

# Uruguay

## Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Cultura y Desarrollo**

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

**Autor:** Sergio Lenci, consultor del F-ODM

## **Prólogo**

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

***FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO***

***(F-ODM)***

***VENTANA DE CULTURA Y DESARROLLO***

***Evaluación Intermedia del Programa Conjunto***

***Fortalecimiento de las Industrias Culturales y mejora de la Accesibilidad a los Bienes y Servicios Culturales de Uruguay  
(VIVI CULTURA)***

***INFORME FINAL<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Realizado por Sergio Lenci, consultor del F-ODM.

***Evaluación Intermedia del Programa de Fortalecimiento de las Industrias Culturales y Mejora de Accesibilidad a los Bienes y Servicios Culturales en Uruguay (Viví Cultura)***

***Resumen Ejecutivo***

***1. Enfoque y Metodología***

La evaluación intermedia se enfoca en un análisis de los resultados y efectos emergentes, del diseño del Programa y de su proceso de implementación, en una óptica de aprendizaje institucional que ayude a mejorar la implementación de la segunda fase del programa.

La metodología de evaluación se ha basado en el análisis documental, en entrevistas y en la observación directa. La información así recopilada ha sido validada a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones de las personas entrevistadas.

***2. Descripción de la hipótesis de trabajo y ejes de intervención del Programa***

En el documento de Programa Viví Cultura se afirma que *las industrias culturales pueden cumplir en Uruguay no solo un papel relevante en el desarrollo económico y social, sino también una función clave en la generación y transmisión de valores, en el fortalecimiento de las identidades de los distintos grupos sociales y en el desarrollo de las capacidades y la expresión de los sectores sociales más vulnerados, desfavorecidos o excluidos. En este sentido, un desafío que Uruguay enfrenta es la reducción de la brecha en el acceso a la cultura en general y a los bienes culturales en particular entre los distintos grupos sociales, marcada por inequidades de género, intergeneracionales, socioeconómicas y territoriales.*

A partir de esta hipótesis, el programa se articula en tres grandes ámbitos o componentes de trabajo:

1. El sector privado con las PYMES
2. La sociedad civil con sus organizaciones y redes
3. El Estado con sus distintos organismos

El eje central del primer ámbito de intervención es el mejoramiento de la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay. El segundo ámbito de intervención del programa busca favorecer el acceso de sectores vulnerables de la población a los bienes y servicios culturales, en una óptica de inclusión social y el tercer ámbito del Programa mira a fortalecer la institucionalidad vinculada al sector cultural.

***3. Síntesis de los principales hallazgos***

***3.1. Principales efectos emergentes***

Pese a ciertos atrasos en el cumplimiento del calendario de actividades y en la ejecución del presupuesto planificado, el Viví Cultura se está concretando en un flujo de productos y servicios que se insertan armónicamente en una serie de procesos nacionales que van más allá del Programa en sí mismo, contribuyendo así a generar efectos positivos en varios ámbitos. Hay un denominador común que caracteriza los efectos que comienzan a emerger y que tiene que ver esencialmente con creación de redes formales e informales, la elevación de la autoestima de los participantes, la ampliación de sus perspectivas y la percepción de nuevas oportunidades de vida; prácticamente todos los beneficiarios entrevistados hicieron hincapié en estos puntos.

Obviamente, falta mucho por hacer para consolidar estos procesos y para concretarlos en un real mejoramiento de condiciones de vida de la población meta, pero sin duda el programa está abordando de manera pertinente aspectos estratégicos que están a la base del vínculo entre cultura y desarrollo y está contribuyendo indirectamente a la consolidación de la Dirección Nacional de Cultura (DNC) como entidad ejecutora del Estado. Otro efecto interesante tiene que ver con la creación, y formalización de vínculos entre la DNC y la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) lo cual contribuye, más allá del programa, a operacionalizar los vínculos conceptuales entre cultura y desarrollo en el ámbito institucional del Estado.

También, ha habido problemas de eficiencia en la implementación y de dirección y gestión estratégica del Programa. Las potenciales sinergias internas y externas al Programa podrían ser mejor explotadas a través

de un análisis transversal y un diálogo más sustantivo entre los distintos componentes. Relacionado a este aspecto la evaluación releva algunas debilidades y limitantes estructurales desde el punto de vista de la acción conjunta de la ONU en el marco del proceso de reforma.

### *3.2. Análisis del Diseño*

El análisis de los efectos emergentes confirma la solidez de la base conceptual del programa y la validez de su hipótesis de trabajo. El diseño del programa se muestra generalmente coherente en su interno y bien alineado con las prioridades y las políticas nacionales. De igual forma, es coherente con las prioridades establecidas en el MANUD y con el enfoque y los objetivos de la Ventana de Cultura y Desarrollo del F-ODM.

Respecto a la calidad del diseño del programa hay que señalar la ausencia de indicadores de efecto en el marco de resultados, lo cual no permite monitorear el programa más allá de la ejecución financiera, del cumplimiento del calendario de actividades o la registración de cambios en los planes de trabajo e incide negativamente en el direccionamiento estratégico en la anticipación de los riesgos y en la optimización de las oportunidades.

### *3.3. Desafíos en el proceso de implementación*

Las instituciones involucradas en el Programa han tenido que enfrentar una curva de aprendizaje para trabajar conjuntamente, tanto del lado nacional como del de la ONU y se han movido en un contexto no siempre favorable, lo cual ha abundado en algunas distorsiones en el funcionamiento de los mecanismos de gestión y coordinación. Esto explica en buena medida las debilidades de eficiencia y dirección estratégica.

En las instituciones nacionales involucradas en la implementación del programa existe una asimetría en términos de consolidación de la estructura organizativa y experiencia de gestión y de relacionamiento con la cooperación internacional, que en parte explica el distinto grado de avance en los respectivos componentes.

Del lado de la ONU, las organizaciones que participan del Programa se caracterizan por una diversidad de normas y procedimientos administrativos, por diversos niveles de descentralización y delega de autoridad para la toma de decisiones y por diversas modalidades de ejecución y relacionamiento con las contrapartes nacionales. Esta situación no favorece la sinergia e implica la búsqueda en tiempo real de soluciones locales a límites estructurales, distraendo energía a los aspectos sustantivos del trabajo y afectando negativamente la implementación.

Un punto a resaltar es que la energía absorbida por discusiones de tipo administrativo y por las tensiones entre la identidad individual de cada organización y el desafío del trabajo conjunto, han distraído el Comité de Gestión (CDG) de los aspectos sustantivos de su trabajo en cuanto órgano de análisis y gestión estratégica del programa. Asimismo, hay una percepción difusa que el Comité Directivo Nacional (CDN) no ha cumplido plenamente con sus funciones como órgano de dirección política del Programa. Un factor que se percibe como determinante para la escasa eficacia del Comité Directivo del Viví Cultura es el hecho que sus sesiones fueron incluidas como una sesión más del CDN de los programa de Fondo de Coherencia.

Las debilidades del CDN, la distracción de energía del CDG y la tendencia de las organizaciones de la ONU a privilegiar su individualidad sobre la identidad y la acción colectiva han hecho que no existiese una plataforma compacta para negociar el que hacer del Programa y tomar decisiones. Esta ha generado confusión de roles y duplicidades de esfuerzos en algunos momentos, sobre todo en las fases de redefinición de la lógica de intervención, las acciones del programa y los roles de cada quien.

## *4. Conclusiones*

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se ha llegado sobre la base del análisis de los datos recopilados durante el proceso de evaluación.

- a) El programa es muy pertinente y relevante en su contexto, su hipótesis de trabajo es sólida e innovadora y, a pesar de los atrasos en la implementación de las actividades, se está demostrando potencialmente eficaz para contribuir al logro de los ODM (sobre todo 1 y 3). Además, el Programa Viví Cultura se está concretando en una plataforma para la experimentación de políticas que conyugan el crecimiento económico y la inclusión social en un marco de desarrollo humano entendido no solamente como ampliación de perspectivas y opciones individuales, sino también como fortalecimiento de identidades colectivas en un espíritu de cooperación mutua.
- b) Además de la contribución financiera, el Viví Cultura ha aportado insumos técnicos y conceptuales a través de relaciones bilaterales entre los distintos actores involucrados, sin embargo la perspectiva sectorial no se ha complementado con una visión y un seguimiento estratégico del conjunto del Programa. Esto incide en la posibilidad de identificar sinergias internas y en la capacidad de análisis transversal y sistematización del Programa, en una óptica de producción de conocimiento y facilitación de intercambio de experiencias a nivel nacional, regional y global, la cual puede ser uno de los valores añadidos por la ONU a programas de esta naturaleza en un país de renta medio alta. A pesar de las limitaciones mencionadas, el Programa está desempeñando un rol de articulador entre algunas entidades del Estado y está contribuyendo directa o indirectamente al desarrollo de sus capacidades institucionales.
- c) El programa ha avanzado en la transversalización del enfoque de género gracias al diseño de una nueva estrategia durante el segundo año de implementación, sin embargo dicha estrategia todavía se encuentra en una fase incipiente y podría articularse de manera más explícita con otras realidades que empiezan a emerger, como por ejemplo el grupo de mujeres del cluster de la música y los procesos de elevación de autoestima que se han relevado entre las mujeres artesanas.
- d) La complejidad derivada de la pluralidad y diversidad de actores involucrados ha significado enfrentar una fuerte curva de aprendizaje durante el proceso de implementación, tanto de parte de las instituciones nacionales, como de parte de la ONU, cuyos programas interagenciales todavía se configuran como experimentaciones “de campo” en el marco del proceso global de reforma. Estos límites estructurales, sumado a la poca eficacia del CDN como órgano de dirección política del Programa y a cierta confusión de roles entre CDG, UNCME y OCR ha generado a veces tensiones y desgastes de energía que han incidido negativamente en el proceso de implementación.
- e) La oportunidad de acceder a los recursos del F-ODM ha representado un estímulo importante y la primera base empírica para la acción conjunta de la ONU en Uruguay, sin embargo, los desafíos estructurales que todavía caracterizan el proceso de reforma en la práctica han tenido, en el caso de Uruguay, un peso mayor al incentivo representado por el F-ODM.
- f) Las contrapartes nacionales han ejercido un liderazgo activo en el Viví Cultura asegurándose que éste fuese insertado orgánicamente en las políticas y programas nacionales, contribuyendo así a optimizar los recursos y a delinear un escenario potencialmente favorable para la sostenibilidad de las iniciativas apoyadas. Vinculado a lo anterior, la evaluación también concluye que tres años de duración para un programa de esta naturaleza es un horizonte mínimo, que podría no ser suficiente para el cumplimiento de las metas de ejecución y para la capacidad de las instituciones nacionales de absorber todos los costos y evitar la interrupción abrupta de los procesos de cambio a los cuales se aspira, que inevitablemente se consolidan en el largo plazo.

