

## REPORTE NARRATIVO FINAL

**Uruguay**

Ventana Temática  
Cultura y Desarrollo

### **Título Programa Conjunto:**

Fortalecimiento de las industrias culturales y  
mejoradel acceso a bienes y servicios culturales de  
Uruguay

# Prólogo

El Fondo para el logro del ODM se estableció en 2007 por medio de un acuerdo histórico firmado entre el Gobierno de España y el sistema de las Naciones Unidas. Con una contribución total de aproximadamente US \$ 900 millones, el F-ODM ha financiado 130 programas conjuntos en ocho ventanas temáticas, en 50 países de todo el mundo.

El reporte final del programa conjunto es elaborado por el equipo del programa conjunto. Refleja la revisión final del programa llevado a cabo por el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional para evaluar los resultados con los resultados y productos esperados.

El informe está dividido en cinco (5) secciones. La sección I ofrece una breve introducción sobre el contexto socioeconómico y los problemas de desarrollo dirigidos por el programa conjunto, y enumera los resultados de los programas conjuntos y productos asociados. La sección II es una evaluación de los resultados del programa conjunto. La sección III recoge las buenas prácticas y lecciones aprendidas. La sección IV abarca la situación financiera del programa conjunto, y la Sección V recoge otras observaciones y / o información adicional.

Agradecemos a nuestros socios nacionales y al equipo de las Naciones Unidas, así como al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos invertidos en la realización de este informe final narrativo.

Secretariado del F-ODM

**PROGRAMA CONJUNTO F-OMD - INFORME NARRATIVO FINAL**

Organismos Participantes de NNUU
<i>ONUDI, ONUMUJERES, PNUD, UNESCO (agencia líder), UNFPA y UNICEF</i>

Sector/Área/Temas
Cultura y Desarrollo.

Título del programa conjunto
Fortalecimiento de las Industrias Culturales y mejora de la accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay –Viví Cultural

Número del programa conjunto
<b>67173</b>

Costo del programa conjunto [Participación - si corresponde]	
<b>ONUDI (aporte del Fondo):</b>	USD 1,005,651
<b>ONUMUJERES (aporte del Fondo)</b>	213,968
<b>PNUD (aporte del fondo)</b>	556,317
<b>UNESCO (aporte del fondo)</b>	1,166,128
<b>UNFPA (aporte del fondo)</b>	213,968
<b>UNICEF (aporte del fondo)</b>	213,968
<b>TOTAL:</b>	USD 3,370,000

Programa conjunto [Ubicación]	
<b>Región:</b>	Nacional
<b>Departamentos:</b>	Todos fueron afectados de una manera u otra.

Evaluación final del programa conjunto
Evaluación final terminada Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Informe final adjunto Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fecha de entrega del informe final 31 DIC 2011

Cronograma del programa conjunto
<b>Fecha de inicio original</b> <i>11-AGO-2008</i>
<b>Fecha de cierre final</b> <i>30-NOV-2011</i>

**Ministerios u otras organizaciones (CSO, etc) participantes en su implementación**  
**Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Industria, Energía y Minería,**  
**Oficina de Planeamiento y Presupuesto**

## I. OBJETIVO

### a. Contexto socioeconómico y de los problemas de desarrollo que aborda el programa.

El Uruguay si bien se ha recuperado de la fuerte crisis económica del año 2002 y ha tenido un crecimiento económico sostenido aún padece de inequidades, desigualdades, exclusión social y marginación, por lo tanto prevalecen poblaciones vulnerables- muchas de ellas mujeres, niños, niñas y adolescentes sin acceso a bienes, servicios y derechos básicos. El programa conjunto apuntaba según su documento original al Fortalecimiento de las Industrias Culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay, y tuvo como objetivo la promoción de las expresiones culturales y el desarrollo de 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, favorecer la participación cultural de las mujeres uruguayas, y fortalecer el sentido de pertenencia. El documento de análisis de situación agrega: Si bien Uruguay es considerado a menudo como un país relativamente desarrollado, democrático, estable y pacífico, la realidad del país se encuentra muy lejos de esta imagen positiva que se deriva de los indicadores convencionales del desarrollo. El país aún se encuentra lejos de lograr un desarrollo sostenido y sustentable, y de superar los problemas de pobreza, desigualdad y exclusión social que enfrenta. Por otro lado, el país es vulnerable frente a los shocks externos, así como su relativa incapacidad para generar empleos de calidad para la mayoría de la población. La baja tasa de crecimiento de la economía uruguaya así como sus consecuencias sociales (déficit en la generación de empleo, altos niveles de pobreza entre los sectores de población menos calificados, altas tasas de emigración, etc.) encuentra su explicación, en gran medida, en el nivel insuficiente de ahorro e inversión y en la limitada incorporación de conocimientos e innovaciones en los procesos productivos. La diversificación de la estructura productiva de la economía y, en particular, el desarrollo de industrias que sean intensivas en la aplicación de conocimientos e innovación, que generen empleos de calidad – “trabajo decente” de acuerdo a las definiciones de la OIT–, permitirían expandir el mercado interno y mejoren el acceso de los productos uruguayos a los mercados externos, representan algunos de los desafíos que Uruguay debe enfrentar en los próximos años.

Con el programa conjunto se apuntaba a 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 para el desarrollo.

Además a:

- i. Fortalecer las industrias culturales y creativas; mejorar la producción, diseño y calidad de las artesanías; incrementar las capacidades nacionales para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMES) culturales; y aumentar la competitividad internacional de los bienes y servicios culturales.
- ii. Mejorar el acceso a los bienes y servicios culturales por parte de la ciudadanía e incrementar las capacidades creativas y de gestión de grupos sociales vulnerados, en los departamentos del interior del país, posicionando la cultura como factor de desarrollo y cohesión social.
- iii. Fortalecer la institucionalidad de la cultura apoyando el proceso de descentralización; reforzar el sistema de información estadística de cultura; y mejorar los mecanismos de investigación y cooperación creando una amplia red pública-privada de actores para el seguimiento y consolidación de consensos.

