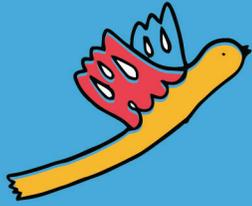




COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



# INFORME FINAL EVALUACIÓN DE DISEÑO, PROCESOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA



# PUNTOS DE CULTURA

PROGRAMA DE ESTIMULO PARA ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LOS  
DERECHOS CULTURALES



**EQUIPO EVALUADOR**  
Ana Ligia Zúñiga Calderón - Coordinadora  
Johanna Madrigal Araya  
Kassandra Valverde Arce

*Diciembre 2020*  
*San José, Costa Rica*



# PUNTOS DE CULTURA

## INFORME FINAL

*Evaluación de diseño, procesos y resultados del  
Programa Puntos de Cultura*

*Equipo Evaluador:*

*Ana Ligia Zúñiga Calderón - Coordinadora*

*Johanna Madrigal Araya*

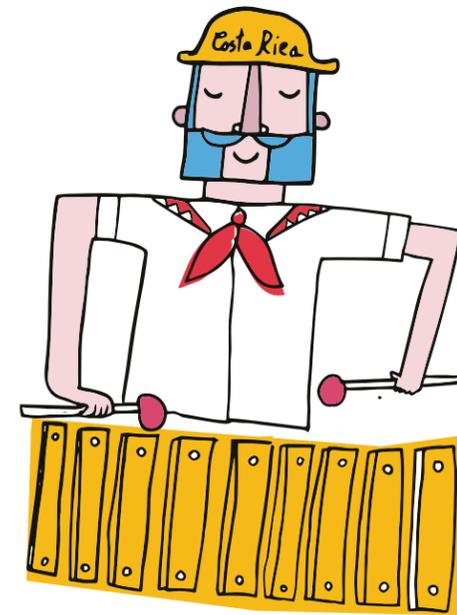
*Kassandra Valverde Arce*

*Diciembre 2020*

*San José, Costa Rica*

## ÍNDICE

Lista de acrónimos y abreviaturas	6
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	15
Capítulo 1.	17
Descripción de la Teoría de la Intervención	17
Capítulo 2.	26
Descripción del diseño y proceso de la evaluación	26
Limitaciones, riesgos y estrategias de mitigación	40
Capítulo 3. Hallazgos de la evaluación	42
Capítulo 4. Conclusiones	74
Capítulo 5. Recomendaciones	77
Capítulo 6. Lecciones Aprendidas	78
Referencias	79
Anexos	81



### LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>DC</b>	Dirección de Cultura
<b>Focelac</b>	Fomento de Capacidades en Evaluación en Latinoamérica
<b>GpRD</b>	Gestión para Resultados en el Desarrollo
<b>MCJ</b>	Ministerio de Cultura y Juventud
<b>Mideplan</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>UNESCO</b>	Organización para las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

### RESUMEN EJECUTIVO

#### BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO

Puntos de Cultura es un programa del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) que nace vía Decreto Ejecutivo N° 39110-C, del 28 de julio del 2015 y cuya ejecución está a cargo del Departamento de Fomento Cultural de la Dirección de Cultura. Como programa, busca responder a la necesidad de reconocer y fortalecer el quehacer de organizaciones sin fines de lucro, dedicadas a actividades socioculturales que propicien la promoción y disfrute de los derechos culturales de las personas, mediante un fondo concursable no reembolsable.

La gestión del Programa Puntos de Cultura, se realiza mediante una serie de recursos propios del presupuesto ordinario del MCJ y tiene como macroproceso principal, la asignación de fondos a proyectos diseñados y propuestos por organizaciones socioculturales en categorías específicas de participación, establecidas según reglamento. Para los efectos de esta evaluación, se consideraron las categorías vigentes al primer semestre del 2020, las cuales se detallan a continuación:

- a. Arte para la transformación social
- b. Fortalecimiento organizacional
- c. Medios y propuestas de comunicación comunitaria
- d. Espacios para una cultura del buen vivir
- e. Economía social y pequeños emprendimientos

#### MARCO DE LA EVALUACIÓN

El objeto evaluado se constituye como el “**diseño, procesos y resultados del Programa Puntos de Cultura, en el período 2015-2020**”. Respecto al diseño, fue de interés valorar la pertinencia de la intervención en relación con la problemática que le dio origen; a nivel de procesos, la valoración se enfocó en torno a la calidad de los procesos de la intervención. Finalmente, la evaluación de los resultados se concentró en la eficacia de consecución de los objetivos planteados y en la sostenibilidad vinculada al fortalecimiento de las organizaciones socioculturales.

