esto es especialmente visible en las fábricas, aunque algunos cuentan con apoyo del gobierno local para que se les facilite las instalaciones disminuyendo así los costos. Esta preocupación y los tiempos para comenzar a percibir ingresos impactan sobre la decisión de algunos miembros de las fábricas que lleva a la deserción de parte de los participantes en búsqueda de otros ingresos.

VI. RECOMENDACIONES

A continuación se hace una descripción de las principales recomendaciones para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos similares, así como acciones de seguimiento o refuerzo de los beneficios y logros del proyecto.

- a) Es necesario **seguir invirtiendo en capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a las instituciones gestoras** dado que las instituciones encargadas no cuentan aun con niveles de personal y profesionalización óptimos para la consolidación de los logros de VC, aunque hay avanzados procesos de modificación de las condiciones de trabajo en la DNC.
- b) Es necesario trabajar en fortalecer la **capacidad técnica y financiera de los gobiernos departamentales, de las ONGs locales y de otros actores de la sociedad civil de considerarse un proyecto nuevo**. Es también importante recordar que la presencia y rol de una instancia articuladora y coordinadora como la de la UDC del VC y su planificación interinstitucional va a seguir siendo clave y por lo tanto se debe apoyar una estrategia de *fortalecimiento institucional*, y una estrategia de comunicación social y posicionamiento para establecer una plataforma semejante al papel único y singular de VC a través del o de los programas que lo sucedan en la gestión de recursos técnicos, humanos y económicos dedicados a la cultura.
- c) Un nuevo proyecto debería explorar **modelos de gestión y financiamiento de proyectos culturales innovadores** (algunos ya están siendo usados como en los clúster) tales como acciones conjuntas público-privadas, la cogestión, los fondos culturales y mecenazgo.
- d) La relación **turismo /cultura** ampliamente fortalecida por VC en MVD, a través de acciones de posicionamiento de eventos culturales líderes en el Río de la Plata, debería continuar profundizando las estrategias para hacer del **turismo una actividad menos estacional** en el interior y ser integrado a la publicidad oficial (Uruguay Natural no contienen esta nueva perspectiva).
- e) **Seguir invirtiendo en programas de culturales en todos los niveles de intervención y hacia todos los grupos vulnerables, incluyendo una articulación con la educación formal** e informal en conjunto con los medios de comunicación, Ministerio de Educación y Cultura, ANEP/CODICEN, centros educativos privados e instalaciones de extensión rural. Este punto será especialmente relevante para muchos departamentos que tienen barreras de acceso a los bienes culturales por razones de distancia o de comunicación. En lo posible los programas de educación deberían incluir actividades de campo en los escenarios como usinas y fábricas apoyados con recursos del proyecto que han demostrado ser particularmente efectivos (p.e. visitas guiadas de las escuelas a las usinas y fábricas).
- f) Respecto a las acciones **de monitoreo y evaluación** de fábricas y usinas, debería incrementarse la presencia de las entidades públicas ligadas a proyectos culturales en

los lugares del interior de Uruguay como para hacer un seguimiento y evaluación articulado con las autoridades locales, generando alianzas estratégicas in situ.

- g) Las **herramientas de participación** y todos los componentes transversales deberían continuar estando equilibrados en recursos humanos y económicos para garantizar resultados de alto nivel, en especial en cuanto a la estrategia de género que debería discutirse en profundidad con los responsables de usinas y fábricas, como ya se ha comenzado a hacer en artesanías.
- h) Por la ampliación en la cobertura geográfica del proyecto se podría considerar tener una **oficina de enlace** con los departamentos y tener puntos focales o referentes (no oficinas con los costos recurrentes que esto implica) en lugares más distantes.
- i) Es importante ampliar la cantidad de **socios del sector empresarial** en los campos de turismo, producción de industrias culturales, buscar mecanismos de ampliar aun más el uso de las buenas prácticas ya elaboradas, el uso de la certificación y marcas de origen para mejorar posicionar productos uruguayos en nuevos mercados, y productos no convencionales para el consumo de quienes vienen a Uruguay.
- j) Foros de seguimiento de los planes estratégicos serían deseables para efectuar ajustes periódicos a los mismos.
- k) Las acciones que continúen a VC deberían enfocarse en **promover un mayor flujo de recursos financieros**, usando un amplio abanico de fuentes externas y de generación propia de recursos, en beneficio de los actores gubernamentales en, en las ONGs locales, en las empresas. Esto requerirá inversión en capacitación, análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales, evaluación de las iniciativas piloto, apoyo en la preparación de planes de negocios, y estudios sobre políticas y legislación para contribuir a eliminar barreras a posibilitar un mayor y más sustentable flujo de recursos financieros para la cultura.
- l) Futuros proyectos deben contemplar la **asistencia técnica especializada que pueden brindar las agencias del sistema**.
- m) Los estudios sobre **arreglos institucionales sustentables** para articular políticas y programas deben profundizarse a fin de encontrar un esquema permanente que se haga cargo integralmente de la producción cultural, basándose en la experiencia positiva del VC, quizá una figura como un consorcio cultural o una agencia integral descentralizada, utilizando todos los recursos político/institucionales ya vigentes .
- n) En relación a las fábricas se **sugiere reducir los tiempos de las capacitaciones y en promover y ampliar espacios para la venta de los productos** (algunas de estas estrategias ya se han desarrollado puntualmente en los últimos dos años a la que se suma la feria realizada en Radisson Victoria) y deben de ser sostenidas a fin de tener un impacto positivo en quienes participan. Una mayor articulación con la DINAPIME en términos de comercialización redundaría en beneficios para las fábricas, especialmente las del interior.