Además de las conclusiones arriba mencionadas hay otros dos elementos que generan reflexión y que vale la pena destacar como enseñanzas obtenidas:

- En un País de renta media alta como el Uruguay, caracterizado por una institucionalidad democrática sólida, por fuertes capacidades conceptuales y técnicas y por la disponibilidad de recursos propios del Estado, frente a los cuales los de la cooperación representan una fracción menor, pareciera de alguna forma inevitable que los actores de la cooperación internacional actúen

en respuesta a demandas específicas que responden a las exigencias de los procesos nacionales. En este contexto, la posibilidad de añadir valor más allá de los recursos financieros o de la prestación de servicios administrativo reside en la capacidad de los actores internacionales de utilizar los recursos y los servicios que ponen a disposición como un punto de entrada para establecer un diálogo sustantivo y para apoyar la generación de conocimientos y el intercambio de experiencias a nivel regional y global.

- Una pregunta que surge de esta evaluación es: ¿que entendemos exactamente por acción conjunta de la ONU?. El análisis desarrollado parece sugerir que no hay un valor intrínseco en la participación de múltiples organizaciones en un programa, a menos que esta participación no se base en un verdadero valor añadido de cada actor en el contexto específico, y en un marco de rigurosa división de roles y responsabilidades a ello consecuente. Bajo esta óptica, la acción conjunta se configuraría más como un esquema de complementariedad sectorial dentro de una visión estratégica global, lo cual no necesariamente significa involucrar a una pluralidad de actores en cada una de las componentes o productos del programa.

### *5. Recomendaciones*

A continuación se presentan las recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones ilustradas en las secciones precedentes. Para cada recomendación se proponen también algunas posibles soluciones prácticas, sin embargo corresponderá a la gerencia del Programa de evaluar la pertinencia de las recomendaciones y de responder a ellas en términos operativos.

**a) 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.**

**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 mas eficaz los puntos de vista de todos los actores de la ONU y estar mas empoderada para tomar decisiones en el marco del CDN.**

**c) 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 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.

**d) 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.

Durante las visitas de campo de la evaluación se han identificado potenciales sinergias entre las Usinas y los Conglomerados y entre la Fábricas de Cultura y la Incubadora de Empresas a las cuales valdría la pena dar seguimiento.

**e) 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.**

**f) 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.**

**g) 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.**



**INDICE**

<b>1</b>	<b>ANTECEDENTES Y OBJETIVOS</b>	<b>Pag. 3</b>
	<i>1.1. El Fondo ODM y la ventana de Cultura y Desarrollo</i>	
	<i>1.2 Objetivos de la evaluación intermedia</i>	
	<i>1.3 Enfoque de la evaluación y metodología empleada</i>	
	<i>1.4 Condicionantes y límites del estudio realizado</i>	
	<i>1.5 Estructura del Informe</i>	
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO</b>	<b>Pag. 6</b>
	<i>2.1. Concepción inicial del Programa y arreglos institucionales</i>	
	<i>2.2. Etapas significativas del proceso de implementación</i>	
	<i>2.3. Evolución de la lógica de intervención</i>	
	<i>2.4. Ejecución presupuestaria</i>	
<b>3</b>	<b>NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>PAG. 14</b>
	<i>3.1. Principales avances y efectos emergentes</i>	
	<i>3.2. Diseño del Programa</i>	
	<i>3.3 Mecanismos de gestión y coordinación y desafíos en el proceso de implementación</i>	
	<i>3.4. Sostenibilidad de los procesos impulsados y de los beneficios generados por el Programa</i>	
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS</b>	<b>PAG. 25</b>
<b>5</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>PAG. 27</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ***1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS***

### ***1.1. El Fondo ODM y la ventana de Cultura y Desarrollo***

El F-ODM fue establecido a través de un acuerdo de cooperación entre el Gobierno de España y el PNUD, firmado en Diciembre de 2006 por un montante de 528 millones de Euros. En septiembre de 2008 se firmó un acuerdo complementario por un monto adicional de 90 millones de Euros.

El fondo se articula en ocho ventanas temáticas y opera a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre Agencias Fondos y Programa de Naciones Unidas. La modalidad de intervención es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas en 49 países.

La ventana de Cultura y Desarrollo apoya 18 programas con un presupuesto de 95.6 millones de Dólares y esta enfocada en los derechos culturales, la inclusión social y el aumento de potenciales turísticos en los países. De esta forma, se pretende contribuir a la consecución de los objetivos 1 y 2 de los ODM y, en particular la meta de reducir la proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día. La participación de las mujeres y los jóvenes es un elemento fundamental de estas iniciativas.

La estrategia de seguimiento y evaluación del Secretariado del F-ODM y la Guía de Implementación de PC establecen que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia.

### ***1.2 Objetivos de la evaluación intermedia***

La evaluación intermedia consiste en un análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos o tendencias hacia los efectos del Programa. La evaluación también pretende identificar buenas prácticas y desafíos y analizar los factores internos y externos que influyen en el mayor o menor grado de éxito, para generar lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas.

Los objetivos específicos de la presente evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de ONE UN.

- Conocer el grado de eficacia del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de Cultura y Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

### ***1.3 Enfoque de la evaluación y metodología empleada***

Para esta evaluación se ha adoptado un enfoque metodológico mixto que se concretó no solamente en relacionar datos cuantitativos y cualitativos, sino también en combinar un enfoque deductivo de análisis, a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que ha dejado espacio a hipótesis y elementos no previstos en el diseño inicial de la evaluación y que surgieron en el camino.

La recopilación de datos se ha dado a través de tres técnicas básicas: revisión documental, consulta con los actores involucrados, observación directa en el terreno.

*La revisión documental* abarcó una serie de documentos conceptuales, técnicos y financieros, cuyo listado se presenta en anexo a este informe.

*La consulta con los actores involucrados* se hizo en la gran mayoría de los casos por medio de entrevistas. Dependiendo de los interlocutores y de los temas a tratar, las entrevistas fueron individuales o colectivas, abiertas o semi estructuradas. Al principio de la misión se realizó también un análisis FODA con el Comité de Gestión del Programa en su conjunto para recoger unas primeras percepciones que sirvieron para orientar mejor las entrevistas individuales que siguieron con los actores de la ONU y de las contrapartes nacionales.

#### *La Observación directa*

Durante la misión en Uruguay, el evaluador visitó varios sitios donde el programa opera, lo cual permitió visitar la instalaciones, entrevistar algunos beneficiarios y observar dinámicas de grupo. En particular, se hicieron vivistas a tres Usinas culturales, dos en el interior del País y una en Montevideo, dos Fabricas de Cultura, una en el interior y una en Montevideo, y un Museo en la ciudad Capital. Para seleccionar las visitas de campo se trabajó de la mano con la Unidad de Coordinación del Programa para definir una “muestra significativa” que, aun si no ofrece una representatividad estadística de todo el universo objeto de estudio, permite identificar factores explicativos que son significativos en determinadas condiciones y a partir de los cuales es posible hacer generalizaciones lógicas. Además el evaluador entrevistó en Montevideo a un grupo de artesano procedentes del interior del País, a beneficiarios del conglomerado de la música y de la incubadora de empresas, estas entrevistas complementaron las entrevistas con los técnicos de las Agencias ONU involucradas, con los funcionarios y facilitadores de la DNC y la DINAPYME. También el evaluador tuvo un pequeño espacio en una reunión del Equipo de País de la ONU para recoger las percepciones de los Jefes de Agencia sobre el Programa.

La información recopilada fue organizada en el marco de las tres dimensiones de análisis de la evaluación y de las líneas de investigación identificadas en la fase de diseño. Para la validación de los hallazgos de la evaluación se adoptó el método de la triangulación. Por un lado, los datos cuantitativos y documentos oficiales fueron comparados con las percepciones subjetivas de los entrevistados; y por otro lado, las percepciones de los diferentes actores alrededor de un determinado tema fueron analizadas a través de referencias cruzadas para aproximarse a una interpretación que se pueda asumir lo mas posible objetiva e imparcial.

#### ***1.4 Condicionantes y límites del estudio realizado***

La profundidad de análisis y el alcance de esta evaluación han sido condicionados por una serie de factores. Primero, la propia naturaleza de esta evaluación intermedia que se caracteriza como un ejercicio rápido de aprendizaje institucional de cara a posibles mejoras en el proceso de implementación, y no tanto como un intento de formular juicios definitivos sobre los efectos o impactos del programa. Relacionado a esto, y más allá del carácter de la evaluación intermedia, hay limitaciones que derivan de los tiempos y recursos asignados a la evaluación y de la disponibilidad de indicadores y datos cuantitativos y cualitativos sobre los efectos buscados. La construcción de estos indicadores y la recopilación de los datos correspondientes hubiera requerido un trabajo de preparación mucho más largo del tiempo efectivamente disponible, incluyendo una misión exploratoria a Uruguay para consensuar los indicadores, mapear detalladamente la población meta del Programa e identificar en detalle las fuentes primarias y secundarias de información. Aún así, considerando que el programa inició sus labores hace menos de dos años, no sería muy realista pensar de medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíblemente atribuibles al Programa después de un arco de tiempo tan breve.

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 las entrevistas y la observación directa. Asimismo el análisis de la sostenibilidad, si bien se fundamenta también sobre algunos datos cuantitativos ha podido delinear un escenario potencialmente posible pero no emitir juicios definitivos.

#### ***1.5 Estructura del Informe***

El informe que se presenta a continuación se divide en dos grandes partes: una descriptiva y una analítica. La parte descriptiva pretende sentar las bases empíricas para el análisis. En esta óptica presenta la concepción inicial del programa, la evolución de su lógica de intervención, la secuencia de algunos hechos particularmente significativos ocurridos durante el proceso de implementación y los niveles de ejecución presupuestaria agregados por efecto y por Agencia.

La parte analítica comienza con el análisis de los principales resultados y efectos. De tal manera se pone un horizonte de referencia y una base de evidencia para el análisis del diseño y del proceso de implementación, este último centrado en buena medida en el funcionamiento de los mecanismos de dirección, gestión y coordinación del Programa y en la explicación de los factores internos y externos que han incidido en el proceso. Por último, se presenta un análisis del escenario de sostenibilidad de las iniciativas impulsadas y de los beneficios generados. El informe termina con una sección de conclusiones, recomendaciones y algunas enseñanzas que se considera útil destacar.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

### 2.1. Concepción inicial del Programa y arreglos institucionales

El Programa “Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales de Uruguay”, también denominado Programa Viví Cultura (de aquí en adelante denominado “el Programa” o simplemente “Viví Cultura”) fue aprobado el 2 de Julio de 2008 y la fecha oficial de arranque del programa es el 13 d Agosto de 2008. El presupuesto total aprobado es de USD 3,370,000.00 (tres millones trescientos setenta mil dólares americanos) y la duración prevista de tres años. El cuadro 1 abajo ilustra las agencias ONU participantes y la distribución del presupuesto total del PC para cada una de ellas de acuerdo a lo establecido en el documento de programa original

<b>Cuadro 1 presupuesto total del programa</b>	
<i>Agencia</i>	<i>Presupuesto</i>
UNESCO	1.166.128
ONUDI	1.005.651
PNUD	556.317
UNICEF	213.968
UNFPA	213.968
UNIFEM	213.968
<b>TOTAL US\$</b>	<b>3.370.000</b>

Los organismos principales por parte del Gobierno de Uruguay para la gestión de este programa son 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).