El alcance definido para esta evaluación, en términos de población, unidad de estudio, temporalidad, cobertura geográfica, tipología y criterios evaluativos, se detalla a continuación:



Esta definición se realizó de acuerdo con los requerimientos específicos de la intervención y es una evaluación intermedia que comprende desde su creación en el 2015 hasta el primer semestre del 2020, por cuanto el programa se encuentra actualmente en ejecución.

Por otra parte, los objetivos que guiaron esta evaluación son:

**OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el Programa Puntos de Cultura en el período 2015-2020, contribuyendo a la mejora de su diseño, gestión y resultados.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Valorar la pertinencia del diseño del programa Puntos de Cultura y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Valorar los procesos de gestión del Programa Puntos de Cultura.
3. Valorar los resultados del Programa Puntos de Cultura en las organizaciones beneficiarias.
4. Valorar la eficacia del Programa Puntos de Cultura.
5. Valorar la sostenibilidad del Programa Puntos de Cultura.
6. Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora del programa e incremento de su sostenibilidad.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y TÉCNICAS UTILIZADAS**

En términos generales, el establecimiento de criterios evaluativos permite dar respuesta a las interrogantes de la evaluación, ya que se constituyen como los parámetros guías del proceso. Para la evaluación del Programa Puntos de Cultura, se definió valorar la pertinencia del diseño, la calidad de los procesos, la eficacia y sostenibilidad de los resultados.

A continuación, se detallan las interrogantes principales y secundarias de la evaluación, según criterio:

CRITERIO	INTERROGANTES PRINCIPALES	INTERROGANTES SECUNDARIAS
Pertinencia	¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño del programa para responder a la necesidad que le da origen?	<p>¿Cuál es el nivel de concordancia entre las acciones del programa y la normativa nacional e internacional en materia de derechos culturales?</p> <p>¿Cuál es el grado de coherencia entre el problema que da origen al programa y los elementos de gestión planteados?</p> <p>¿De qué manera el diseño del programa toma en consideración los ODS vinculados con su accionar?</p> <p>¿De qué manera el diseño del programa incorpora un sistema de seguimiento y evaluación?</p>

CRITERIO	INTERROGANTES PRINCIPALES	INTERROGANTES SECUNDARIAS
Calidad	¿Cuál es el nivel de calidad de gestión del programa en función de los resultados propuestos?	<p>¿En qué medida cumple con los requerimientos de estructura organizacional para brindar un servicio de calidad?</p> <p>¿De qué manera se gestionan los procesos según el nivel de calidad requerido para generar los resultados propuestos por el programa?</p>
Eficacia	¿En qué medida el programa ha logrado alcanzar los objetivos propuestos?	<p>¿Cuáles son los resultados intencionados y no intencionados generados por el programa?</p> <p>¿En qué medida el programa genera los resultados propuestos?</p>
Sostenibilidad	¿Cuál es el nivel de sostenibilidad de los resultados vinculado con el fortalecimiento de las organizaciones culturales?	¿De qué manera el programa ha logrado generar el desarrollo de condiciones de autogestión de las organizaciones?

Para responder a las interrogantes planteadas se han utilizado una gama de técnicas y fuentes de información que permiten la obtención de datos tanto cualitativos como cuantitativo, permitiendo con ello la triangulación metodológica que da una mayor riqueza al proceso investigativo. En la siguiente figura, se presentan las técnicas aplicadas y los informantes consultados:

TÉCNICAS				
<b>Revisión Documental</b>	<b>8 Entrevistas</b> Aplicadas a personal de la Dirección de Cultura	<b>1 Grupo Focal</b> Con 6 gestores y gestoras regionales	<b>Encuesta</b> Aplicada a 57 organizaciones socioculturales	<b>1 Taller</b> Con 10 organizaciones socioculturales

## PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### PERTINENCIA



*El grado de pertinencia se estima como media-alta, en razón de que el programa responde a una necesidad concreta que guarda estrecha relación con instrumentos nacionales e internacionales en temas de Derechos Culturales. Sin embargo, al no estar explícita la lógica causal de la intervención, la pertinencia tiende a disminuir, pues se identifican elementos de la estructura programática que no están del todo alineados con los resultados esperados.*

#### Concordancia entre acciones del Programa y la normativa nacional e internacional

- Existe una concordancia alta entre las acciones que desarrolla el Programa y los instrumentos nacionales e internacionales, dado que hay una alineación conceptual y filosófica entre estas, además de una visión estratégica compartida que se orienta claramente al desarrollo de la actoría social de las organizaciones para la promoción y disfrute de los derechos culturales de las personas.

#### Coherencia entre el problema y los elementos de gestión

- Hay coherencia entre la intencionalidad del programa y el problema que le dio origen; no obstante, al no estar la intervención diseñada mediante un modelo lógico que dé cuenta de la relación entre insumos, actividades, productos, efectos e impactos, la pertinencia tiende a disminuir en términos de gestión, pues se torna complejo identificar cuáles son los ajustes necesarios en la estrategia operativa de la intervención para alcanzar los resultados. Esto se evidencia claramente en acciones como la capacitación, las estrategias de comunicación internas y externas utilizadas, así como en la estructura organizativa asignada para su funcionamiento.
- El programa ha ido generando mayor pertinencia a lo largo del tiempo, pues ha pasado de responder a las causas de financiamiento y validación del rol de la sociedad civil, al fortalecimiento de las capacidades de autogestión de dichas organizaciones para darle sostenibilidad a sus acciones en el tiempo. No obstante, esto requiere de mejoras en términos de diagnosticar apropiadamente las capacidades y necesidades de cada organización, para adecuar los subprocesos de capacitación y asesoría, de manera que se asegure el alcance de este resultado.

#### ODS y mecanismos de seguimiento y evaluación contemplados en el diseño

- A pesar de que se reconoce el esfuerzo de la organización por documentar los distintos elementos de la operación, el programa no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que le permita ir midiendo intencionadamente los avances de cumplimiento, no sólo de las actividades y productos, sino también de los efectos de la intervención.
- El surgimiento de este programa fue paralelo a la ratificación de la Agenda 2030 y a la implementación de los ODS como compromiso gubernamental, por lo cual, no fueron tomados en cuenta dentro del diseño de la intervención. Elementos como la igualdad de género ya formaban parte de la agenda política del sector público costarricense; no obstante, tampoco se tomó en cuenta como un enfoque transversal en la intervención, pues únicamente se logra ubicar una acción afirmativa en la convocatoria, mas no se encuentran acciones sustantivas en esta materia.

### CALIDAD



*La calidad de la gestión se encuentra en los rangos de medio a bajo, aludiendo a dos elementos: por un lado, el programa no fue diseñado con una estructura tanto organizativa como de procesos clara y por tanto su operación presenta problemas en la implementación. Por otro, la gestión de procesos presenta dificultades en términos de: una estructura de procesos poco automatizada, ausencia de un sistema de mejora continua y carencia de una estrategia de gestión del conocimiento.*

#### Cumplimiento en los requerimientos de estructura organizacional

- No hay una estructura formal asignada para operar el programa, lo que hace que se deba recurrir a la contratación externa y al apoyo de otros departamentos para poder operar. En este funcionamiento operativo, los roles de los actores no están suficientemente claros y delimitados producto de la estructura de funcionamiento por departamentos, los cuales no trabajan de manera simbiótica; a esto se suma que la cantidad de personal que se tiene es limitada. Además, parte del personal no cuenta con el perfil requerido para gestionar adecuadamente el programa y la estructura de nombramientos del sector público no permite que se puedan hacer cambios sustantivos que faciliten a las personas tomadoras de decisiones mejorar esta condición. Por tanto, las decisiones relacionadas con el manejo del personal no puedan ser asumidas por el departamento de Fomento Cultural o la coordinación del programa.