- b. Resultados y productos asociados del programa conjunto, según la versión final del documento de ese programa o su última revisión aprobada.

**Efecto 1:** la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay han sido fortalecidos.

**Producto 1.1** Plan estratégico para incrementar la competitividad de industrias culturales (clúster música, editorial).

**Producto 1.2** Fortalecimiento de la producción, comercialización y calidad de las artesanías.

**Producto 1.3** Incubadoras a distancia de empresas culturales.

**Efecto 2:** Acceso grupos sociales vulnerados a los bienes culturales (ODM) ha sido mejorado.

**Producto 2.1** Centro- Usinas en el interior del país.

**Producto 2.2** Fábricas (pequeñas industrias culturales en sectores de pobreza).

**Producto 2.3** Promoción de la creatividad en jóvenes, niños y poblaciones en situación de vulnerabilidad.

**Producto 2.4** 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 sido fortalecidas.

**Producto 3.1** Fortalecimiento de la institucionalidad cultural nacionales y departamentales.

**Producto 3.2** Sistema de Información de Industrias Culturales (SIIC) y Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay (CSCU).

**Producto 3.3** Red de profesionales y académicos de la cultura.

**Efecto 4:** Proyecto coordinado, monitoreado y evaluado.

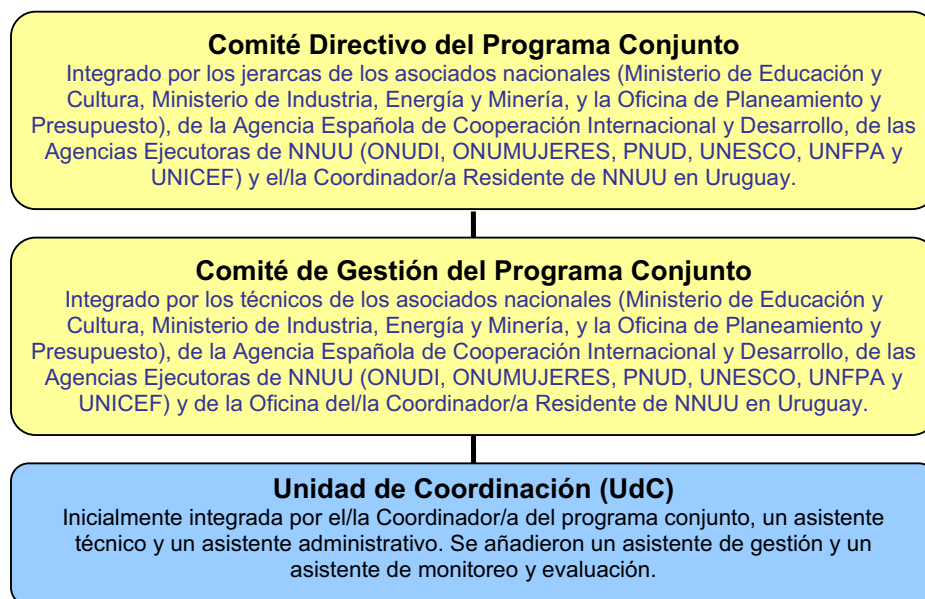
**Producto 4.1** Unidad de Coordinación.

- c. Aporte general del programa conjunto con el plan y las prioridades nacionales.
- Fortaleció iniciativas delineadas como prioritarias dentro del Estado y el Gobierno Uruguayo. Aseguró su ejecución en tiempo y forma con una impronta relevante de gestión por resultados con plazos acotados y resultados y productos ambiciosos.
  - Colaboró en la mayor y más eficaz visualización de la importancia de la cultura y su relación con el desarrollo contando con herramientas tangibles para colocar la temática en la agenda política nacional.
  - Colaboró en el alcance de objetivos y metas concretas para la mejora de la vida de sus habitantes.
  - Colaboró en aportes técnicos y definiciones acerca de conceptos relevantes para la formulación y concreción de las políticas públicas (género, desarrollo, cultura, educación, industria, industrias culturales, poblaciones, etc.).
  - Colaboró en la captación de nuevos recursos humanos, su capacitación y formación en temas de gestión, procedimientos, pensamiento estratégico que son de esperar permanezcan en el Estado.
- d. Descripción y valoración de la manera en que los socios del programa de desarrollo han contribuido en forma mancomunada para alcanzar los resultados de desarrollo.

El desarrollo, implementación y ejecución del programa conjunto estuvo enmarcada en la reforma de Naciones Unidas de la cooperación al desarrollo “Unidos en la Acción” (Delivering as One) como país piloto en dicha reforma. Esta base general de trabajo significó la aplicación de programación conjunta por partes de las contrapartes nacionales así como las Agencias de NNUU en el país. Uno de los elementos más importantes en el actuar de este programa conjunto y en relación a “Unidos en la Acción” fue la participación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (en forma de su Director) y del equipo país de Naciones Unidas (en forma del/la Coordinador/a Residente). Dicha reforma también involucra la programación conjunta bajo un Programa Conjunto (One Programme) en el cual todas las partes involucradas acordaron actuar de manera conjunta y coordinada en sus acciones programáticas.

