



Resumen Ejecutivo de Evaluación



Oficina Internacional del Trabajo

Unidad de Evaluación

Fortalecimiento de las Industrias Culturales y Mejora de la Accesibilidad a los Bienes y Servicios Culturales de Uruguay - Evaluación final conjunta

Datos rápidos

Países: Uruguay

Evaluación a mitad de periodo: final

Fecha: 11/2011

Tipo de evaluación: Independiente

Área técnica: DWO/CO-Santiago

Gestión: MDG Achievement Fund

Equipo de evaluación: Sandra Cesilini, Walter Menéndez, y Marisa Díaz

(OIT) Código: URU/08/51/UND

Donante: MDG-AF (US\$ 3,370,000)

UNICEF: 213,968 UNESCO: 1,166,128

UNIFEM: 213,968 UNIDO: 1,005,651

UNFPA: 213,968 UNDP: 556,317

Palabras claves: Cultura, desarrollo, accesibilidad, reducción de las inequidades, derechos humanos.

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

Enfoque metodológica

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 proyecto 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 desertión 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.