

**Uruguay**  
**Plan de Mejora**

**Ventana Temática: Cultura y Desarrollo**

**Título del Programa: Fortalecimiento de las Industria Culturales  
y mejora de la Accesibilidad a los Bienes y  
Servicios Culturales de Uruguay**

**c) Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto**

Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones, las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 1:</b> Se recomienda asegurarse que en las sesiones del Comité Directivo Nacional se discutan aspectos sustantivos y se tomen acuerdos que definan claramente la lógica de intervención, las grandes directrices del Programa, y los roles de cada quien. Para que esto sea posible es necesario evitar la confusión entre los participantes en el CDN del Viví Cultura y el CDN del Fondo de Coherencia.</p>						
<p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto:</b> <i>Completar</i></p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
1.1 Continuar convocando al CDN exclusivamente para el PC.	Setiembre	Comité de Gestión del PC (CDGP)	<b>Comentarios</b> Desde un inicio se ha convocado en exclusividad al CDN para tratar los temas del Programa.	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
1.2 Convocar al CDN al cierre del año II.	ídem	Comité de Gestión del PC (CDGP)	Reunión de carácter informativa/descriptiva.			
1.3 Convocar al CDN para aprobación de PAT año III.	ídem	Comité de Gestión del PC (CDGP)	Reunión de carácter estratégico (PAT III, visibilidad, lógica de intervención, estrategia de comunicación). El CDGP llevará una propuesta concreta para aprobación/validación.	Se convocó al CDN exclusivamente para ver los avances del año y se aprovechó para solicitar la prórroga / extensión		
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 2</b> Con relación a lo anterior, se recomienda reestructurar los órganos de gobernanza del Programa de acuerdo a los lineamientos del F-ODM asegurándose que haya un flujo regular de comunicación sobre aspectos sustantivos del Programa entre el CDG, el Equipo de País de Naciones Unidas y la Coordinador Residente del Sistema, para que esta última pueda representar de manera más eficaz los puntos de vista de todos los actores de la ONU y estar más empoderada para tomar decisiones en el marco del CDN.</p>						
<p><b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b> <i>Completar</i></p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
2.1 Se entablarán reuniones quincenales de seguimiento e intercambio entre la OCR, UNESCO y la UC.	Quincenalmente	Unidad de Coordinación	<b>Comentarios</b> Esto se ha venido realizando desde el mes de agosto en forma periódica.	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
2.2 Flujo regular de Información a través de la UC y la OCR - articuladores de toda la información disponible junto a la agencia líder-.		UC/OCR		Tanto la UdC como la OCR han mantenido informados a todos los miembros del CdG y por ende al CDN.		
<p><b>Recomendación de la Evaluación N° 3</b> Se recomienda separar, en la medida de lo posible, las funciones de monitoreo de efectos de las de facilitación de la implementación del programa. En esta línea, se recomienda que el Programa apoye la DNC a crear una Unidad de Monitoreo y Evaluación que, empezando con el monitoreo de los efectos del Viví Cultura, pueda progresivamente estructurarse y enfocarse en el análisis de los efectos de las políticas culturales nacionales, lo cual sería coherente con las intenciones del Programa de</p>						

**fortalecer la institucionalidad de la cultura.** Para cubrir los costos iniciales de esta iniciativa se podría revisar la estrategia y los productos actualmente previstos para el Efecto III y, eventualmente, redireccionar parte de los recursos. Además, para sumar esfuerzos, se podrían establecer alianzas estratégicas con el sector académico o con fundaciones e institutos de investigación nacionales e internacionales, para definir e implementar conjuntamente investigaciones evaluativas que alimenten las políticas por un lado y la producción e intercambio de conocimientos por el otro. Con esto en mente, se podrían revisar la concepción y los objetivos de la Red Centro Sur

**Respuesta de la gestión del Programa Conjunto**  
 Pag. 22 párrafo 4; “cabe preguntarse si no sea un exceso de expectativas imaginar que la UCME desempeñe funciones.....”. En varias instancias, el informe plantea la necesidad de generar una instancia institucional que permita realizar las actividades de monitoreo y evaluación con mayor profundidad de análisis que las establecidas por términos de referencia en la Unidad de Coordinación. Esto nunca podría implicar que la UCME abandone estas actividades defendidas en los términos de referencia, que por otra parte son iguales en el resto de los proyectos. (Esto se seguirá discutiendo el punto 5 de este cuadro de consolidación de comentarios). Por otro lado, no está en el mandato de la OCR realizar actividades de monitoreo y evaluación de proyectos específicos.

**5. Valorar la utilidad de las recomendaciones y aportar sugerencias sobre la utilidad de las mismas.**

C11: pág. 27 recomendación C.  
 En el informe no queda claro exactamente qué es lo que piensa el evaluador. Por una parte, deja entender que la UCME no debería llevar las tareas de monitoreo y evaluación. El Grupo de referencia deja clara su posición en el C9. Por otra parte, el informe sugiere crear una unidad de monitoreo y evaluación en la DNC. Es una idea que se podría llevar adelante pero depende de la voluntad política de la DNC, de sus recursos, y de sus objetivos inmediatos. En cualquier caso, de impulsarse dicho emprendimiento, tendría escasa relación con el PC.