Bajo este esquema, el programa conjunto de cultura y desarrollo implementó un Comité Directivo y un Comité de Gestión. La gestión conjunta hizo que todas las decisiones, aciertos, desaciertos, logros y desafíos fueran enfrentados en forma conjunta tanto por las contrapartes nacionales como las agencias de NNUU. Las Estrategias fueron una prueba de ello que es de esperarse que se instauren en otros proyectos para mejorar la calidad e impactos de los mismos en el desarrollo.

Mecanismos de gobernanza en el programa conjunto:



## II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO

- a. Principales resultados alcanzados y variaciones en lo planificado. La descripción debe indicar los resultados al presente e ilustrar los impactos del programa piloto a nivel de medidas políticas.

Hacia el final del programa conjunto, los resultados, procesos y efectos planteados se lograron en su mayoría, a la vez que surgen y se obtienen otros no previstos.

- 1) EFECTO 1. Se fortalecieron las IC definidas:
  - i. Creación y fortalecimiento de institucionalidad; apoyo y desarrollo de proyectos innovadores y competitivos en los sectores, asociatividad exitosa entre sector público-privado; internalización de la importancia de la competitividad y profesionalidad; internacionalización de los sectores con productos y capacitación; elaboración de planes estratégicos de los sectores; (clusters de música, editorial).
  - ii. Fortalecimiento de la calidad, diseño y exportabilidad de artesanía en Uruguay.; capacitación en planes de negocios y comercialización del sector, elaboración de un plan estratégico sector.
  - iii. Incubación, seguimiento y apoyo de emprendedores culturales en diversas áreas, algunos con negocios instalados.
- 2) EFECTO 2. Se acercó a poblaciones vulnerables la cultura: su acceso, su producción, su disfrute.
  - i. Se equiparon usinas (total o parcialmente) en diferentes partes del país que reúnen, producen y difunden productos audiovisuales de alta contenido social y de muy buena calidad técnica. Se impartieron cursos de formación en técnicas que no son de fácil acceso para las poblaciones, se logran productos de alto impacto comunicacional. (11 en total, y 3 más por inaugurar).
  - ii. Se apoyaron sustancialmente la creación, desarrollo, mejora y fortalecimiento de 11 fábricas de cultura.; capacitación en comercialización, plan de negocios y marketing en 9 fábricas; se aprecia el crecimiento y mejora de muchas de ellas que se están constituyendo en emprendimientos independientes para comercialización; se incrementan procesos de inclusión social, autoestima, de conformación de redes y de

- acceso a bienes y terminologías verdades para poblaciones del interior del país con escaso recursos económicos, se aprecia en lo no tangible la mayor conciencia y autonomía en cuanto a su posibilidad, oportunidad y derecho de acceder, producir, y disfrutar de bienes culturales que pueden llegar a ser un ingreso económico (Fieltro en Salto, Cerámica en San José) o una recurso para alejar a determinadas poblaciones de entornos de violencia y drogas (CECAP Montevideo).
- iii. Se formaron en disciplinas artísticas niños, niñas y adolescentes de escuelas y liceos alejados de los principales centros de producción y consumo de bienes culturales. Se les acercaron docentes comprometidos con la tarea a su entorno mediato (escuelas, liceos, centros culturales, centros comunales) para reforzar su autoestima y la posibilidad de confianza personal mutua a través de lenguajes no convencionales como son la danza, el dibujo, el teatro. Se trabajó con niños que asisten a centros INAU (Instituto Nacional Niño y Adolescente del Uruguay).
  - iv. Se capacitaron poblaciones de alta vulnerabilidad social como ser personas privadas de libertad y en situación de calle; el significado real de estas actividades –en palabras de los usuarios, docentes, etc.- no solamente está dado por acercar la cultura y el disfrute a espacios de “abandono” y muchas veces de castigo, como ser las prisiones y la calle sino que se han afianzado vínculos y valores que apuntan a la reinserción de esas personas a la vida civil. En palabras de los propios usuarios sintieron que “había algo más”. Ejemplo de ello es el curso de fotografía y la producción de un catálogo artístico y de difusión masiva y dos muestras públicas de alta concurrencia de muchos actores sociales con fotografías pensadas, sacadas, seleccionadas y posadas por los propios reclusos; esto apuntó también a generar en la población en general una visión alternativa de los centros de reclusión y sus protagonistas.
  - v. Se capacitaron y apoyaron jóvenes que actúan de mediadores culturales en sus localidades y departamentos a través de la planificación, desarrollo y evaluación de proyectos que tocan temáticas de interés de su entorno, se priorizan aquellos que rescatan de una manera otra las identidades locales y que tengan fuerte impacto en las diferentes generaciones de los lugares.
  - vi. Se logró potenciar y fortalecer a las Usinas y sus entornos colocando en la agenda de las producciones artísticas las temáticas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pudiendo ir de lo particular (problemas mediatos) a lo general (la comprensión de los problemas y agendas locales); se realizan materiales de alto contenido simbólico y comunicacional sobre violencia de género, medio ambiente, violencia en general, etc. A través de estas actividades se fortaleció también el trabajo en red entre las Usinas y éstas con organizaciones e instituciones del entorno con fuerte anclaje territorial (escuelas públicas, Universidad de la República, centros zonales, etc.). Se interactuó con otros actores del medio como ser Cinemateca Uruguaya. Se apoyó la iniciativa conjunta del SNNUU en Uruguay “Contá en Corto” dirigida a jóvenes para que se expresen en contra de cualquier tipo de violencia a través de cortos audiovisuales. Esta iniciativa se sumó a la polémica planteada actualmente en Uruguay con la propuesta de la baja de la imputabilidad de menores a 16 años y a la campaña del Ministerio de Desarrollo Social: “soy joven, estoy corriendo no huyendo”.
  - vii. Se articuló, dentro de la temática de los ODMs, actividades puntuales -pero de alto impacto comunicacional- de género. Se realizaron concursos nacionales y muestras itinerantes que recorren todo el país que combinan la creatividad de artistas y diseñadores emergentes con temas de la agenda pública no tan tratado usualmente: Juegos, juguetes y género.
- 3) EFECTO 3. Se acercó a profesionales, académicos, gestores, y promotores de cultura para incrementar la capacidad de la institucionalidad cultural.
- i. Se fortaleció la institucionalidad cultural en base a tres premisas básicas: 1) estudios, encuentros, investigaciones y productos de gran rigor académico, que ponen en la agenda pública el valor intrínseco y agregado de la cultura en términos económicos y sociales, 2) formación en gestión y traspaso de capacidades a recursos humanos, 3) recursos calificados y formados.