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.* En este óptica, el Programa se inserta en un esfuerzo más amplio de construcción de país y de cambio de su matriz productiva, que pretende reducir la dependencia de la industria agropecuaria a través del desarrollo del sector terciario.

Mas abajo en el documento de Programa de afirma que *el PC contribuirá 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.*

Al mismo tiempo el Programa *está en línea con las prioridades nacionales: 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.*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> PRODOC pag. 4

El Programa tiene entonces dos dimensiones fundamentales: una más económica, orientada al mejoramiento de la capacidad de gestión, producción y acceso a mercados por parte de pequeñas y medianas empresas del sector cultural; y otra más social y política, orientada a procesos de inclusión social de cara al fortalecimiento de una democracia de ciudadanos y ciudadanas en el marco de un estado respetuoso de las diversidades internas. La cultura se pone como un vínculo entre estas dos dimensiones, como se expresa en el párrafo del documento de programa que se cita a continuación:

*las industrias culturales pueden cumplir en Uruguay no solo un papel relevante en el desarrollo económico y social, sino también una función clave en la generación y transmisión de valores, en el fortalecimiento de las identidades de los distintos grupos sociales y en el desarrollo de las capacidades y la expresión de los sectores sociales más vulnerados, desfavorecidos o excluidos. En este sentido, un desafío que Uruguay enfrenta es la reducción de la brecha en el acceso a la cultura en general y a los bienes culturales en particular entre los distintos grupos sociales, marcada por inequidades de género, intergeneracionales, socioeconómicas y territoriales.*

A partir de esta hipótesis, el programa se articula en tres grandes ámbitos o componentes de trabajo:

1. El sector privado con las PYMES
2. La sociedad civil con sus organizaciones y redes
3. El Estado con sus distintos organismos

El eje central del primer ámbito de intervención es el mejoramiento de la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay. En esta línea el Programa se centra fundamentalmente en apoyar, a través de la de la DNC, la creación de clusters productivos en el sector de la música y editorial, para generar economías de escala que favorezcan la competitividad y el acceso a mercados nacionales e internacionales. Asimismo, a través de la DINAPYME del MIEM, el programa trabaja con grupos de artesanos para apoyarlos a mejorar la calidad de sus productos, fortalecer sus capacidades de gestión y participar en ferias internacionales del artesanía para generar oportunidades de acceso al mercado internacional. Otra línea de trabajo con la DINAPYME es la creación de una incubadora de empresas culturales para fomentar el desarrollo de microempresarios jóvenes tanto de Montevideo que del interior del País. Las agencias de la ONU más directamente involucradas en la implementación de este componente son la UNESCO y la ONUDI que cuentan con una larga trayectoria de trabajo en el ámbito de las industrias culturales y del desarrollo de pequeñas y medianas empresas en general. La UNIFEM está también vinculada a este componente por lo que se refiere a la transversalización del enfoque de género.

El segundo ámbito de intervención del programa busca favorecer el acceso de sectores vulnerables de la población a los bienes y servicios culturales, en una óptica de inclusión social. En esta línea, la concepción inicial del Programa incluye 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. Otra línea de intervención se inserta en el *Programa de Cultura e Inclusión Social* que ya estaba siendo desarrollado por el MEC y el Ministerio de Desarrollo Social y prevé el 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. 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. Finalmente, el trabajo con 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.

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

El tercer ámbito del Programa mira a fortalecer la institucionalidad vinculada el sector cultural. Para ello, la concepción inicial del Programa incluye la creación y consolidación de un *Sistema de Información Integrada* de la Dirección de Industrias Creativas (DICREA) y la creación de la Cuenta Satélite de Cultura, con el objetivo de generar información sobre la situación cultural del País para favorecer el diseño, la implementación y la consolidación de políticas culturales. En esta línea, también se ha previsto la creación de una red de académicos y profesionales de la cultura denominada *Red centro Sur*. En ámbito local, la concepción inicial del programa incluye la creación de Consejos Departamentales de Cultura para favorecer la concepción participativa y la implementación de políticas culturales con base territorial.

Los órganos de gestión y coordinación del Programa establecidos en su diseño original son: El Comité Directivo Nacional (CDN) como órgano de dirección política y estratégica, el Comité de Gestión (CDG) encargado de la planificación operativa y de la implementación del programa en un marco de coherencia y sinergia entre los asociados, y la Unidad de Coordinación Monitoreo y Evaluación (UCME) que funciona como Secretariado del CGPC con funciones operativas para facilitar la implementación de las actividades, el monitoreo y la evaluación del PC.

El CDN es presidido por la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Uruguay e integrado por las Agencias ONU participantes, las contrapartes oficiales del Programa (MEC, MIEM y OPP) y el Director de AECID, cuya participación, de acuerdo a la *Guía de Implementación de Los Programas Conjuntos* del Secretariado del F-ODM, se limita a una función de supervisión para asegurar que las directrices del Programa sean coherentes con los objetivos del F-ODM y para optimizar potenciales sinergias con otras eventuales intervenciones de la Cooperación Española en Uruguay. Hay que señalar una discrepancia entre la composición del CDN prevista en el documento de Programa y la Guía del Secretariado del F-ODM; de acuerdo a esa Guía, en el CDN deberían participar solamente miembros no implementadores, excluyéndose por lo tanto la participación directa de todas las Agencias ONU, que deberían estar representadas solamente por la Coordinadora Residente del Sistema. Esta orientación responde a dos ordenes de razones: por un lado, una lógica de fortalecimiento del papel de la Coordinadora Residente como síntesis y representación del Sistema de las Naciones Unidas como entidad única y coherente; por el otro, la necesidad de garantizar la eficacia del CDN como órgano de supervisión y análisis estratégico, desvinculado de la implementación de actividades y con una visión del Programa más bien orientada hacia la articulación con las políticas nacionales y los compromisos internacionales del Uruguay en materia de cultura y desarrollo.

El CDG esta integrado por un representante técnico de cada Agencia ONU y de cada contraparte oficial más el Coordinador Nacional del Programa. La UCME esta integrada por el Coordinador y dos asistentes.

Los fondos del Programa son administrados por el PNUD y desembolsados a las sedes respectivas de cada Agencia participante, la cual asume total responsabilidad financiera y programática por los fondos que les sean desembolsados y actúa de conformidad a sus propias normas y procedimientos administrativos y modalidades de ejecución.

## 2.2. Etapas significativas del proceso de implementación

A continuación se ilustran en una secuencia temporal algunos hechos significativos ocurridos durante el proceso de implementación del programa. Entre ellos se destacan cinco puntos: a) Octubre 2008, cambio de liderazgo en la DNC, inmediatamente después del inicio del programa; b) Octubre 2008 - Marzo 2009, revisión de algunos componentes del programa; c) Noviembre 2008 a Marzo 2009 discusión sobre visibilidad y política de logos; d) Marzo 2009, aprobación de rediseño del programa, incluyendo un componente de equipamiento para usinas culturales; e) Junio 2009 inicia la discusión sobre PAT II y sobre la división de trabajo entre actores de la ONU para la compra del equipamiento; f) Julio 2009 aprobación PAT II; g) Abril 2010 se firma de un acuerdo interagencial para un procedimiento de compras conjuntas h) Mayo 2010, misión de la evaluación intermedia. La línea de tiempo complementa la descripción del programa y constituye uno de los puntos de referencia para el análisis del proceso de implementación.

Cuadro 2: Línea de tiempo del Programa *Viví Cultura*

Mes	Hechos Significativos
Julio 08	F-ODM aprueba el Programa
Agosto 08	Transferencia de fondos para el primer año
Sept. 08	Renuncia el Director de Cultura del MEC
Octubre 08	Asume nuevo Director de Cultura MEC Asume el Coordinador Nacional del Programa <i>Viví Cultura</i> La DNC plantea la necesidad de revisar las líneas de trabajo del Programa con sociedad civil e institucionalidad de la cultura para una mayor alineación a políticas y programas nacionales
Nov. 08	Con acuerdo entre DNC y DINAPYME arrancan las actividades del componente de sector privado Comienzan las negociaciones para el rediseño del PAT I, conforme al pedido de la DNC y se incluye un componente de equipamiento en el efecto 2.  Inicia una discusión interna al CDG para la política de visibilidad y el uso de los logos de cada quien.  Con la contratación de dos asistentes (técnica y administrativa) se termina de conformar la UCME del Programa
Enero 09	La DNC contrata un coordinador del DICREA como interlocutor del Programa UNESCO contrata el técnico encargado del seguimiento del Programa
Marzo 09	El CDG aprueba el rediseño del PAT I con las modificaciones descritas en la sección anterior de este informe En el CDG se acuerda que los productos del programa llevarán el logo de todas las agencias involucradas en su realización
Junio 09	Comienza la discusión del PAT II. Los temas que mayor cantidad de tiempo insumirán para llegar al acuerdo definitivo son la participación del Equipo Multidisciplinario de Usinas en el año II y el la división del trabajo entre las Agencias ONU para la compra de los equipamiento para las Usinas.
Julio 2009	Renuncia la Directora de UNIFEM Uruguay
Sept. 09	Se aprueba el PAT II y comienzan las reuniones interinstitucionales (por producto) para la ejecución de las actividades previstas
Octubre 09	Llega el desembolso del segundo año  Asume la nueva responsable de UNIFEM en Uruguay, se replantea la estrategia de género.
Nov. 2009	Misión de Monitoreo del Secretariado del F-ODM
Dic. 09	Renuncia el Director de DICREA, y el asesor de la Dirección de la DNC asume como interlocutor del programa, estableciéndose oficialmente como Coordinador General de proyectos Culturales en marzo 2010.



<i>Enero 010</i>	Cambio de interlocutor técnico en UNESCO
<i>Feb. 010</i>	Se contrata facilitadora para reordenar al marco de resultados, planes operativos e indicadores del Programa
<i>Abr. 010</i>	Firma del acuerdo interagencial para el procedimiento de compras conjuntas para el equipamiento de las Usinas
<i>Mayo 2010</i>	Misión de la evaluación intermedia

### **2.3 Evolución de la lógica de intervención**

Las líneas de acción han sufrido algunos cambios de ruta durante la implementación del Programa. Si bien ninguno de los cambios aportados al diseño original contradice su hipótesis inicial de trabajo ni va en contra de los efectos buscados, algunas de las modificaciones realizadas responden a cambios de enfoque conceptual en la lógica de intervención, para una mejor alineación del Programa a las políticas nacionales y su inserción sinérgica en el marco programas ya existentes, como el Programa de Cultura e Inclusión Social del MEC-MIDES.

La evolución del programa se puede sintetizar en cuatro puntos fundamentales, tres de los cuales responden a una demanda explícita de la DNC de redefinir parcialmente el componente de apoyo a la sociedad civil y el de fortalecimiento institucional, y un cuarto que deriva de la necesidad de articular mejor la estrategia de transversalización del enfoque de igualdad de género. A continuación se describen los cambios realizados.