Lecciones aprendidas

- Se pudo constatar entre los entrevistados externos a la coordinación interinstitucional y técnica de VC, un consenso de que **el proyecto fue, en términos generales, bien concebido y ejecutado. Se demostró un alto grado de manejo adaptativo para responder a errores de diseño y ejecución, lecciones aprendidas sobre la marcha y cambios en factores externos.** Se considera que el proyecto logró en buena medida los

resultados esperados, y que el modelo de gestión fue apropiado en el escenario geográfico y político del proyecto y más efectivo y eficiente de lo que se pudo haber logrado con ejecución directa por parte de las instancias gubernamentales nacionales. Con el tiempo, este panorama puede cambiar con el fortalecimiento de marcos de gestión, pero en el momento histórico en lo cual se ejecuto el proyecto, y más allá de las exigencias del FODM fue lo más acertado.

- **Se logró que muchas de las actividades y programas de acción iniciados por el proyecto** en muchos casos han sido aceptados e internalizados. Ejemplo de ello es el Plan de Estratégico del sector música y editorial, la generación de un plan de artesanías a ser ejecutado por DINAPYME, las usinas y las fábricas.
- **El proyecto tuvo un resultado muy positivo en cuanto a elevar el nivel de discusión sobre temas clave.** También contribuyó a mejorar la información básica. Y a demostrar territorialmente la eficacia de las intervenciones sobre jóvenes, población privada de la libertad, enfermos psiquiátricos, y otras formas de vulnerabilidad a menudo no abordadas desde la cultura.
- El VC funcionó como una especie de “**árbitro honesto**” o intermediario desinteresado lo cual permitió que distintos actores gubernamentales, de la cooperación internacional y la sociedad civil dialogaran y logaran consenso y trabajo en forma mancomunada.
- **El liderazgo del proyecto debe ser analizado en profundidad para su replicabilidad. El rol del Comité de Gestión y de la UDC han sido claves en el éxito del programa.** Este tipo de análisis que va más allá de lo institucional, es muy difícil de sistematizar dado que depende de cualidades personales de los encargados, sin embargo, debería replicarse teniendo en cuenta características de compromiso y solvencia técnica, concursos transparentes y otros parámetros estandarizables.
- Fue notable también el resultado del liderazgo del CDG y la UDC del VC como modelo de elaboración y ejecución de las herramientas de **planificación de gestión** incorporando metodologías de medición por resultados, sistematizando efectos y realizando 2 evaluaciones (MT y final).
- El proyecto tuvo una contribución decisiva en la **implementación de compromisos-país** contraídos a través de convenios internacionales suscriptos por Uruguay, explicitando que dichos compromisos acompañados de recursos técnicos de apoyo y económicos permiten ver resultados en un plazo relativamente corto.
- El rol del proyecto en referencia al fortalecimiento institucional no fue completo, pero dejó una huella clara en términos de modificación de la definición de obligaciones de los funcionarios, y de cómo gestionar en tiempo y forma con una modalidad de gestión por resultados.

VII. ANEXOS

- Anexo A VC TDR Evaluación
- Anexo B VC Informe Inicial
- Anexo C VC cuestionario ACTORES CLAVE
- Anexo D VC Encuestas autoadministradas
- Anexo E VC carta a entrevistados

- Anexo F VC grupos focales
- Anexo G VC Grilla de entrevistas a actores clave
- Anexo H VC Análisis de Grupos focales
- Anexo I VC Planilla encuestas autoadministradas-fab-usinas-otros
- Anexo J VC Planilla de entrevistas-gf-obs directa
- Anexo K VC Planilla de seguimiento de entrevistas y encuestas
- Anexo L VC Planilla de documentación analizada
- Anexo M VC Análisis FODA

ⁱ Se citan numerosos documentos base de Viví Cultura con conceptos semejantes