- ii. Planificación, desarrollo e implementación de una Estrategia de comunicación conjunta apoyada por todos los actores del programa conjunto que cumple con las exigencias y sugerencias del FODM de acuerdo al Plan de Mejora. Dicha estrategia cumple 2 etapas: 1) de comunicación interinstitucional y visibilidad (que fue reclamada por todos los actores) y una más sustantiva de comunicación para el desarrollo (ver anexos), que apunta a testimonios y darle visibilidad a las personas y protagonistas de todo lo anteriormente mencionado bajo estos puntos.
- iii. Planificación, desarrollo e implementación de una Estrategia de Monitoreo y Evaluación que tuvo en cuenta la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, que incluye a todo el territorio y que sobre todo apunta a la clara rendición de cuentas y a la sostenibilidad de las iniciativas. En ella se consignan y subrayan todos los resultados obtenidos: aquellos esperados y también los no esperados, aquellos tangibles y los que no lo son. La información que se recoge es más de proceso que de impacto pero denota de alguna manera la eficiencia y la eficacia de los usos de los dineros públicos y de cooperación que contó esta iniciativa conjunta.

b. Contribución de las capacidades fortalecidas al logro de los resultados

Las capacidades establecidas en el programa conjunto aportaron a:

- a) Mejorar la programación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas en relación a la cultura,
  - b) Promover acciones de impacto a poblaciones vulnerables,
  - c) Implementar la gestión basada en resultados,
  - d) Promover negociaciones conjuntas,
  - e) Alcanzar acuerdos programáticos,
  - f) Consensuar definiciones conceptuales y técnicas,
  - g) Superar desafíos de manera conjunta,
  - h) Financiaciones o administraciones conjuntas a mismos productos hacía que hubiera diálogo interagencial e interinstitucional para la búsqueda de soluciones a la gestión conjunta.
- c. Contribución por los productos al logro de los resultados, sobre la base de indicadores de desempeño, incluyendo variaciones en las contribuciones reales respecto de las planificadas. Destacar todo cambio institucional o de conducta, como por ejemplo el desarrollo de capacidades entre beneficiarios/titulares de derechos.

Ver Documento “Resultados del PC”

- d. ¿Quiénes son los beneficiarios/titulares de derechos primarios y de qué manera se involucraron en la implementación del programa conjunto? Por favor desglosar por categoría, según corresponda para su programa conjunto específico (por ejemplo, por género, edad, etc.).

Los beneficiarios se dividen en tres categorías: 1) directores/políticos que idearon y llevaron adelante las propuestas 2) actores que materializaron la teoría en el terreno (docentes, coordinadores de áreas, capacitadores, facilitadores, investigadores, académicos y 3) “beneficiarios”, protagonistas, usuarios, público objetivo del programa conjunto. Entre ellos hay gran presencia de hombres en el nivel 1, paridad en el 2 con cierta preponderancia de mujeres y en el tercer caso depende del tipo de resultado y actividad esperada: empresarios/as, emprendedores/as, artistas, creadores/as, mujeres rurales, jóvenes, niños/as, gente en situación de calle, privados de libertad, la comunidad académica, las instituciones del Estado, las propias agencias del sistema.

Beneficiarios	Beneficiarios directos alcanzados	Beneficiarios indirectos
Mujeres	1,242	47
Hombres	1,843	2,621
Niñas	1,627	
Niños	671	
Instituciones Nacionales	17	
Instituciones Locales	16	

e. Describir y valorar de qué manera el programa conjunto y sus socios de desarrollo han encarado cuestiones de inequidad social, cultural, política y económica durante la etapa de implementación del programa:

a. A lo largo del programa, ¿cuál fue el grado de participación de las poblaciones socialmente excluidas, y en calidad de qué participaron?

El programa conjunto apuntó a incrementar la participación en la producción y goce de bienes y servicios culturales por parte de grupos vulnerables, particularmente mujeres, niños, niñas en situación de pobreza, poblaciones remotas del país, y personas privadas de libertad. Estos grupos vulnerados y socialmente excluidos fueron incorporados en las estrategias de alcance por las actividades del programa conjunto.

b. ¿El programa ha contribuido a aumentar el poder de decisión de los grupos excluidos en lo que respecta a medidas políticas que afectan sus vidas? ¿Ha habido algún aumento en el nivel de diálogo y participación de estos grupos con los gobiernos locales y nacionales en relación con dichas medidas políticas?

No se aprecia en el momento acción ni participación directa, la mayoría de las veces sus voces son escuchadas a través de relatos, testimonios y piezas comunicacionales.

c. El programa y sus socios de desarrollo, ¿han fortalecido la organización de los ciudadanos y de los grupos de la sociedad civil de modo que estén en mejores condiciones de trabajar en defensa de sus derechos? Si la respuesta es si, ¿De qué manera? Por favor indicar ejemplos concretos.