A) El primer cambio, y el más significativo desde el punto de vista de la lógica de intervención del programa, sustituye la idea de crear Polos de Desarrollo vinculados a los Gobiernos Departamentales, en los cuales se apoyarían procesos de diseño participativo e implementación de políticas culturales locales, con la idea de abrir directamente espacios de expresión creativa para grupos de población vulnerable, denominados *Usinas Culturales*, (de ahora en adelante Usinas). Las Usinas, como ya se ha mencionado, se constituyen como laboratorios de creatividad abiertos al territorio y donde la población beneficiaria puede experimentar distintas formas de expresión, particularmente en el ámbito musical y audiovisual, pero también de otra índole, como por ejemplo el dibujo. La idea es que las usinas se ubiquen en espacios cedidos por la Municipalidad (escuelas, salones municipales u otros espacios similares) u otras entidades públicas y cuenten como mínimo con un laboratorio insonorizado para ensayo y grabación de música y con una sala de edición de video, con el equipamiento básico a ello vinculado (instrumentos musicales, Computers, micrófonos, video grabadoras digitales etc.).

Concretamente, la DNC pidió apoyo financiero al Programa Viví Cultura para la contratación de un equipo multidisciplinario encargado del desarrollo conceptual, de la estrategia y de las líneas de acción para la creación de las Usinas. Además, se pidió apoyo financiero para la contratación de personal<sup>3</sup> y para el equipamiento de cinco Usinas. El porcentaje de equipamiento a cargo de la ONU que se introduce con el rediseño pedido por la DNC equivale al 9.8% del presupuesto total del Programa.

La localización de las Usinas responde a una lógica de experimentación para poder ver el impacto de las mismas en diferentes poblaciones y ámbitos socio cultural. También se toma en cuenta la existencia previa de locales adecuados donde montar la usina, así como la falta de infraestructura

---

<sup>3</sup> Un coordinador/a y dos facilitadores (para música y para audiovisual) para cada Usina y docentes para actividades de formación sobre varios temas.

cultural y de acceso a bienes y servicios culturales por parte de la población beneficiaria. Es de importancia para el proyecto el acceso de la población joven a los servicios prestados por las usinas. En una primera etapa se establecerán trece Usinas de Cultura en diferentes puntos del país. Tres en Montevideo en zonas caracterizadas por la existencia de importantes niveles de pobreza y exclusión social (barrios Cerro, Casavalle y cuenca del arroyo Carrasco), una en el Centro Penitenciario de Santiago Vázquez (COMCAR) donde hay más de 3000 reclusos con una edad promedio de 30 años, y otra en el Hospital Psiquiátrico Vilardebó; esto es el único hospital psiquiátrico de referencia de pacientes agudos de Montevideo, el promedio de edad de los pacientes es de 30 años, más de la mitad de los cuales llegan por orden judicial, 42 % sufre depresiones y manías. Un número importante de pacientes sufre de adicciones a sustancias psicoactivas. Se están estableciendo también siete Usinas en el interior del país en diferentes departamentos. Algunas de ellas se ubican en capitales de departamento en merito a cubrir un importante número de población (caso de las usinas de Treinta y Tres (25.711 habitantes), Salto (118.013 habitantes) y Durazno (30.609 habitantes). En el caso de la usina Durazno se instalara en una unidad militar(Base Área N°2), donde en un acuerdo con el Ministerio de Defensa los servicios prestados por la usina tendrán como usuarios al personal militar de dicha base así como población civil del departamento. En otros casos se instalaran usinas en ciudades pequeñas como en el caso de San Ramón en el departamento de Canelones (6992 habitantes) y en situación de particular vulnerabilidad social, como Castillos<sup>4</sup> en el departamento de Rocha (7.346 habitantes). Finalmente, se prevé tener una usina móvil que recorrerá una región (noroeste) del país, en localidades donde su presencia sea requerida. La idea es que no solamente la población que habite el barrio o zona donde se instale la Usina, haga uso de sus servicios, sino que, cuando ello sea posible, la misma sea utilizada por personas o grupos del resto del departamento o de la región.

*B)* El segundo cambio de diseño esta íntimamente vinculado al del punto anterior. La idea fue la de substituir la creación de las Mesas de Diálogo Departamentales con acciones que miran a alimentar la expresión creativa en las usinas con contenidos vinculados al desarrollo humano y los ODM. Esto se concreta en talleres de sensibilización y en el apoyo a la realización de productos audiovisuales.

*C)* El tercer cambio de diseño del Programa tiene que ver con los esfuerzos de parte del Estado Uruguayo de definir el concepto de región cultural, cuyos vectores de identificación colectiva y cuyos límites territoriales no necesariamente coinciden con la división político administrativa del País. En este marco antes de enfocarse en la creación de los Consejos Departamentales de Cultura, se percibe la necesidad de desarrollar proyectos de investigación sobre varios temas que incluyen la institucionalidad cultural en Uruguay, el proceso histórico de creación de los Departamentos y la definición conceptual de las Regiones Culturales. Además, a partir del rediseño de este componente se introduce una línea de apoyo a la realización del Portal Uruguay Cultural, con recursos y con insumos técnicos y conceptuales.

*D)* El rediseño de la estrategia de transversalización del enfoque de genero se articula en tres pilares: i) coloquios nacionales para problematizar y posicionar el tema; ii) acciones en el interior que incluyen la realización de un documental sobre mujeres y cultura, una muestra itinerante de juguetes no sexistas denominada “La igualdad no es Juego”, una serie de diálogos locales sobre el tema de igualdad de género y un concurso de juguetes; iii) creación de un espacio virtual de expresión e información vinculado al Portal Uruguay. Dicha estrategia ha sido consensuada con los actores involucrados y esta ahora en una fase incipiente de implementación.

---

<sup>4</sup> Castillo se destaca tristemente por ser el Municipio con el más alto índice de suicidios entre adolescentes en Uruguay.

#### 2.4. Ejecución presupuestaria

De acuerdo a los datos proporcionados por la UCME y por la OCR, durante su primer año de vida el Programa ejecutó el 79% de lo planificado para el período y en lo que va del segundo año, desde Agosto 2009 hasta Abril 2010, ha ejecutado el 37% de lo planificado, faltando todavía casi cuatro meses para el cierre del año. Desde el inicio del Programa hasta Abril 2010, se ha ejecutado el 39% del presupuesto total previsto para los tres años de duración. Los niveles mas altos de ejecución se registran en el componente de fortalecimiento institucional (efecto 3), con un 44% de ejecución y en el de apoyo a las pequeñas y medianas empresas culturales (efecto 1) con el 41% de ejecución. Para el componente de apoyo a la sociedad civil (efecto 2) se registra hasta la fecha un nivel de ejecución más bajo, equivalente al 24% del presupuesto total.

También se registran niveles desiguales en los porcentajes de ejecución por Agencia. La UNESCO y la ONUDI son las que han ejecutado los porcentajes mayores, respectivamente el 46% y el 44%, mientras que la UNICEF ha ejecutado el 17% de su componente. Los datos para la otras Agencias oscilan entre el 27% y el 33%. De por si los porcentajes de ejecución presupuestaria no se asumen en esta evaluación como indicadores de éxito, sino como parte de la base empírica sobre la cual se fundamenta el análisis del proceso de implementación y del avance hacia los efectos buscados.

En el cuadro 3 se presentan los porcentajes de ejecución por Agencia desde Agosto 2008 hasta Abril 2010, con el desglose entre primero y segundo año. En el cuadro 4 se presenta un marco lógico sintetizado con los porcentajes ejecutados en cada componente hasta la fecha.

<b>Cuadro 3</b>							
<b><i>Ejecución por Agencia hasta abril 2010 sobre el total de presupuesto</i></b>							
	UNESCO	ONUDI	PNUD	UNICEF	UNFPA	UNIFEM	Gran Total
<i>Primer Año</i>	93%	80%	66%	99%	64%	45%	79%
<i>Segundo Año</i> <sup>5</sup>	49%	49%	14%	0%	23%	35%	37%
<i>Total Agencias</i>	46%	44%	27%	17%	32%	33%	39%

<sup>5</sup> Período Agosto 2009 – Abril 2010

Cuadro 4

**Marco lógico sintetizado y porcentaje de ejecución a la fecha sobre el presupuesto total del programa (in USD)**

<i>Efectos esperados - (ámbitos de intervención)</i>	<i>Productos</i>	<i>% de ejecución</i>
<b>1. La calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay han sido fortalecidas</b>	1.1 Plan estratégico para incrementar la competitividad de las industrias culturales del Uruguay y la calidad de sus contenidos implementado a partir de la metodología de cluster.	26%
	1.2 Fortalecimiento de la producción, la comercialización y la calidad de las artesanías uruguayas	61%
	1.3 Incubadora a distancia de empresas culturales.	45%
<b>(SECTOR PRIVADO)</b>		
<b>Sub total efecto 1</b>		<b>41%</b>
<b>2. El acceso de los grupos sociales vulnerados a los bienes culturales como estrategia para el logro de los ODM ha sido mejorado</b>	2.1. Polos de desarrollo cultural en dos Departamentos del interior del país.	22%
	2.2. Proyecto "Fabricas": estímulo para el desarrollo de pequeñas industrias culturales en sectores de pobreza en el interior del país.	29%
	2.3 Mecanismos participativos de promoción de la creatividad cultural de los jóvenes y niños/as en situación de riesgo	19%
	2.4 Sensibilización de público sobre la contribución de la, cultura al logro de los ODM.	31%
<b>(SOCIEDAD CIVIL)</b>		
<b>Sub Total Efecto 2</b>		<b>24%</b>
<b>3. Las capacidades de la institucionalidad cultural han sido fortalecidas</b>	3.1 Fortalecimiento de las instituciones públicas nacionales y departamentales responsables por la protección y promoción de las expresiones culturales y las industrias relacionadas	76%
	3.2 Sistema de información de las industrias culturales y cuenta satélite de cultura.	38%
	3.3 Red de profesionales y académicos "Centro Sur" sobre la promoción de las expresiones culturales y sus industrias	15%
<b>(INSTITUCIONES DEL ESTADO)</b>		
<b>Sub Total Efecto 3</b>		<b>44%</b>
	Unidad de Coordinación Monitoreo y Evaluación	60%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>39%</b>

### **3. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN**

Pese a ciertos atrasos en el cumplimiento del calendario de actividades y en la ejecución del presupuesto planificado, el Viví Cultura se está concretando en un flujo de productos y servicios que se insertan armónicamente en una serie de procesos nacionales que van más allá del Programa en sí mismo, contribuyendo así a generar efectos positivos en varios ámbitos. A continuación se analizan los principales avances en las tres áreas de intervención, para luego enfocarse en el análisis del diseño, del proceso de implementación y de la sostenibilidad del Programa.

#### **3.1. Principales avances y efectos emergentes**

##### *i) Aumento de la calidad y la competitividad de los bienes producidos por las industrias culturales de Uruguay.*

Actualmente, tanto el conglomerado de la música como el del sector editorial cuentan 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.