#### Gestión de los procesos según el nivel de calidad requerido

- Se reconoce la existencia de un manual de procedimientos que identifica algunas de las actividades que realiza el programa; no obstante, no documenta la participación de otros actores claves en la operación. Además, este manual no sufre cambios regulares o actualización constante, dado que las modificaciones operativas (cambios en formularios) y acciones específicas del programa no se incluyen en él.
- La calidad medida en función de la aplicabilidad, comprensibilidad y accesibilidad de las acciones propias del proceso fue valorada por las organizaciones con un 72% en promedio. Dentro de éstas, las que requieren mayor atención son las de estrategias de comunicación, en cuanto a claridad y adaptación de la información a la población y alcance en medios de divulgación.
- Se encuentran algunas iniciativas de gestión del conocimiento hacia las organizaciones para el diseño de las propuestas de proyectos; sin embargo, no se logra identificar una estrategia interna que permita aprovechar los saberes generados a través de la práctica y facilite el enriquecimiento de la actividad laboral que contribuya a mejorar el desempeño en la gestión del proyecto.
- Existen cambios positivos en elementos de proceso; no obstante, estos no están asociados a un sistema de mejora continua, fundamentado en las necesidades del programa y con una estructura de funcionamiento propia, sino mas bien a la apertura y a iniciativas aisladas de personas que trabajan en la operación, lo que dificulta que el Programa pueda tender hacia la calidad de procesos de forma constante y permanente.



## EFICACIA

*La eficacia del programa se sitúa en un rango de medio a moderado, con un 67% del cumplimiento de los objetivos, medida en términos de los productos intencionados que ha generado el Programa. Además, evidencia alcance de resultados no intencionados reconocidos por las organizaciones participantes.*

## Efectos intencionados y no intencionados por el Programa y alcance de los resultados propuestos

- El nivel de eficacia se sitúa en un nivel de medio a moderado, alcanzando en un 67% los resultados intencionados, reconociéndose por parte de las organizaciones un mayor alcance en los rubros de empoderamiento organizacional, reconocimiento de su quehacer en el ámbito sociocultural y establecimiento de alianzas y redes.
- El programa logra generar resultados tanto intencionados como no intencionados. En esta línea, se reconoce que la cantidad de tipos de resultados no intencionados identificados por las organizaciones son mayores que los contemplados por el programa en su cadena de resultados, lo que se constituye como un insumo positivo, pues se visibiliza la heterogeneidad de las organizaciones participantes y sus perspectivas frente al proceso de Puntos de Cultura.



## SOSTENIBILIDAD

*El nivel de sostenibilidad de los resultados vinculados con el fortalecimiento de las organizaciones socioculturales se establece en un rango medio, pues el porcentaje de organizaciones que atribuyen al Programa el desarrollo de capacidades de autogestión en alguna línea concreta es del 57%.*

- Los factores que inciden en el hecho de que el programa no tenga un mayor porcentaje de sostenibilidad están relacionados con la poca claridad en la estrategia operativa, dado que no se ha logrado identificar cuáles son las necesidades y condiciones de autogestión de las organizaciones que permitan darle mayor pertinencia y alcance a estos subprocesos.
- Continuar apostando por la sostenibilidad en términos de autogestión de las organizaciones es un tema medular del proceso para cumplir con el fin del MCJ, de la Política de Derechos Culturales 2014-2023, de los distintos instrumentos nacionales e internacionales y asegurar el acceso a los derechos culturales de la población.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar cambios a lo interno de la Dirección de Cultura en términos de gestión por procesos, dado que la gestión por departamentos provoca dificultades para articular el trabajo de las distintas áreas, lo que sin duda ha afectado el alcance de los resultados de Puntos de Cultura.
2. Desarrollar un análisis de perfiles de puesto y cargas de trabajo, que permita reestructurar las labores y se articule con la gestión por procesos.
3. Redefinir los elementos de diseño de la intervención, tomando en cuenta los siguientes elementos:
  - a. Establecer la estructura organizativa propia de la intervención.
  - b. Contemplar la realización de la planificación con base en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
  - c. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación, que incluya actividades, indicadores, personas responsables y plazos de ejecución.
  - d. Incluir en la lógica causal de la intervención los cambios surgidos a partir del Decreto N° 42441-C del 1 de setiembre de 2020, en el cual se reforman los objetivos del programa.
  - e. Definir los ODS en los cuales el programa genera algún aporte, identificar las actividades que intencionadamente se realizarán para potenciar este, así como determinar la forma de registrar y medir dicha contribución.
  - f. Valorar la inclusión de acciones específicas sustantivas en materia de transversalización de género.
4. Valorar el alcance del programa en términos del resultado esperado "organizaciones participantes promueven el programa con otras organizaciones", puesto que generar acciones intencionadas y planificadas para su logro se ve limitado por factores ajenos a la intervención.
5. Redefinir y automatizar procesos y procedimientos del Programa, de manera que la gestión se vuelva más eficiente. Para ello, se sugiere:
  - a. Realizar un mapeo de todos los procesos relacionados con el programa.
  - b. Efectuar un análisis de los puntos de dolor de los procesos.
  - c. Plantear un cambio en los procesos y estandarizarlos.
  - d. Definir los sistemas informáticos adecuados para estos procesos (software).
  - e. Valorar la interoperabilidad de los sistemas.
  - f. Implementar el modelo seleccionado.