Los ciudadanos han sido fortalecidos en el desarrollo de emprendimientos y conformaciones de asociaciones legales. Artesanos, empresarios (clusters: 3 asociaciones), fábricas (formación de cooperativas), Usinas (conformación de grupos musicales y piezas audiovisuales de denuncia), la RED de profesionales (espacio web para intercambio de posiciones y opiniones).

d. ¿En qué grado el programa ha contribuido a mejorar las vidas de los grupos socialmente excluidos (ya sea a través de intervenciones a nivel local o nacional)?

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.

e. Describir el alcance de la contribución del programa conjunto en favor de las siguientes categorías de resultados:

a. Principios de la declaración de París.

- Liderazgo de instituciones de gobierno nacionales y locales.

La implementación del programa conjunto estaba basada y enmarcada en la reforma de Naciones Unidas para la cooperación al desarrollo “Unidos en la Acción”. El liderazgo y apropiación del programa conjunto por parte de las instituciones nacionales fueron exitosas en la medida que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (a través de su director y de la oficina de Cooperación Internacional) participaron activamente en la toma de decisiones estableciendo concretamente las prioridades nacionales y el actuar conjunto por todos los integrantes. Así mismo, el Ministerio de Educación y Cultura también jugó un papel crucial en el liderazgo de la temática y de las políticas públicas que se apoyaron y fortalecieron.

- Participación de la ciudadanía y de organizaciones civiles.

La ciudadanía en general participó como beneficiarios de varias actividades del programa conjunto. Las organizaciones de la sociedad civil participaron como implementadores o ejecutores de varias actividades en el producto, particularmente las actividades con niños y niñas en las que ONGs demostraron su habilidad y capacidad de gestión. En gran parte, el programa conjunto generó nuevas ONGs que agruparon a sectores de promotores, productores y gestores de cultura, por ejemplo: música, editoriales, artesanías, red de teatros, red de profesionales, etc.

- Acción común y armonización.

En el Comité de Gestión y las estrategias. Innovadores porque en culturas institucionales “cerradas” el trabajo conjunto no era una costumbre y estas temáticas: toma de decisiones programáticas y prácticas conjunta, diseño de visibilidad e impacto a través de la comunicación, y poseer un mecanismo de recabar la información ordenada y sistematizada fueron elementos nuevos tanto para las agencias como para las contrapartes. En la armonización de procesos y reglamentos, las Agencias de NNUU avanzaron tímidamente dado a restricciones de sus propias reglas y procedimientos. Sin embargo, como parte de la reforma “Unidos en la Acción” el programa conjunto se ejecutó siguiendo los entendimientos elaborados entre el Gobierno de Uruguay y el Sistema de Naciones Unidas; particularmente en: la selección y armonización de contratos de servicios para consultores (vacaciones otorgadas, días de trabajo, etc.). Se implementaron paneles de selección interministeriales e interagenciales (siguiendo el formato comúnmente utilizado en “Unidos en la Acción”).

- Elementos innovadores en responsabilidad mutua (justificar por qué dichos elementos resultan innovadores).

Un ejemplo innovador en responsabilidad mutua se dio en la ejecución de cada producto del proyecto. Varias Agencias de NNUU participaban como ejecutoras en cada producto, lo que obligó una coordinación y delineamiento específico a cada actividad. Las Agencias de NNUU tuvieron la oportunidad de demostrar sus fortalezas específicas en cada actividad y a su vez, incentivó la negociación y actuar conjunto. A pesar de la riqueza y oportunidad de acción que esta modalidad proporcionaba, a veces se invertía mucho más tiempo del requerido para lograr un acuerdo y ejecutar una actividad. Sin embargo, las responsabilidades y rendiciones de cuentas fueron ciertamente mutuas por parte de las contrapartes nacionales así como las agencias de NNUU.

b. Unidos en la acción.

- Papel de la Oficina del Coordinador Residente y sinergias con otros programas conjuntos del F-ODM.

La Oficina del/la Coordinador/a Residente (OCR) jugó un papel importante en el liderazgo y la implementación del programa conjunto actuando como intermediaria y coordinadora de las actividades interagenciales. La OCR fue uno de los integrantes del Comité de Gestión del proyecto, participando en la toma de decisiones claves a lo largo del proyecto. Junto con UNESCO (agencia líder del programa conjunto), la OCR jugó un

papel de coordinador y de apoyo en las estrategias conjuntas y en el planeamiento de acciones. Por ejemplo, la OCR impulsó los mecanismos de tomas de decisiones conjuntas, la implementación de talleres de M&E, y la implementación de la estrategia de comunicación e incidencia. Adicionalmente, la OCR fue el eje central para la participación del/la Coordinador/a Residente en el programa conjunto de comunicación e información con el F-ODM y el MPTF (Agente Administrativo).

- Elementos innovadores en armonización de procedimientos y prácticas de gestión (justificar por qué dichos elementos resultan innovadores)

La estrategia de comunicación e incidencia aportó a armonizar los procedimientos y prácticas en comunicación. Así mismo la estrategia de monitoreo y evaluación se podía fácilmente integrar en los procedimientos de cada Agencia o institución nacional. Aunque hubo avances en la armonización de algunos procesos, no se pudo avanzar de manera significativa en la armonización de adquisiciones y el programa conjunto tuvo que adaptarse a las seis diferentes normas y procedimientos.

- Formulación, planificación y gestión conjunta de las Naciones Unidas.