El análisis de la documentación disponible y las entrevistas realizadas durante la misión al País evidencian que a pesar de algunos atrasos en la implementación del calendario de actividades, las iniciativas desarrolladas están comenzando a generar efectos positivos. En particular, de acuerdo a las entrevistas realizadas y a los informes consultados, la participación en las ferias ha constituido una oportunidad importante de conocer otros mercados y establecer vínculos internacionales. Asimismo, los planes estratégicos elaborados se están demostrando instrumentos útiles para el fortalecimiento de las capacidades de organización, gestión, acceso a mercados y generación de empleo en los sectores correspondientes. Se destaca sobre todo la importancia del proceso de elaboración de los planes estratégicos. En el caso del conglomerado de la música, por ejemplo, la elaboración de documentos que definen al sector cuali y cuantitativamente permitió que algunos agentes descubrieran el mapa del sector, las áreas que lo componen, las cifras, y las debilidades y fortalezas. Asimismo, el involucramiento de una amplia gama de actores en las conferencias, reuniones y talleres realizados para definir la visión y las directrices del plan estratégico han contribuido a romper barreras de desconfianza entre las personas y a generar redes de relaciones informales que, en algunos casos, ya dieron lugar a nuevos proyectos empresariales. Los empresarios y las empresarias que 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 que las obliga a replantearse desde el género y a planificar una movilización que las una. En el año 2009 hubieron dos instancias de encuentro, en el 2010 se pretende trabajar para la consolidación de una portal denominado Red de Mujeres de la música, iniciativa que surge por parte de las mujeres beneficiaria como plataforma de intercambio de información en ámbito nacional, regional y global.

Otros avances significativos se han dado en el trabajo con los grupos de artesanos apoyados a través de la DINAPYME. Cabe destacar que, a diferencia de los conglomerados de la música y del sector editorial, que han sido creado *ex novo* por el Programa, el grupo de artesanos ya existía y cuenta con una estrecha colaboración con la DINAPYME que se ha estructurado a partir del año 2005. Las acciones del Viví Cultura se han insertando 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. A la fecha más de 40 artesanos han participado en ferias internacionales en Córdoba, Porto

Alegre, San Paulo, Curitiba, Frankfurt y Paris. También en el caso del sector artesanal, el proceso de elaboración del plan estratégico, que todavía no se ha completado, se esta concretando en una oportunidad para el relevamiento de los temas y los actores del sector y la identificación de potenciales sinergias. Los 7 artesanos del interior del País que fueron entrevistados por el evaluador, cinco de los cuales mujeres, coinciden en reconocer la calidad de los servicios recibidos y sus beneficios para el mejoramiento del diseño, la búsqueda de nuevos materiales y el mejoramiento de la funcionalidad de sus productos, lo cual se percibe como un aspecto importante para la comercialización. Asimismo, el apoyo para la participación en las ferias ha sido reconocido como una contribución fundamental del Programa. Algunas de las entrevistadas afirmaron que el programa contribuyó a generar una nueva visión sobre su trabajo y una mayor confianza en si mismas como sujetos económicos y sociales. También comienzan a evidenciarse los efectos positivos de la participación en la ferias: uno de los artesanos, por ejemplo, ya empezó a terciarizar su producción para hacer frente al aumento de la demanda. Respecto al tema de las ferias el grupo señaló la necesidad de tener mayor orientación y apoyo para los procedimientos de exportación e importación.

En la misma línea de intervención se observan también avances en la creación de la incubadora de empresas culturales. Se ha completado el primer llamado a participar de la incubadora y el proceso de selección de los proyectos presentados. Actualmente hay 15 empresas seleccionadas que se encuentran en diversas fases de incubación: capacitación, asesoramiento o tutoría. Los beneficiarios entrevistados por el evaluador coinciden en reconocer la calidad de los servicios recibidos. 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 si mismos y en sus potencialidades, en las palabras de uno de los entrevistados..*ahora se que tengo algo sólido y que puede funcionar.*

Finalmente, con respecto a la incubadora de empresas cabe señalar que si bien el diseño original del programa establecía la creación de una incubadora a distancia, esencialmente centrada en el apoyo a microempresarios del interior del país, se ha decidido arrancar con una primera experiencia piloto focalizada en la ciudad de Montevideo y, una vez afinada la metodología de trabajo, realizar un segundo llamado para incubar empresas del interior el país, lo cual implica un mayor grado complejidad.

#### *ii) Aumento del acceso de grupos vulnerables a bienes y servicios culturales*

Una vez redefinidas las líneas de intervención en este ámbito, se ha comenzado a implementar las actividades a través del equipo de Ciudadanía Cultural de la DNC. Actualmente hay cuatro usinas equipadas y en función y una que se acaba de equipar y esta a punto de iniciar sus actividades. Dos de estas cinco, dos han sido equipadas por el Programa: la del barrio Casavalle en Montevideo y la de Castillo en el departamento de Rocha. Esta última se acaba de equipar y todavía no ha comenzado a funcionar. Las compras para la usinas han sido realizada separadamente por el PNUD el UNFPA y la UNESCO, en el caso de Castillo. La compra del equipamiento para las otras tres usinas apoyadas por el programa se esta haciendo conjuntamente entre todas las agencias de acuerdo al procedimiento de compras conjuntas acordado en Abril de 2010<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Véase en Anexo el *Detalle de Servicios Común* que fue agregado a la *Carta de Entendimiento Relativa a la Provisión y Uso de Servicios Comunes* entre las Agencias Especializadas, Comisiones, Fondos y Programas de las Naciones Unidas en el Uruguay. Dicho acuerdo fue firmado por los actores involucrados en fechas distintas, comprendidas entre finales del 2008 y principio del 2009.

La revisión documental, las entrevistas realizadas y la observación directa durante las visitas al campo<sup>7</sup> evidencian la existencia de diversos proyectos musicales e audiovisuales que se han realizado o se están realizando dentro de las usinas. Hay grupos de músicos jóvenes y adolescentes que están grabando discos a partir de sus propias composiciones, como en el caso del grupo *Hip Hop* en la usina de Casavalle o el de *Rock* en la usina de Treinta y Tres, que es integrado por jóvenes comprendidos entre los 16 y los 19 años de edad. Otros ejemplos de proyectos desarrollados en las usinas incluyen productos audiovisuales sobre temas diversos que, entre otros, incluyen la violencia doméstica, el uso de plantas medicinales, la crisis económica y el desempleo, y la vida de una cooperativa de recicladores de basura.

A los proyectos musicales y audiovisuales se agrega una serie de talleres de formación artística dirigidos a niños y adolescentes que ya han producido una publicación de historietas dibujadas por los beneficiarios de la Usinas de Treinta y Tres.

Siempre a través del equipo de Ciudadanía Cultural de la DNC se está apoyando el proyecto de Fabricas de Cultura. En este marco se han formado 116 emprendedores y se han creado 9 Fabricas, cuatro de las cuales con el apoyo directo de Viví Cultura. De las nueve fabricas creadas, dos se han legalmente constituido como cooperativas sociales y se están activando para ganar espacios de mercado para sus productos.

Otros avances se han dado en el acceso a la cultura de niños y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad y o exclusión, a través de una serie de talleres de formación artística realizados al interior de espacios museales. De esta forma, se están acercando los niños y adolescentes a los muros de una manera interactiva. Un buen ejemplo son los talleres de *Murga*<sup>8</sup> en el Museo de la memoria en Montevideo, donde los niños participantes provienen de barrios urbanos marginales de la capital Uruguaya.

Hay un denominador común que caracteriza los efectos que comienzan a emerger de estas iniciativas y que tiene que ver esencialmente con la elevación de la autoestima de los participantes, la ampliación de sus perspectivas y la percepción de nuevas oportunidades de vida; prácticamente todos los beneficiarios entrevistados hicieron hincapié en estos puntos. Obviamente, falta mucho por hacer para consolidar estos procesos y para concretarlos en un real mejoramiento de condiciones de vida, pero sin duda el programa está abordando de manera pertinente aspectos estratégicos que están a la base del vínculo entre cultura y desarrollo. También, hay algunas potenciales sinergias internas y externas al Programa que podrían ser mejor explotadas. Por ejemplo, la formalización de vínculos entre el trabajo con las fábricas de cultura y el de la incubadora de empresas, para que las fabricas 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. Asimismo, las usinas culturales pueden constituir un “vivero de talentos” que, en un determinado momento podría vincularse al conglomerado de la música, al editorial y al audiovisual, aún si este último no cuenta con el apoyo del Programa.

Un punto donde no se observan avances significativos es el de la estrategia de comunicación e incidencia. El programa contrató una agencia de publicidad para definir una estrategia, sin embargo las entrevistas realizadas reflejan una falta de claridad respecto a este tema. Particularmente no parece estar muy claro que es lo que se pretende comunicar, a quien debería dirigirse la comunicación y con cuales objetivos.

---

<sup>7</sup> El evaluador ha visitado las usinas de Treta y Tres, Castillo y Casavalle y durante estas visitas ha podido ver el equipamiento disponible, observar algunas actividades en curso y entrevistarse con los beneficiarios

<sup>8</sup> Danza tradicional Uruguaya.

*iii) Fortalecimiento de las capacidades de la institucionalidad de la cultura*

El componente de fortalecimiento institucional ha generado productos y servicios de calidad, que se están demostrando útiles para diversos fines. Entre los resultados más tangibles se destaca la creación y puesta en marcha del Portal Uruguay Cultural, para el cual el Programa ha prestado asistencia técnica y financiera y que hoy se está transformando en un punto de referencia para la información cultural en el país. La Red Centro Sur y la Cuenta Satélite de cultura todavía no se han concretado, aunque se han realizado estudios y consultorías para definir su concepción, objetivos específicos y estrategia de implementación. Asimismo, se han realizado investigaciones desde una perspectiva histórica, geográfica y sociocultural para avanzar en la concepción y delimitación territorial de las regiones culturales, que constituirán una referencia para políticas culturales con base territorial. Algunos productos del Programa, como el estudio sobre la institucionalidad cultural en el Uruguay, están contribuyendo a un proceso de reflexión interno al MEC, sobre su arquitectura institucional y su articulación con otras entidades del Estado

Un dato interesante en este componente de trabajo es que algunos efectos positivos que comienzan a emerger no estaban explícitamente previstos en el diseño del Programa. Por ejemplo, a partir del apoyo a la realización de un foro internacional de debate sobre contenidos culturales y medios de comunicación, Viví Cultura ha contribuido a posicionar el tema en la agenda pública y los insumos derivados de las discusiones del Foro han sido utilizados para un diseño de ley sobre contenidos culturales y medios de comunicación, cuya discusión parlamentaria se espera realizar antes del final del año.

También hay que relevar que el Programa está contribuyendo indirectamente a la consolidación de la DNC como entidad ejecutora del Estado. El desafío que representa la implementación de un programa complejo como el Viví cultura, que obliga a dialogar y articularse de manera coherente con un conjunto de actores diversos, incluyendo a las Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas, ha evidenciado en la DNC la necesidad de estructurar mejor sus procesos internos, sobre todo en lo referido a los procesos administrativos y a la delegación de autoridad para la toma de decisiones operativas y por ende, la coordinación interna y externa. Pareciera que el haber contribuido a generar esta dinámica constituya indirectamente un valor añadido del programa. Otro efecto interesante tiene que ver con la creación, formalización y consolidación de vínculos entre la DNC y la DINAPYME lo cual contribuye, más allá del programa, a operacionalizar los vínculos conceptuales entre cultura y desarrollo en el ámbito institucional del Estado.