6. Implementar un sistema de gestión de calidad de procesos, que no necesariamente debe estar certificado y que incluya los siguientes elementos:

- a. Una estrategia de gestión del conocimiento que contemple: almacenaje de información, catalogación de contenidos, depuración y limpieza de contenidos, seguridad de los contenidos, circulación y utilización de los conocimientos. Para ello, se requiere que la organización destine tiempos laborales específicos para sesiones, con el fin de compartir y analizar experiencias sobre la práctica laboral.
- b. Una estrategia de mejora continua para identificar áreas de mejora, hacer análisis de problemas y plantear los cambios de proceso.

7. Replantear la estrategia de capacitación y asesoría realizada con las organizaciones para incrementar la sostenibilidad del trabajo en el ámbito de los Derechos Culturales. Para esto, se sugiere:

- a. Identificar las necesidades y capacidades de autogestión de las organizaciones, a partir de un instrumento aplicado a aquellas que han sido seleccionadas.
- b. Redefinir los temas de capacitación en función de las necesidades identificadas.
- c. Evaluar el alcance de la capacitación de forma anual y su aporte para el desarrollo de las capacidades.

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el Informe de la Evaluación intermedia realizada al Programa Puntos de Cultura, de la Dirección de Cultura (DC), del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Puntos de Cultura es un programa cuya implementación se origina en el 2015, a partir del Decreto Ejecutivo N° 39110-C, del 28 de julio del 2015 de la Creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud. Como programa de estímulo, fomenta el quehacer de las organizaciones socioculturales, a partir del acceso a un fondo concursable, del acompañamiento y capacitación a la población beneficiaria final.

De acuerdo con el interés expresado por la DC y el MCJ, el fin de la evaluación es obtener insumos y recomendaciones de mejora sobre el diseño y el proceso del programa, así como la generación de evidencias sólidas sobre los resultados alcanzados por la intervención y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Para su realización, se contó además con el apoyo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y del proyecto Fomento de Capacidades y Articulación de Actores en América Latina (Focelac), a través de la asistencia técnica.

Se trata de una evaluación formativa y externa, que se orienta en determinar la pertinencia del diseño, la calidad del proceso y la eficacia y sostenibilidad de los resultados del Programa, en función de los objetivos que éste persigue y de las necesidades de la población a la cual va dirigida. Fue ejecutada por un equipo evaluador independiente, entre setiembre y diciembre de 2020, y contó con el apoyo técnico del personal de la Dirección de Cultura.

El objetivo principal de esta evaluación fue:

*“Evaluar el Programa Puntos de Cultura en el periodo 2015-2020 , contribuyendo a la mejora de su diseño, gestión y resultados”*

Este documento se compone de cinco capítulos. El primero refiere a la descripción de la Teoría de la Intervención del Programa Puntos de Cultura, en el cual se plantean elementos del contexto general de la intervención, la problemática que le dio origen, actores claves vinculados, la lógica causal de la intervención y los factores externos que influyeron sobre la implementación de la solución a la problemática que origina al Programa.