La formulación del programa conjunto fue realizada de manera conjunta por las Agencias de NNUU junto con las contrapartes nacionales en la implementación, tanto en la formulación inicial así como en la formulación de los planes anuales de trabajo que se elaboraron a lo largo del programa conjunto. De manera significativa, las postulaciones por parte del Equipo de País de Naciones Unidas a las ventanillas financiadas por el F-ODM fueron los precursores esenciales para la programación conjunta de los programas financiados por el Fondo de Coherencia de Uruguay bajo la experiencia piloto “Unidos en la Acción”. Los elementos de planificación conjunta implementadas en este programa conjunto y en las acciones de “Unidos en la Acción” fortalecieron y profundizaron el trabajo ya realizado en la formulación del UNDAF 2007-2011 y el Programa Conjunto (One Programme) para 2007-2011.

### **III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS**

- a. Informar acerca de lecciones aprendidas y buenas prácticas claves que facilitarían el diseño y la implementación de programas conjuntos futuros.
  - 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 fueran 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 la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas, 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 programa conjunto 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 logran consenso y trabajo en forma mancomunada.

- Fue notable también el resultado del liderazgo del Comité de Gestión y de la Unidad de Coordinación del programa conjunto como modelo de elaboración y ejecución de las herramientas de planificación de gestión incorporando metodologías de medición por resultados, sistematizando efectos y realizando dos evaluaciones.
  - El programa conjunto 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 programa conjunto en referencia al fortalecimiento institucional 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.
- b. Informar sobre todo enfoque de desarrollo innovador que haya surgido como resultado de la implementación del programa conjunto.
- 1) Estrategia de Comunicación e Incidencia
  - 2) Estrategia de Monitoreo y Evaluación
  - 3) Documento de Buenas Prácticas
  - 4) Análisis de información cualitativa (entrevistas en profundidad)
  - 5) Documento de Sostenibilidad realizado con actores en el terreno.
- c. Indicar principales obstáculos, entre otros demoras (si las hubiera) durante la implementación del programa.
- a. Limitaciones internas del programa conjunto. Debilidades institucionales de algunos actores del programa conjunto, problemas en la gestión.
 

Existían debilidades en la gestión/ejecución. Los tiempos y procedimientos dentro del Estado no son los mismos que los del programa conjunto; multiplicidad de actores a diferentes niveles complejizó la toma de decisiones; se observaron variaciones en el diseño del programa conjunto y modificaciones que atrasaron los tiempos de la gestión.

Cambios al nivel de jerarcas políticos enlenteció el proceso de iniciación y aterrizaje del programa conjunto.

Multiplicidad de procesos y requisitos por cada agencia generaron diferencias en las capacidades y facilidad en que las Agencias podían implementar. Algunas eran más ágiles que otras dependiendo de la modalidad de contratos, transferencias de fondos, ejecución de pagos, etc.
  - b. Externas al programa conjunto. Elecciones nacionales, departamentales. Cambios en la contratación de los recursos humanos por decreto presidencial.
 

Adicionalmente, cambio en la administración del Gobierno también tomó lugar durante la implementación del proyecto, distraendo a los principales tomadores de decisiones dado a la campaña electoral y los cambios implementados por el nuevo Gobierno.

El gobierno implementó un proceso de revisión de todas las contrataciones de servicios (usualmente recursos humanos) financiados por la cooperación internacional. Dicho proceso enlenteció los procesos de contratación de consultores para la implementación de actividades.
  - c. Principales acciones de mitigación puestas en práctica para superar estas restricciones. Negociaciones y cambios de rumbos sobre la marcha.
 

Acuerdos establecidos fueron documentados. La Unidad de Coordinación tomó más participación en la implementación de actividades, facilitando la documentación necesaria para cumplir con los requisitos de cada Agencia o contraparte nacional.
- d. Describir y evaluar de qué manera la función de supervisión y evaluación (M y E) ha contribuido a:
- a. Mejoras en la gestión del programa y en el logro de los resultados de desarrollo.

Permitió evidenciar fallas y corregir algunas sobre la marcha; dio participación a los encargados de materializar los diseños en el terreno (documento “diagnóstico participativo/sostenibilidad”).

- b. Mejoras en la transparencia y en la responsabilidad mutua.

Se logró obtener datos claros que arrojen concretamente el nivel de eficiencia (costes/beneficios) y que cada actor v pudiera “vigilar” sus inversiones. Se cruzan la estrategia de M&E con la de C& In dándole mayor visibilidad a los datos de la primera.

- c. Aumento de las capacidades y procedimientos nacionales para M y E y recopilación de datos.

Se elaboraron herramientas (no existentes hasta agosto de 2010) para recabar toda la información de cada una de las actividades, se diseñaron mecanismos y metodología de cómo procesar esa información. Se formaron cuadros en monitoreo y evaluación. Se encuentran disponibles y clasificados todos los medios de verificación que respaldan al información vertida. Se traspasa todo ese material a la Dirección Nacional de Cultura para que pueda ser aplicado a otros proyectos de la institución.

- d. ¿Cuán útil resultó para el programa conjunto el proceso de evaluación a mitad de período?

Permitió abordar las faltas y obstáculos presentados al programa conjunto de manera mancomunada. Los miembros del Comité de Gestión tuvieron una opinión externa de la situación del proyecto y áreas para enfocar mejoras. Permitió la creación de una hoja de ruta de mejoras y enfoque en las oportunidades de obtener los resultados esperados.

- e. Describir y evaluar de qué manera las funciones de comunicación y promoción de la participación han contribuido a:

- a. Mejorar la sustentabilidad del programa conjunto.

El impacto de las piezas comunicacionales ha sido tremendo, apropiándose de ellos para presentaciones en el exterior de Ministros, jefes de agencias, directores generales.

- b. Mejorar las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.

Desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto se ha pedido información acerca de las metodologías utilizadas en el trabajo para las piezas comunicacionales ya que no es fácil que empresas audiovisuales capten la esencia de estos Proyectos. Se explicita que la Unidad de Coordinación ha tenido un rol fundamental en la idea original, guión, adaptación, dirección y producción de contenidos. Se contratan servicios técnicos (cámaras, iluminación, editores, gráficos, traductores, post-productores).