### **3.2. Diseño del Programa**

El análisis de los efectos emergentes desarrollado en la sección anterior confirma la solidez de la base conceptual del programa y la validez de su hipótesis de trabajo. El diseño del programa se muestra generalmente coherente en su interno y bien alineado con las prioridades y las políticas nacionales. De igual forma, es coherente con las prioridades establecidas en el MANUD y con el enfoque y los objetivos de la Ventana de Cultura y Desarrollo del F-ODM.

La vinculación con los ODM 1 y 3 es bastante evidente y se refleja en los beneficios actuales y potenciales del Programa en términos de inclusión social y de creación de un entorno favorable para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas culturales, lo cual puede abundar en aumento de ingresos para grupos vulnerables y en la generación de empleo digno para hombres y mujeres. La evaluación releva que el cambio de diseño que substituye los Polos de Desarrollo con las Usinas Culturales pone con mayor énfasis el acento del Viví Cultura en el aspecto de inclusión social, ya que a través de la expresión creativa favorece la vivencia directa de un sentimiento de



ampliación de perspectivas y autoestima de individuos y grupos vulnerables; además, este cambio de diseño abre nuevas oportunidades de diálogo sustantivo entre la ONU y el Gobierno para contribuir a llenar las usinas de contenido y reflexionar sobre la experimentación de políticas socio culturales innovadoras y potencialmente replicables en otros países. Menos evidente es el vínculo con el ODM 8 y con la idea de una red mundial para el desarrollo. En línea teórica, de acuerdo al Documento de Programa y a las entrevistas realizadas, la vinculación pasaría por la creación de la Red Centro Sur y la Cuenta Satélite de Cultura, que ayudarían a posicionar el Uruguay en un debate internacional sobre nuevos modelos de desarrollo. Sin cuestionar su consistencia lógica formal, la evaluación todavía no puede confirmar la validez de la hipótesis que vincula directamente el Programa con el ODM 8, ya que todavía no se ha avanzado lo suficiente para formarse un juicio sobre este punto.

El componente del programa que parece menos orgánicamente estructurado en su diseño es el fortalecimiento institucional. Si bien se han realizado una serie de iniciativas útiles, los efectos positivos analizados en el capítulo anterior se configuran más como efectos colaterales que como algo respondiente a un diseño racional articulado en el Documento de Programa original o en sucesivos documentos programáticos.

Un aspecto del diseño que no resulta totalmente claro es la división del trabajo entre las Agencias, Fondos y Programas de la ONU y las ventajas comparativa de cada actor en el contexto de lo que el programa concretamente hace. La UNESCO y la ONUDI sin duda tienen una ventaja comparativa derivada de su respectiva especialización en el sector cultural y en el apoyo a las PYME, lo mismo se puede afirmar para la UNIFEM por lo que se refiere a la transversalización del enfoque de género. El Documento de Programa no explica claramente el valor añadido derivado de la participación del UNFPA. En términos generales se menciona la pericia del UNFPA en trabajar con los jóvenes y con información estadísticas, pero el programa no prevé una línea de trabajo de seguimiento estadístico de los ODM; el enfoque del programa es más en la generación de indicadores y estadísticas culturales, que es un ámbito de pericia de la UNESCO. Además, en el contexto del Programa, la pericia de la UNFPA en el tema de la juventud se suma a la pericia de la UNICEF. Las entrevistas realizadas confirmaron la falta de claridad respecto a estos puntos. La UNICEF y el PNUD tienen un nicho respectivamente en el trabajo de formación artística con los niños y adolescentes y en procesos de descentralización e implementación de proyectos en el territorio. Sin embargo, el PNUD en Uruguay no cuenta con sub oficinas dislocadas en el territorio que puedan agilizar la implementación del Programa en el interior del País y el tema de la actuación a través de los Gobiernos locales ha perdido significativamente peso en la evolución de la lógica de intervención.

El análisis del documento de Programa coincide con la percepción de algunos actores nacionales que las Agencias, Fondos y Programas de la ONU definieron entre sí los ámbitos de intervención antes de iniciar el diálogo sustantivo con el Gobierno para el diseño del programa. Bajo este punto de vista, el proceso de diseño del Viví Cultura se diferencia de los programas del Fondo de Coherencia en Uruguay, en los cuales el Gobierno, a través de la OPP, ha jugado un papel más protagónico desde el principio. Esto explica porqué, en las fases iniciales, algunos actores nacionales percibían el Viví Cultura como un Programa esencialmente de la ONU, lo cual, en cambio, fue señalado por algunos actores de la cooperación internacional como una falta de apropiación nacional. Sin embargo, este aspecto se resolvió con la revisión del segundo y tercer componente del programa aprobada en marzo de 2009. A partir de este momento, como ya se mencionó, hay una total alineación con las políticas nacionales y un liderazgo activo de las instituciones del Estado.

Relacionado a lo anterior, cabe mencionar que la concepción y el diseño del Programa Viví Cultura fueron el tercer intento de acceder a los recursos del F-ODM después de dos propuestas

rechazadas en las ventanas de género y de medioambiente, pero la elaboración de las tres notas conceptuales y el diseño del Viví Cultura ocurrieron antes de la formulación de los programas conjuntos del Fondo de Coherencia, constituyéndose en una base de experiencia para estos últimos.

Respecto a la calidad del diseño del programa hay que señalar la ausencia de indicadores de efecto en el marco de resultados, lo cual no permite monitorear del programa más allá de la ejecución financiera, del cumplimiento del calendario de actividades o la registración de cambios en los planes de trabajo e incide negativamente en el direccionamiento estratégico en la anticipación de los riesgos y en la optimización de las oportunidades.

### ***3.3 Mecanismos de gestión y coordinación y desafíos en el proceso de implementación***

Uno de los principales desafíos enfrentados en el proceso de implementación, y que todavía no se ha logrado resolver, es el cumplimiento con el calendario de actividades y con el volumen de ejecución presupuestaria previstos en los planes de trabajo. Esto se debe en parte a problemas de eficiencia administrativa, pero también deriva de las dificultades políticas para lograr consensos entre los involucrados sobre como concretar los grandes ejes de trabajo en acciones específicas, sobre división de roles y responsabilidades y sobre procedimientos. Es emblemático que, una vez aclarado el que hacer con la aprobación del rediseño del PAT I, en cinco meses se logra ejecutar el 78.7% total presupuestado para el primer año<sup>9</sup>; esto muestra que, cuando exista un entendimiento recíproco claro sobre el que hacer y como hacerlo, el programa puede actuar rápidamente. Confirma esta hipótesis el hecho que el eje de trabajo con los grupos de artesanos y con la incubadora de empresas, en el cual hubo claridad desde el principio sobre acciones, roles, responsabilidades y procedimientos, se esta ejecutando al ritmo y dentro de los tiempos previstos en los planes.

Otro desafío frente al cual se reflejan algunas debilidades es la dirección y el seguimiento estratégico del programa, como un sistema único y coherente. Mas concretamente, no obstante se reconozca el aporte sustantivo del Viví Cultura en sus distintas áreas de intervención, el Programa todavía no ha logrado articular sus distintos componente en una visión estratégica general, lo cual se evidencia, entre otras cosas, en la falta de documentos que analicen el conjunto del programa más allá de la descripción detallada de actividades y productos y de los datos financieros. Con muy pocas excepciones, la información documental<sup>10</sup> producida para el seguimiento del programa es de tipo descriptivo y esta dispersa en una serie de informes sectoriales que no dialogan entre ellos. A esto se suma el hecho que, si bien el Viví Cultura se inserta armónicamente en las políticas y programa nacionales, de acuerdo a las entrevistas realizadas y a la realidad observada por el evaluador durante las visitas, sus tres componentes están siendo implementados como compartimentos estancos, sin explotar las oportunidades de sinergias internas que pueden contribuir a una mayor eficacia y sostenibilidad. Sobre todo entre el primer y segundo componente (sector privado y sociedad civil) hay un alto potencial de complementariedad que hasta el momento no se ha explotado; por ejemplo, como se mencionó en la sección de análisis de los efectos emergentes, no hay interacción entre el trabajo con las fabricas culturales y la incubadora de empresas, o entre las usinas culturales y los conglomerados de la música.

---

<sup>9</sup> Plan Anual de Trabajo Año II, pag. 4

<sup>10</sup> No se esta haciendo referencia a los productos doumentales, sino a los documentos que hablan del Programa (informes etc..)

Las instituciones involucradas en el Programa han tenido que enfrentar una curva de aprendizaje para trabajar conjuntamente, tanto del lado nacional como del de la ONU, y se han movido en un contexto no siempre favorable, lo cual ha abundado en algunas distorsiones en el funcionamiento de los mecanismos de gestión y coordinación. Esto explica en buena medida las debilidades de eficiencia y dirección estratégica descritas anteriormente. A continuación se presenta un análisis más detallado de los principales factores críticos.

En las instituciones nacionales involucradas en la implementación del programa existe una asimetría que en parte explica el distinto grado de avance en los respectivos componentes.

La estructura organizativa de la DINAPYME como entidad ejecutora del Estado ya era bien consolidada años antes del inicio del Programa. A esto se suma un alto grado de continuidad en el liderazgo de la Dirección, que no ha cambiado durante los últimos 13 años favoreciendo la memoria institucional y la consolidación de los procedimientos internos. A esto se suma el hecho que la DINAPYME trabaja con la cooperación internacional desde 1995, y tenía una trayectoria de cooperación con la ONUDI ya consolidada antes del inicio del Viví Cultura, hecho que también ha contribuido a la fluidez de la implementación con un ritmo constante y regular.

La DNC, en cambio, se constituye como entidad ejecutora del Estado solamente en Enero de 2008, pocos meses antes del inicio del proyecto, por lo tanto no tenía experiencia previa de gestión por no tener un presupuesto asignado. En un periodo de 3 años, gracias a la voluntad política del Gobierno de fortalecer el vínculo entre cultura y desarrollo, y al impulso dado por el Programa, la DNC experimenta un crecimiento muy significativo. De acuerdo a la información proporcionada por la propia DNC, su planilla de personal pasa de 30 a 150 personas y su presupuesto crece en forma exponencial aproximándose hoy a los 7 millones de dólares; en particular, el presupuesto del Equipo de Ciudadanía Cultural pasa de veinte mil a más de un millón de dólares anuales, en buena parte gracias a los aportes del Programa. Si por un lado este crecimiento constituye un fortalecimiento de la institución que abre nuevas oportunidades, por el otro implica un serio desafío para consolidar la estructura organizativa de una manera que asegure la coherencia y la eficiencia en la actuación. Esto ha implicado que, no obstante el fuerte liderazgo político y conceptual y la alta competencia técnica de sus funcionarios, la DNC haya sufrido de una dispersión interna en las decisiones operativas que en algunos momentos no ha facilitado la interacción con los otros actores involucrados en el Programa. A esto, se agrega el hecho que la DNC no tenía experiencia previa de relacionamiento con la cooperación internacional. Finalmente, cabe destacar que el carácter experimental de las líneas de acción de la DNC inevitablemente implica momentos de pausa y reflexión sobre lo que se está haciendo y un ritmo de actividades menos constante y regular.