El segundo capítulo desarrolla el abordaje metodológico utilizado, considerando el enfoque de evaluación usado, las fuentes de información, la definición de la muestra, los métodos, técnicas y procedimientos empleados para el procesamiento y análisis de los datos, la matriz de operacionalización metodológica, así como las limitaciones del proceso de evaluación y estrategias de mitigación.

En el tercer capítulo se detallan los hallazgos de la evaluación; en el cuarto, se establecen las conclusiones; en el quinto, se especifican las recomendaciones del equipo evaluador, de acuerdo con los hallazgos encontrados y conclusiones establecidas. Finalmente, en el capítulo seis se presentan las lecciones aprendidas de este proceso evaluativo.

1. Comprende I ciclo 2020 para lo relacionado al diseño y procesos del objeto de evaluación.

CAPÍTULO 1. 

DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN

El Programa Puntos de Cultura se crea en el año 2015 mediante el Decreto Ejecutivo N° 39110-C, donde se indica sobre su naturaleza como: "Un programa de estímulo y sinergias orientado al fortalecimiento de organizaciones, redes, iniciativas colectivas y espacios socioculturales vinculados con la promoción de la diversidad cultural, la economía social solidaria y la salvaguarda del patrimonio cultural y natural, que apoyará estas iniciativas mediante un fondo concursable."

No obstante, con el paso del tiempo se han ido gestando una serie de reformas al decreto en términos de conceptualización, objetivos y categorías de participación, entre otros, que han llevado a una reformulación de la naturaleza, los objetivos y por tanto del fin de la intervención. La tabla 1 refleja las principales reformas realizadas; además, a continuación, se presenta el detalle de los decretos a través de los cuales se han realizado modificaciones al programa.

- a. Decreto Ejecutivo N° 39955-C, publicado en el alcance digital N° 285 al Diario Oficial La Gaceta N° 233 del 05 de diciembre del 2016.
- b. Decreto Ejecutivo N° 41113-C, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 117 del 29 de junio del 2018.
- c. Decreto Ejecutivo N° 42441-C publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 220 del 1° de setiembre del 2020.

**TABLA 1.**  
Cambios en la conceptualización del Programa Puntos de Cultura incorporados en Decretos Ejecutivos\*

ARTÍCULO	DC N° 39110-C AÑO 2015	DC N° 41113-C AÑO 2018	N° 42441-C AÑO 2020
Art 1. Objeto	<p>La presente normativa tiene por objeto la creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, estableciendo de forma clara los beneficiarios, procedimientos, requisitos y compromisos que exige el programa.</p> <p>El programa está dirigido a organizaciones con personalidad jurídica, cuyo quehacer socio-cultural impacta positivamente la sociedad.</p>	<p>La presente normativa tiene por objeto la creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, estableciendo de forma clara los beneficiarios, procedimientos, requisitos y compromisos que exige el programa.</p> <p>El programa está dirigido a organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, que se dediquen a actividades socioculturales y cuyo quehacer impacta positivamente la sociedad.</p>	<p>La presente normativa tiene por objeto la creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, estableciendo de forma clara los beneficiarios, procedimientos, requisitos y compromisos que exige el programa.</p> <p>El programa está dirigido a toda organización sociocultural sin fines de lucro, jurídica o de hecho, cooperativas autogestionarias con fines culturales que se dediquen a actividades socioculturales y que propicien los derechos culturales, la cultura de paz, los derechos humanos, la multiculturalidad, diversidad y pluralidad cultural.</p>