- c. Beneficiarios/titulares de derechos.

Todas las piezas comunicacionales no solamente rescatan los testimonios de las personas con total naturalidad sino que fueran pensadas para que ellos al verse se sintieran identificados y pudieran transmitir al resto-con sus palabras y en sus entornos- sus historias, sus vidas.

- f. Informe las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.

- a. ¿Con qué grado de detalle el programa conjunto ha evaluado y sistematizado los resultados de desarrollo, con la intención de aplicarlos como evidencia para la reiteración o ampliación del programa conjunto o de alguna su componentes?

En la producción de un set de documentos que son hitos en un programa conjunto donde se sistematiza toda la información generada, a saber:

- Folleto institucional realizado y distribuido en organizaciones e instituciones vinculadas al proyecto y actividades vinculadas al programa conjunto // Web actualizada periódicamente. // Boletín externo e interno mensual distribuido por base de datos. Folleto distribuido // Boletín externo e interno mensual // Realizado y difundido spot en actividades vinculadas al programa conjunto // Realizado audiovisual con 5 micros documentales sobre “Cultura y Desarrollo” // Organización de Feria Cultural de Cierre del Proyecto.
  - Cierre Protocolar de Viví Cultura. 60 participantes aproximadamente.
  - 19 noviembre: Feria Cultural “Viví la Cultura”. Participan beneficiarios de: Fábricas de Cultura; Dinapyme; Auch; Papagayo Azul; Concurso audiovisual y llamado a canciones de Usinas; Formación Artística; usuarios de Usinas. 500 personas aproximadamente.
  - Jornadas (octubre 2010) de capacitación en seguimiento y monitoreo de proyectos con los recursos humanos de la Nacional de Cultura y de la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas vinculados al proyecto. Elaboración de herramientas para recopilación de información//Recolección de datos (informes) en 2 períodos: 2008-2009/ 2010-2011. Se obtienen datos cuantitativos.// Realización de 58 entrevistas en profundidad a actores implicados para la obtención de datos cualitativos. Se identifican 3 tipos de entrevistas: responsables de actividad, docentes/talleristas/gestores y participantes. Algunos de los entrevistados responden a varias actividades dentro del programa conjunto //Realización de 2 jornadas (setiembre 2011) sobre sostenibilidad de las actividades relacionadas al proyecto.//Sistematización de la información recopilada y elaboración de informes finales de resultados en base a los indicadores del proyecto (actualización de matriz de resultados y resumen narrativo de resultados). Documento de Buenas Prácticas; Documento de Sostenibilidad a través de un Diagnostico Participativo, un documento Manual de Procedimientos, un documento denominado “Viví cultura en números”
- b. Describir ejemplos, si los hubiera, de la reiteración o ampliación que se está llevando a cabo.

La Dirección del Ministerio de Educación y Cultura de Proyectos Internacionales está tomando como ejemplo el presente programa conjunto para darle continuidad a través de la cooperación bilateral-ya acordada- entre la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo y el Ministerio de Educación y Cultura para un proyecto que abarca las áreas de cultura, educación, ciencia y tecnología entre otras.

- c. Describir la estrategia de salida del programa conjunto y evaluar de qué manera dicha estrategia ha mejorado la sustentabilidad del programa.

La finalización del programa conjunto concluye con una gran cantidad de actividades y logros que se acumulan hacia el final el programa conjunto no contándose con tiempo de calidad para evaluar y analizar posibles estrategias de salida sin que haya cortes abruptos o interrupciones. El involucramiento de casi todo el Ministerio de Educación y Cultura en el programa conjunto en el último tiempo es una clara muestra que muchas de las actividades continuarán apoyándose en el material sustantivo (informes y documentos) generados por el programa conjunto, sobre todo en las lecciones aprendidas y en el enriquecimiento en el aprendizaje para un sistema de gestión por resultados.

#### IV. SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Estado financiero estimativo del programa conjunto al 31 de marzo de 2012:

Agencia NNUU	de	Presupuesto total aprobado	Presupuesto total transferido	Presupuesto total comprometido (estimativo)	Presupuesto total desembolsado (estimativo)
ONUDI		1,005,651	1,005,651	1,005,000	1,005,000
ONUMJERES		213,968	213,968	213,859	213,859
PNUD		556,317	556,317	503,540	486,411
UNESCO		1,166,128	1,166,128	1,160,931	1,160,931
UNFPA		213,968	213,968	213,968	213,968
UNICEF		213,968	213,968	213,941	213,941
Total		3,370,000	3,370,000	3,311,239	3,294,110

#### V. ANEXOS:

1. Lista de los documentos y estudios producidos por el programa conjunto.
2. Lista de los productos de comunicación creados por el programa conjunto.
3. Actas de la asamblea de revisión final del Comité de gestión del programa y del Comité directivo nacional.
4. Informe de evaluación final.
5. Marco M y E con valores finales y actualizados de los indicadores.