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
3.1 Se han contratado dentro de la UC perfiles adecuados (coordinador, asistente técnico) a estas funciones para que trabaje junto a la OCR, las agencias y contrapartes sobre el tema.	Agosto 2010	UC	<b>Se ha desarrollado una estrategia de seguimiento y evaluación con grandes avances. Ver documentos adjuntos(2011)</b>			
3.2 Se planifica desde OCR y UC realizar una capacitación para los RRHH disponibles (MEC, MIEM, consultores claves) dentro del PC acerca de herramientas específicas de monitoreo/evaluación. Actualización de las matrices de monitoreo.	6 semanas	UC /OCR/UNESCO	UC junto a las contrapartes nacionales Se han realizado varias reuniones y encuentro de intercambio y capacitación para evaluar: actividades, resultados, desafíos y sostenibilidad (2011)	Recursos disponibles dentro de la UC, UNESCO, OCR		
3.3 Se perfeccionarán los instrumentos de monitoreo a través de la adecuación de informes específicos.	8 semanas	UC/UNESCO	Se han enviado a todos los docentes y RRHH contratados mismos formatos de evaluación. Se procesa esa información y se consigna en documentos de indicadores (cuantitativos/cualitativos)			

**Recomendación de la Evaluación N° 4)** Se recomienda definir mecanismos e instrumentos que permitan un análisis transversal de los tres componentes del Programa en el marco del CDG, para identificar y optimizar sinergia internas durante la implementación

Una posibilidad podría ser la de elaborar periódicamente breves informes analíticos que evidencien los principales avances y desafíos en cada eje de intervención o producto, de cara a los efectos esperados (puede ser una nota de una página con los tres o cuatro puntos clave que se perciben como importantes y se quiere resaltar, no deben ser reportes de actividades) Los informes deberían producirse regularmente y circularse entre todos los miembros del CDG antes de sus sesiones ordinarias, para alimentar la reflexión colectiva en el marco de una visión estratégica de conjunto. La Unidad de Coordinación puede ser la que articula este mecanismo pero no la que desarrolla el análisis.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
4.1 Redefinición de PAT año III con enfoque estratégico y transversal teniendo en cuenta posibles actividades/sinergias/resultados conjuntos.	Agosto 2010 en adelante	CDGP	<p><b>Comentarios</b></p> <p>Ya se ha discutido e incorporado en el PAT II Continuar capacitando a los actores de Fábricas de Cultura en cursos para que éstos cuenten con un “acompañamiento más eficaz para la consolidación de su estructura organizativa y la búsqueda de un punto de equilibrio entre su potencial de oferta y las demandas del mercado “. (Cita informe de medio término).</p> <p>Este curso se está llevando a cabo en 11 fábricas.</p>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
4.2 Tratamiento de estos temas como prioritarios en la agenda en cada CDGP.	Agosto 2010 en adelante					
4.3						
<p><b>Recomendación de la Evaluación Nº 5</b> Se recomienda empezar desde ya una reflexión en el CDG y en el CDN para definir una estrategia de salida que evite la interrupción de los procesos en marcha una vez que termine el ciclo de tres años previsto en el diseño del Programa. Al respecto, se recomienda empezar a buscar posibles sinergias con otras fuentes de recursos bilaterales y multilaterales en la hipótesis que, al terminar el tercer año, las Instituciones nacionales todavía no tuviesen capacidad suficiente para absorber las iniciativas del programa.</p>						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
5.1 Crear un grupo de trabajo para reflexionar en sobre el tema convocado por la UDC	Setiembre 2010	CDGP	<p><b>Comentarios</b></p> <p>Se intentarán identificar puntos/actividades que no hayan sido contempladas para darle continuidad. Se identificarán otras fuentes posibles de financiación (donantes) que puedan colaborar a la sostenibilidad de las actividades.</p> <p>Ya existen iniciativas dentro del nuevo presupuesto nacional (diciembre 2010) y se está planificando una cooperación bilateral con ACEID donde se apoyarán algunas</p>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>

			iniciativas iniciadas por el PC-			
5.2 Actualmente dentro de la Programación quinquenal de ONU (MANUD) se contemplan algunos de estas temáticas a ser continuadas en los próximos años.						
5.3 Actualmente dentro del Presupuesto quinquenal del Gobierno Nacional se han incluido las prioridades de las contrapartes que darán continuidad a las actividades del PC.						
<b>Recomendación de la Evaluación N° 6</b> Se recomienda vincular la producción de material divulgativo sobre el Programa a la producción audiovisual y musical de las Usinas, involucrando directamente los beneficiarios en la concepción e implementación de una estrategia global de comunicación, incidencia y visibilidad del Programa.						
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
6.1 Se está trabajando en la consolidación de una estrategia de comunicación/incidencia entre las agencias, las contrapartes y los servicios contratados por el proyecto para el área de comunicación.	Agosto 2010	Encargada de Comunicación del Programa/ UDC Comunicadores de las agencias, Contrapartes nacionales.-	<b>Comentarios</b> En la misma se contempla: 1) Públicos objetivos 2) Objetivos de la Estrategia 3) Soportes de la misma (Boletines, documental, etc) Ver documentos adjuntos. Estrategias	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>
6.2 Se intentará difundir la producción audiovisual/musical de las Usinas dentro de las poblaciones objetivo y el público en general.	Setiembre 2010	Encargada de Comunicación del Programa/ UDC Comunicadores de las agencias, Contrapartes nacionales.-	También se incluirán las producciones de las fábricas y otros elementos tangibles que hayan sido creados y producidos por los beneficiarios.			
6.3						

<b>Recomendación de la Evaluación N° 7</b> Se recomienda articular la estrategia de transversalización del enfoque de género con la estrategia global de comunicación del Programa y con las iniciativas de las mujeres del cluster de la música.						
<b>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</b>						
<b>Acciones clave</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Seguimiento</b>		<b>Secretariado</b>	
7.1 En el PAT III Se trabajarán/articularán los temas de género en todos los productos de la estrategia de comunicación del Proyecto y con los grupos de		Encargada de área de género. UNIFEM, Contrapartes nacionales.	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Estado</b>

beneficiarias.						
7.2						
7.3						

BORRADOR