ARTÍCULO	DC N° 39110-C AÑO 2015	DC N° 41113-C AÑO 2018	N° 42441-C AÑO 2020
Art 2. Naturaleza	Puntos de Cultura es un programa de estímulo y sinergias orientado al fortalecimiento de organizaciones, redes, iniciativas colectivas y espacios socioculturales vinculados con la promoción de la diversidad cultural, la economía social solidaria y la salvaguarda del patrimonio cultural y natural, que apoyará estas iniciativas mediante un fondo concursable.	No hay cambios	Puntos de Cultura es un programa que responde a la necesidad de reconocer y fortalecer el quehacer de las organizaciones descritas en el artículo anterior, en los términos del presente Decreto.
Art 3. Definición	Se considera como Punto de Cultura, a toda organización socio-cultural sin fines de lucro perteneciente a la sociedad civil o cooperativa autogestionaria con fines culturales, cuyo quehacer contribuya a la construcción de una sociedad solidaria, inclusiva y participativa, que reconozca y valore la diversidad cultural, el patrimonio y el potencial creativo dentro de los diversos ámbitos que presentan sus categorías.	No hay cambios	Se considera como Punto de Cultura a toda organización sociocultural sin fines de lucro, jurídica o de hecho, cooperativas autogestionarias con fines culturales que se dediquen a actividades socioculturales y que propicien los derechos culturales, la cultura de paz, los derechos humanos, la multiculturalidad, diversidad y pluralidad cultural.
Art 4. Finalidad	<p>a. Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones socioculturales, con el fin de generar mejores condiciones para el ejercicio de los Derechos Culturales, la convivencia con la naturaleza, la democracia participativa y la solidaridad, procurando un nuevo proyecto país basado en la participación ciudadana.</p> <p>b. Fortalecer, articular y promover desde el Estado, iniciativas organizadas de gestión sociocultural o arte para la transformación social, impulsadas por las organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>c. Generar una red de intercambios y espacios de trabajo conjunto y sistematizado, para el fortalecimiento de las organizaciones socioculturales</p>	No hay cambios	<p>El programa busca alcanzar los siguientes objetivos:</p> <p>a. Generar condiciones para el ejercicio de los Derechos Culturales de las personas mediante el quehacer de las organizaciones socioculturales y de las comunidades con las que trabajan.</p> <p>b. Generar intercambios y espacios de formación conjunta, para mejorar las capacidades de gestión de las organizaciones socioculturales del país</p>

ARTÍCULO	DC N° 39110-C AÑO 2015	DC N° 41113-C AÑO 2018	N° 42441-C AÑO 2020
Art 5. Competencia	La Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, será la instancia competente para la aplicación del presente reglamento, y contará con el apoyo de la estructura administrativa de esta Cartera Ministerial y la posibilidad de generar procesos de colaboración con sus órganos desconcentrados para su implementación.	No hay cambios	No hay cambios
Art 8. Categorías	<p>a. Arte para la transformación social</p> <p>b. Medios y propuestas de comunicación comunitaria</p> <p>c. Fortalecimiento de la autonomía, sostenibilidad, capacidad de gestión, incidencia y relaciones intersectoriales de las iniciativas socioculturales organizadas</p> <p>d. Cultura para el buen vivir</p>	<p>a. Arte para la transformación social inclusión social</p> <p>b. Medios y propuestas de comunicación comunitaria</p> <p>c. Fortalecimiento organizacional</p> <p>d. Espacios para una cultura del buen vivir</p> <p>e. Economía social y pequeños emprendimientos</p>	<p>a. Actividades de formación artística y/o cultural</p> <p>b. Actividades como ferias, festivales y encuentros comunitarios</p> <p>c. Medios y propuestas de comunicación comunitaria</p> <p>c.1 Periódicos y boletines</p> <p>c.2 Productos cortos audiovisuales;</p> <p>c.3 Otras producciones</p> <p>d. Fortalecimiento organizacional y formación en gestión sociocultural</p> <p>e. Espacios y equipamientos culturales</p>

\*Se omite en esta tabla los cambios del 2016, puesto que no constituyen cambios sustantivos para la intervención.

Como se observa en la información contenida en la tabla 1, el Programa cuenta con tres momentos de cambio significativos: a partir Decreto Ejecutivo N° 39110-C (2015) se establece la creación y primera conceptualización, así como el proceso de asignación de los fondos. En el 2018, se gestan una serie de cambios más sencillos, sin modificar aspectos de conceptualización más allá del objeto de aplicación y las categorías de participación; por último, en el 2020 se modifican una gran cantidad de elementos, entre ellos, todos los aspectos de conceptualización del Programa, sus categorías de participación y otra serie de aspectos de proceso y actividades operativas, este cambio es el más significativo que se documenta desde el año 2015.