1. Lista de los documentos y estudios producidos por el programa conjunto.

Clúster de Música:

- Música Ltda. El negocio de la música para emprendedores. Leonardo Salazar
- Taller de derechos de autor
  - Documento 1 / DICREA Interclusters creativos
  - Contratos sector audiovisual
  - Obras sector musical
- Plan Estratégico
- Informe "Mercados y Posicionamiento. Diagnóstico competitivo"
- Informe de Regulación Jurídica de las Industrias Musical y Editorial en Uruguay, 31 de marzo de 2009
- Informe de Regulación Jurídica de las Industrias Musical y Editorial en Uruguay, actualizado a octubre de 2009
- Informe Regulación Jurídica de la Industria Musical y Editorial a nivel comparado. 11 de Setiembre de 2009
- Recomendaciones para la regulación jurídica de la industria musical y editorial, 9 de diciembre de 2009

Clúster editorial:

- Catálogo Editorial del Uruguay 2010 - 2011
- Los editores y el libro digital /Paulo Slachevsky Chonchol, Director de LOM Ediciones - Chile  
Ponencia presentada en la Cuarta Jornada de Profesionales del Libro en la Feria del Libro de Montevideo, setiembre de 2010.
- Taller "El oficio del librero" / Ezequiel Leder
  - Sistema de gestión -Software-
- Taller "Marketing editorial" / Deborah Lapidus
  - Prensa Editorial
- Taller "Nuevos formatos editoriales"
  - El guión como género: La estructura del guión (Arauco Hernández)
  - El guión como género: Ejemplos y Puntos de vista (Inés Bortagaray)
- Taller sobre Derechos de Autor
  - Documento 1 // Dicrea - Interclusters creativos
  - Contratos sector audiovisual
  - Obras sector musical
- Documentos del Taller de capacitación Agentes Literarios (Víctor Hurtado)
  - Contrato Cono Sur
  - The Kerrigan Agency London 2011
  - Newsletter 23
  - Autorización
  - Víctor Hurtado
- Mapa Institucional del Clúster Editorial (GGC ampliado)  
[http://www.vivicultura.org.uy/up/editorial\\_mapacluster.pdf](http://www.vivicultura.org.uy/up/editorial_mapacluster.pdf)Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)
- Informe de Regulación Jurídica de las Industrias Musical y Editorial en Uruguay, 31 de marzo de 2009
- Informe de Regulación Jurídica de las Industrias Musical y Editorial en Uruguay, actualizado a octubre de 2009
- Informe Regulación Jurídica de la Industria Musical y Editorial a nivel comparado. 11 de Setiembre de 2009
- Recomendaciones para la regulación jurídica de la industria musical y editorial, 9 de diciembre de 2009

Mediadores de Cultura:

- Informe final del Primer Encuentro de Mediadores Culturales-Diciembre 2009

La Igualdad no es juego:

- Catálogo del Concurso Nacional de juguetes no sexistas.
- Informe Final del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género.
- Catálogo del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género "La igualdad no es juego" (Ed. 2009)".
- Catalogo de la muestra itinerante del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género "La igualdad no es juego" (Ed. ampliada 2010).
- Material pedagógico para docentes de la muestra itinerante del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género.

Documentos en género:

- La "Agenda de género": de la ley a las prácticas / María Luisa Femenías (Universidad Nacional de La Plata / Universidad de Buenos Aires)
- Nota final sobre el coloquio "La igualdad de género en la cultura, una agenda en controversia"  
Conversatorio preliminar sobre género, políticas públicas y políticas culturales. / Mariangela Giaimo
- Dossier Cultura y Género ¿Políticas afirmativas en la cultura? / Mariangela Giaimo
- Catálogo del concurso "La igualdad no es juego"
- Propuesta Estratégica y de contenidos para el espacio virtual "Creadoras"

Industrias Creativas:

- Contenidos Culturales y Medios de Comunicación. El libro surge a raíz del Foro de Contenidos Culturales y Medios de Comunicación. Organizado por DICREA, 22 y 23 de abril. Montevideo, Agosto de 2009.
- Imaginarios y Consumo Cultural. Segundo Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural. Uruguay 2009. Susana Dominzain, Sandra Rapetti, Rosario Radacovich. Montevideo, Octubre de 2009.
- Hacia la implementación de la Cuenta Satélite de Cultura para Uruguay. Primer Informe. Fanny Trylesinski - Carolina Asuaga. Montevideo, Noviembre de 2009.

## 2. Lista de los productos de comunicación creados por el programa conjunto

- Catálogo Editorial del Uruguay 2010 - 2011
- Catálogo del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género "La igualdad no es juego" (Ed. 2009)".
- Muestra itinerante "La igualdad no es juego"
- Muestra itinerante "Juegos, juguetes y género"
- Catálogo de la muestra itinerante del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género "La igualdad no es juego" (Ed. ampliada 2010).
- Material pedagógico para docentes de la muestra itinerante del concurso nacional de diseño de afiches sobre juegos, juguetes y género.
- CDs y DVDs de compilaciones de música y film creados en las Usinas Culturales
- Concurso de film "Contá en Corto"
- Concurso de film "Objetivos del Milenio"
- Producción de 5 piezas audiovisuales que recopilan la experiencia del programa conjunto en distintos ámbitos: Cultura y Desarrollo; Cultura y Economía, Cultura y Accesibilidad; Cultura y Género; Nuestra Cultura.
- Contacto con Prensa (desayuno, mailing, comunicados de prensa).
- Boletín de noticias interno y boletín de noticias externo
- Desarrollo de la Web: <http://www.vivicultura.org.uy/> (disponible hasta junio 2012)
- Implementación de un Folleto institucional
- Elaboración de un Spot Audiovisual (distribuido en la página Web del proyecto y en Youtube): <http://www.youtube.com/watch?v=nIRbiWnip9c&feature=channel>
- Documental "Un Pueblo al Solís" disponible en Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=j5tamalPyWI&feature=related>
- Una "Feria Cultural" en la que se expusieron todas las actividades realizadas en el programa conjunto y se involucró a los participantes/beneficiarios de los distintos componentes (músicos, artesanos, realizadores audiovisuales, etc.). De esta forma se presentaron los resultados con mayor visibilidad e impacto de cada uno de los componentes.