Del lado de la ONU, las organizaciones que participan del Programa se caracterizan por una diversidad de normas y procedimientos administrativos, por diversos niveles de descentralización y delega de autoridad para la toma de decisiones y por diversas modalidades de ejecución y relacionamiento con las contrapartes nacionales. Solo para hacer algunos ejemplos emblemáticos, hay organizaciones que trabajan con la modalidad de ejecución nacional y otras solamente en ejecución directa, algunas que utilizan sistemas de adelanto de dinero, y otras que para pagar un evento en un hotel precisan de una autorización firmada por su sede central y por un Ministro del Gobierno nacional. Además, cada organización es financieramente autónoma, responsable por el manejo de sus fondos y por su propia sostenibilidad y reporta a su propia sede. Esto hace que no exista una verdadera línea de mando entre la oficina del Coordinador Residente de la ONU y las organizaciones que componen el Sistema. Un problema parecido se da para la Agencia Líder del Programa, cuyo liderazgo *de facto* no puede ir más allá de aspectos conceptuales y técnicos limitándose así las posibilidades de ejercer una coordinación operativa. Esta situación no favorece la sinergia e implica la búsqueda en tiempo real de soluciones locales a límites

estructurales, distraendo energía a los aspectos sustantivos del trabajo y afectando negativamente la fluidez en la implementación. Un ejemplo emblemático es la discusión que se ha dado sobre el componente de equipamiento de las Usinas que se introduce con la aprobación del rediseño del componente de trabajo con la sociedad civil.

Las entrevistas individuales y la reunión con el Equipo de País de Naciones Unidas han evidenciado tensiones generadas por la percepción que el cambio de diseño y el consecuente aumento en gastos de equipamiento implicaba desvirtuar el sentido del Programa, reduciendo el aporte sustantivo de la ONU. Esta percepción generó una intensa discusión sobre quien compra que y como y ocupó un espacio importante en el CDG durante 10 meses, desde Julio 2009 hasta Abril 2010, cuando se llega al acuerdo para las compras conjuntas. Es encomiable el esfuerzo hecho para armonizar los procesos administrativos de compra, a pesar de los límites estructurales anteriormente descritos, ya que el procedimiento de compras conjuntas permite evitar duplicidades y obtener mejores precios. Sin embargo el costo de transacción para llegar al acuerdo ha sido muy alto, sobre todo considerando que el componente de equipamiento de las Usinas equivale a menos del 5% del presupuesto total del Programa. El tiempo que ha sido necesario para llegar al acuerdo ha generado un atraso en el equipamiento de las Usinas y ha atrasado en consecuencia todas las actividades a realizarse dentro de ellas. Además, el espacio ocupado y la energía absorbida por la discusión administrativa pusieron en segundo plano el diálogo sustantivo sobre este componente y las oportunidades de crear sinergias con otros ejes de trabajo.

Otro tema que ha generado cierta tensión es la política de visibilidad del Programa. Pese a la existencia de lineamientos claros en la Guía de Implementación de los Programas Conjuntos del F-ODM, la cual de conformidad con los principios de la reforma de la ONU y de la Declaración de París establece que en los productos del Programa solo deben aparecer el logo del Gobierno, el del Sistema de las Naciones Unidas y el del F-ODM, durante el primer año de ejecución se ha dado una intensa discusión sobre como enfrentar este aspecto. Si bien en línea teórica es lógico asumir que al decidir de participar en un programa se acepten sus reglas, ninguna de las instituciones involucradas estaba dispuesta a ceder en el terreno de la visibilidad individual. Esto aplica a las organizaciones del Sistema ONU, pero también a la cooperación Española y a los actores nacionales. Como resultado, los productos llevan el logo individual de todas las instituciones que han colaborado en su realización, más el logo de Viví Cultura, de Unidos en la Acción, del F-ODM, de la AECID y el de la Embajada de España en Uruguay. Sin entrar en la discusión de la visibilidad de cada institución nacional, que no es parte del alcance de esta evaluación, hay dos elementos que cabe destacar. Por un lado, la presencia de varios logos de Naciones Unidas parecidos, pero diversos en sus siglas y detalle de diseño, proyecta una imagen fragmentada que no responde a los principios de la reforma de la ONU y a las intenciones del F-ODM y genera confusión en el público ajeno al Sistema. Este problema no es de fácil solución, ya que algunos entrevistados afirman que tienen precisas obligaciones legales e instrucciones desde su sede de no renunciar a la visibilidad individual. Por otra lado, es sorprendente que los productos lleven el logo de la AECID y de la Embajada de España en Uruguay y, en algunos casos<sup>11</sup> no lleven el del F-ODM, lo cual va en contra de los propios lineamientos centrales de la cooperación Española.

Más allá de estos casos específicos, el punto a resaltar es que la energía absorbida por discusiones de tipo administrativo y por las tensiones entre la identidad individual de cada organización y el desafío del trabajo conjunto, han distraído el CDG de los aspectos sustantivos de su trabajo en cuanto órgano de análisis y gestión estratégica del programa. La relación entre los involucrados

---

<sup>11</sup> Como mínimo dos: el Plan estratégico del cluster de la música y la publicación de historietas

sobre los aspectos sustantivos se ha dado exclusivamente de forma bilateral entre cada organización y su contraparte ejecutora, sin un diálogo y un análisis transversal. De las entrevistas realizadas emerge que entre las distintas organizaciones del Sistema ONU no había total conciencia de que estaba haciendo cada quien hasta que, en Febrero de 2010, se contrata una consultora para facilitar un proceso de reflexión global sobre el Programa, para sistematizar los cambios ocurridos y reelaborar el marco de resultados, lo cual respondía también a una necesidad identificada durante la visita de monitoreo del Secretariado del F-ODM.

Respecto al funcionamiento del Comité Directivo Nacional las entrevistas realizadas relevan la percepción difusa que este no ha cumplido plenamente con sus funciones como órgano de dirección política del Programa. Un factor que se percibe como determinante para la escasa eficacia del CDN del Viví Cultura es el hecho que sus sesiones fueron incluidas como una sesión más del CDN de los programa de Fondo de Coherencia. De acuerdo a las entrevistas realizadas, esta opción no resultó muy funcional ya que las sesiones del CDN se tradujeron en reuniones de larguísima duración, con un gran numero de participantes y en las cuales en una secuencia muy cerrada se presentaban algunos datos cuantitativos sobre los varios programas, sin la posibilidad de una discusión sustantiva mas profunda. En la práctica las sesiones del CDN se han traducido en eventos formales, dejando así el Programa sin una verdadera dirección capaz de establecer lineamientos acatados por todos, sobre temas de relevancia política como la visibilidad, la lógica de intervención o la división de roles, y evitando así desgastes en el CDG que, cabe mencionar, esta integrado por personas que no tienen poder de decisión por cuenta de su organización.

Las debilidades del CDN, la distracción de energía del CDG y la tendencia de las organizaciones de la ONU a privilegiar su individualidad sobre la identidad y la acción colectiva han hecho que no existiese una plataforma compacta para negociar el que hacer del Programa y tomar decisiones. Esto contribuyó a que la UCME en algunos momentos llenase este vacío, funcionando prácticamente como una interfase que maneja relaciones bilaterales con el Gobierno por un lado y con cada una de las distintas organizaciones de la ONU por el otro; esto generó la percepción que la UCME estaba asumiendo roles de dirección y negociación política que no le correspondían. De acuerdo a las entrevistas realizadas, esta situación contribuyó a generar algunas tensiones y no ha facilitó las negociaciones para el rediseño del Programa. Sin embargo, también se reconoce que el problema se ha ido gradualmente solucionando, sobre todo al momento en que se aprueba el rediseño del PAT I y el Programa demuestra un alto grado de eficiencia, facilitada por la UCME, ejecutando el 78.7% del presupuesto entre Marzo y Julio 2009. Por otro lado, de las entrevistas realizadas también se releva la percepción que hubo cierta confusión entre los canales oficiales de comunicación interna y los flujos bilaterales de información, que se cruzaban entre ellos, a veces dejando al margen la UCME y así dificultando su papel de coordinación y facilitación de la implementación.

Vinculado al tema de la producción y manejo de información se registra una confusión de roles y duplicidad de esfuerzos entre la UCME y la OCR. Ambas manejan información sobre el programa y ambas desarrollan funciones de seguimiento de actividades y de la ejecución presupuestaria, pero sin un esquema definido de complementariedad. En este marco se destaca la ausencia de un sistema de monitoreo orientado a los efectos del Programa que produzca información útil para la toma de decisiones estratégicas y la producción del conocimiento. Esto implicaría el análisis de información cualitativa y cuantitativa de fuentes primarias y secundarias, incluyendo visitas regulares al campo. Al respecto cabe preguntarse si no sea un exceso de expectativas imaginar que la UCME desempeñe funciones de coordinación operativa, facilitación de la implementación y monitoreo de efectos. Asimismo, la OCR, a pesar de la calidad de su personal, no parece tener una cantidad de recursos humanos y financieros suficientes para manejar un sistema de monitoreo orientado a los efectos como el que se acaba de describir,

considerando la carga de trabajo que tiene en el marco de la experiencia piloto de Unidos en la Acción

Un último punto que vale la pena mencionar sobre los desafíos en la implementación del Programa tiene que ver con los arreglos para la administración de los costos de gestión. La opción de dividir dichos costos entre UNFPA y UNESCO no parece haber sido la más eficiente. A parte el aumento de los costos de transacción que la división de la administración entre dos Agencias conlleva, se ha generado una carga administrativa para la UNESCO que, según las entrevistas realizadas, ha sido difícil de absorber. Más allá de los aspectos administrativos, en un país políticamente estable y con instituciones sólidas como el Uruguay se podría reflexionar sobre la posibilidad de que la contraparte nacional administre directamente el contrato del coordinador del Programa. Respecto a este punto cabe destacar que las entrevistas realizadas evidenciaron grados distintos de convencimiento y compromiso sobre el principio de la ejecución nacional y, por lo menos en un caso, la estrecha vinculación con el Gobierno central que la ejecución nacional implica, se percibe como una limitación a la libertad de acción de la ONU.

### **3.4. Sostenibilidad de los procesos impulsados y de los beneficios generados por el Programa**

Como se mencionó anteriormente, los productos generados por el programa se insertan armónicamente en una serie de procesos que forman parte de políticas nacionales de desarrollo y que ven en el MEC y el MIEM sus principales promotores y en la DNC y la DINAPYME los principales ejecutores. Esto constituye una dimensión importante de la sostenibilidad. Otra dimensión se relaciona con la capacidad financiera de las instituciones del Estado para asumir a su cargo las iniciativas actualmente impulsadas por el programa. Al respecto, cabe señalar que si bien el Programa Viví Cultura está dando contribuciones financieras significativas, estas constituyen una fracción menor de lo que la DNC y la DINAPYME están invirtiendo con recursos nacionales en los procesos en los cuales el Programa se inserta. Como se observa en el cuadro 4, el aporte de Viví Cultura acumulado entre 2009 y lo que va del 2010 equivale al 12% del total en el caso de la DNC y al 11% en el caso de la DINAPYME.

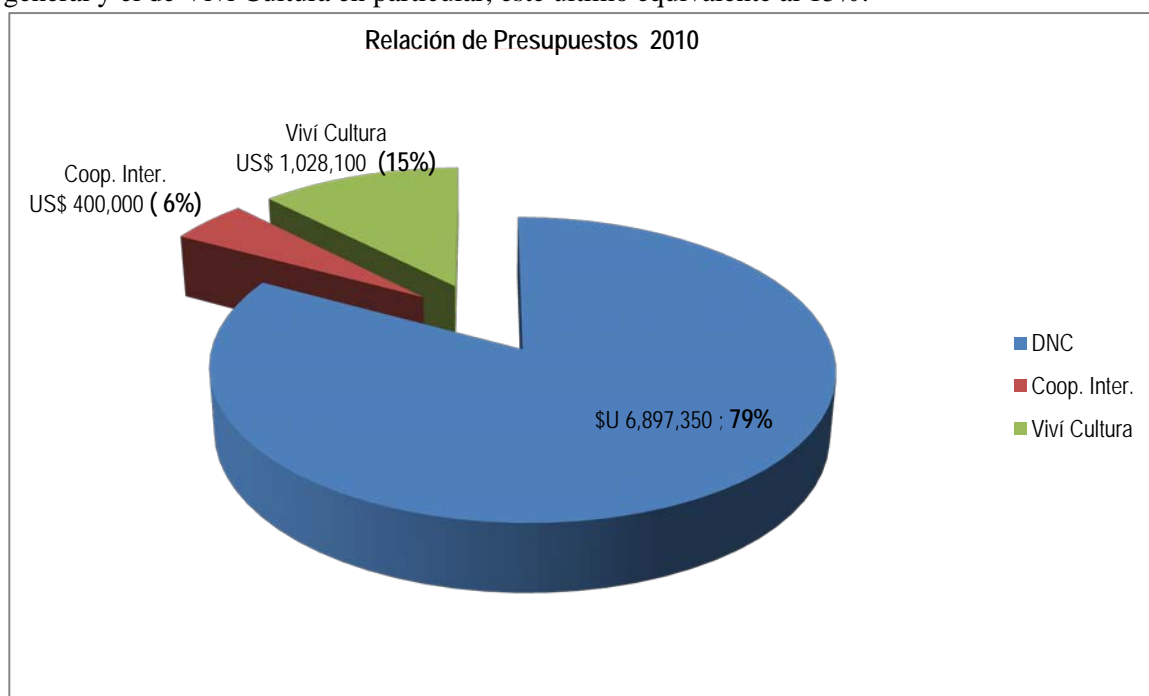
Mirando al detalle, se nota que dos de los principales productos son financiados al 100% por Viví Cultura: los clusters y la incubadora de empresas. En los demás productos la contribución oscila entre el 7% y el 67%. El cuadro que sigue se basa en datos proporcionados por la UCME.

Cuadro 4 Contribuciones financieras del Viví Cultura desglosadas por los principales productos Datos acumulados de los Años 2009 y 2010			
Producto	Contraparte	TOTAL (Recursos Nacionales + VC)	% V C
Clusters	DNC	381,060.00	100%
Usinas	DNC	538,780.00	43%
Fábricas	DNC	115,080.00	39%
Formación Niños	DNC	184,080.00	67%
Poblaciones vulnerables	DNC	149,170.00	16%
Dicrea	DNC	262,590.00	24%

Otros <sup>12</sup>	DNC	12,574,690.00	7%
<b>Total DNC</b>	<b>DNC</b>	<b>14,205,450.00</b>	<b>12%</b>
Artesanías	DINAPYME	520,500.00	52%
Incubadora	DINAPYME	113,400.00	100%
<b>Total DINAPYME</b>	<b>DINAPYME</b>	<b>3,484,900.00</b>	<b>11%</b>

Fuente: UCME Viví Cultura

El gráfico que sigue, basado sobre información proporcionada por la DNC, ilustra la relación entre el presupuesto total de la DNC para el 2010, el aporte de la cooperación internacional en general y el de Viví Cultura en particular, este último equivalente al 15%.



Fuente: Dirección Nacional de Cultura

Cabe mencionar que todas las iniciativas del Viví Cultura ejecutadas a través de la DNC han sido incluidas en la propuesta de presupuesto quinquenal de la institución, la cual deberá ser aprobada por el poder Ejecutivo y por el parlamento para ser incluida en la próxima ley de presupuesto del Estado. Al momento no hay garantía que esto ocurra, pero los factores políticos y financieros descritos delinean un escenario potencialmente favorable para la sostenibilidad de los procesos impulsados, que precisan de un período más largo de tres años para consolidar sus efectos.

Otro ámbito de análisis de la sostenibilidad tiene que ver con la rentabilidad de los emprendimientos que en distintos ámbitos y distintas formas están siendo apoyados por el Programa. Actualmente no se cuenta con datos suficiente para el análisis de estos aspectos.

<sup>12</sup> La DNC tiene varios programas nacionales, pero el PC incluye en este concepto: Portal de la Cultura, Estudios sobre Regionalización, Seminario sobre Medios de Comunicación y Red de Profesionales y Académicos de la Cultura.





#### 4. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se ha llegado sobre la base del análisis de los datos recopilados durante el proceso de evaluación.

- a) El programa es muy pertinente y relevante en su contexto, su hipótesis de trabajo es sólida e innovadora y, a pesar de los atrasos en la implementación de las actividades, se está demostrando potencialmente eficaz para contribuir al logro de los ODM (sobre todo 1 y 3). Además, el Programa Viví Cultura se está concretando en una plataforma para la experimentación de políticas que conyugan el crecimiento económico y la inclusión social en un marco de desarrollo humano entendido no solamente como ampliación de perspectivas y opciones individuales, sino también como fortalecimiento de identidades colectivas en un espíritu de cooperación mutua.
- b) Además de la contribución financiera, el Viví Cultura ha aportado insumos técnicos y conceptuales a través de relaciones bilaterales entre los distintos actores involucrados, sin embargo la perspectiva sectorial no se ha complementado con una visión y un seguimiento estratégico del conjunto del Programa. Esto incide en la posibilidad de identificar sinergias internas y en la capacidad de análisis transversal y sistematización del Programa, en una óptica de producción de conocimiento y facilitación de intercambio de experiencias a nivel nacional, regional y global, la cual puede ser uno de los valores añadidos por la ONU a programas de esta naturaleza en un país de renta medio alta. A pesar de las limitaciones mencionadas, el Programa está desempeñado un rol de articulador entre algunas entidades del Estado y está contribuyendo directa o indirectamente al desarrollo de sus capacidades institucionales.
- c) El programa ha avanzado en la transversalización del enfoque de género gracias al diseño de una nueva estrategia durante el segundo año de implementación, sin embargo dicha estrategia todavía se encuentra en una fase incipiente y podría articularse de manera más explícita con otras realidades que empiezan a emerger, como por ejemplo el grupo de mujeres del cluster de la música y los procesos de elevación de autoestima que se han relevado entre las mujeres artesanas.
- d) La complejidad derivada de la pluralidad y diversidad de actores involucrados ha significado enfrentar una fuerte curva de aprendizaje durante el proceso de implementación, tanto de parte de las instituciones nacionales, como de parte de la ONU, cuyos programas interagenciales todavía se configuran como experimentaciones “de campo” en el marco del proceso global de reforma. Estos límites estructurales, sumado a la poca eficacia del CDN como órgano de dirección política del Programa y a cierta confusión de roles entre CDG, UNCME y OCR ha generado a veces tensiones y desgastes de energía que han incidido negativamente en el proceso de implementación.
- e) La oportunidad de acceder a los recursos del F-ODM ha representado un estímulo importante y la primera base empírica para la acción conjunta de la ONU en Uruguay, sin embargo, los desafíos estructurales que todavía caracterizan el proceso de reforma en la práctica han tenido, en el caso de Uruguay, un peso mayor al incentivo representado por el F-ODM.

- f) Las contrapartes nacionales han ejercido un liderazgo activo en el Viví Cultura asegurándose que éste fuese insertado orgánicamente en las políticas y programas nacionales, contribuyendo así a optimizar los recursos y a delinear un escenario potencialmente favorable para la sostenibilidad de las iniciativas apoyadas. Vinculado a lo anterior, la evaluación también concluye que tres años de duración para un programa de esta naturaleza es un horizonte mínimo, que podría no ser suficiente para el cumplimiento de las metas de ejecución y para la capacidad de las instituciones nacionales de absorber todos los costos y evitar la interrupción abrupta de los procesos de cambio a los cuales se aspira, que inevitablemente se consolidan en el largo plazo.

#### ***4.1. Enseñanzas obtenidas y reflexiones adicionales***

Además de las conclusiones listadas en la página anterior, hay otros dos elementos que generan reflexión y que vale la pena destacar:

- En un País de renta media alta como el Uruguay, caracterizado por una institucionalidad democrática sólida, por fuertes capacidades conceptuales y técnicas y por la disponibilidad de recursos propios del Estado, frente a los cuales los de la cooperación representan una fracción menor, pareciera de alguna forma inevitable que los actores de la cooperación internacional actúen en respuesta a demandas específicas que responden a las exigencias de los procesos nacionales. En este contexto, la posibilidad de añadir valor más allá de los recursos financieros o de la prestación de servicios administrativo reside en la capacidad de los actores internacionales de utilizar los recursos y los servicios que ponen a disposición como un punto de entrada para establecer un diálogo sustantivo y para apoyar la generación de conocimientos y el intercambio de experiencias a nivel regional y global.
- Una pregunta que surge de esta evaluación es: ¿que entendemos exactamente por acción conjunta de la ONU?. El análisis desarrollado parece sugerir que no hay un valor intrínseco en la participación de múltiples organizaciones en un programa, a menos que esta participación no se base en un verdadero valor añadido de cada actor en el contexto específico, y en un marco de rigurosa división de roles y responsabilidades a ello consecuente. Bajo esta óptica, la acción conjunta se configuraría más como un esquema de complementariedad sectorial dentro de una visión estratégica global, lo cual no necesariamente significa involucrar a una pluralidad de actores en cada una de las componentes o productos del programa.

## 5. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones que derivan del análisis y de las conclusiones ilustradas en las secciones precedentes. Para cada recomendación se proponen también algunas posibles soluciones prácticas, sin embargo corresponderá a la gerencia del Programa de evaluar la pertinencia de las recomendaciones y de responder a ellas en términos operativos.

**a) 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.**

**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 una 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 mas eficaz los puntos de vista de todos los actores de la ONU y estar mas empoderada para tomar decisiones en el marco del CDN.**

**c) Se recomienda separar, en la medida de los 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 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.

**d) 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.

Durante las visitas de campo de la evaluación se han identificado potenciales sinergias entre las Usinas y los Conglomerados y entre la Fábricas de Cultura y la Incubadora de Empresas a las cuales valdría la pena dar seguimiento.

**e) 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.**

**f) 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.**

**g) 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.**