El surgimiento de Puntos de Cultura en el año 2015 se vincula con la necesidad de promover el ejercicio de los derechos culturales de las personas y los pueblos, lo que sin duda no se logra únicamente con acciones políticas, ni funciona como una mera transferencia de acciones de la institucionalidad hacia la sociedad civil, sino que comprende la participación activa de las personas, en este sentido, la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), reunida en Nairobi del 20 de octubre al 30 de noviembre de 1970, menciona:

*"...la participación del mayor número posible de personas y asociaciones en las actividades culturales más diversificadas y libremente escogidas es indispensable para el desenvolvimiento de los valores humanos esenciales y de la dignidad del individuo; que el acceso de amplias capas de la población a los bienes culturales sólo se puede asegurar si se reúnen las condiciones económicas que permitan a los interesados no sólo disfrutar de esos bienes, sino también participar activamente en todas las manifestaciones de la vida cultural así como en el proceso del desarrollo cultural".*

Así mismo, dicha Conferencia establece en su 19a reunión, una serie de recomendaciones relativas a la participación y la contribución de la sociedad civil en la vida cultural, entre las que destacan:

*Crear las condiciones apropiadas para que las poblaciones puedan desempeñar una función cada vez más activa en la edificación del futuro de sus respectivas sociedades, asumir responsabilidades y obligaciones y ejercitar derechos en este proceso; elaborar los métodos para promover la creación artística y la actividad cultural por parte de las masas populares, apoyándose en las organizaciones creadas por la población tanto en las zonas residenciales, como en los lugares de trabajo; contribuir a la formación de personal de acción cultural, en particular de animadores que sirvan para difundir la información, la comunicación y la expresión, poniendo en relación a los hombres entre sí y organizando la mediación entre el público, las obras, los creadores y las instituciones culturales; velar por el desarrollo de las actividades de las asociaciones culturales, en los planos nacional, regional y local, mediante una política adecuada de subvenciones y de contratos; favorecer la descentralización de las actividades y alentar el desarrollo de centros locales, dedicando una atención especial a las zonas poco pobladas o menos favorecidas (UNESCO, 1970).*

A pesar de que desde la década de los setentas se establecían discusiones a nivel internacional sobre la forma de concebir la cultura y las razones por las cuales la participación se constituía en un elemento clave en el ejercicio de los derechos culturales, este cambio ha sido lento en términos de su implementación política en la mayor parte de los países de América Latina, al respecto Montero (2004) menciona: "Las diferencias económicas entre los diversos Estados Nacionales ha constituido un elemento contextual que ha dificultado la generación de prácticas homogéneas en torno a la exigibilidad y cumplimiento de los derechos culturales". En Costa Rica, por ejemplo, la primer Política de Derechos Culturales se crea en el año 2013, lo que implica que el primer instrumento político de rango nacional, que aborda la temática de participación y derechos culturales se crea 44 años después de esta conferencia.

En este sentido, la Política Nacional de Derechos Culturales (2013) representa uno de los principales antecedentes de la creación del Programa Puntos de Cultura, en la cual se establecen tanto las principales líneas de acción a nivel del país en la materia, aunado al diagnóstico de las principales necesidades que presentaba el país en la materia, señalándose al respecto:

*La dinámica cultural del país ha sido amplia en los últimos cuarenta años, con una institucionalidad importante pero dispersa y desactualizada, que atiende sobre todo las diversas expresiones artísticas y del patrimonio cultural, pero carente de un enfoque de derechos culturales... esta institucionalidad se fortaleció para las bellas artes, lo que ha significado una importante inversión y una plataforma institucional con los órganos desconcentrados mencionados en los apartados anteriores, como programas emblemáticos del Sector Cultura, que si bien han significado un aporte muy importante y deben fortalecerse, dejan fuera a grandes sectores de la población.*

Esta particularidad del desarrollo del trabajo de la cultura en el ámbito nacional ha hecho que las acciones realizadas guarden poca coherencia con las tendencias mundiales en cuanto al abordaje de los derechos culturales y, por tanto, que los resultados esperados en términos de estos no se lleguen a dar.

En tal cometido, la política junto a otras acciones del Ministerio de Cultura y Juventud, vienen a generar un cambio en la forma en que institucional y políticamente se venía manejando el tema de la cultura en Costa Rica, pasando de una concepción centrada en el acceso a actividades, servicios y productos, a una de participación social en el ámbito cultural, la cual está fundamentada en la necesidad de los distintos grupos de tener un rol de actor social.

Otra de las debilidades que señala el diagnóstico de creación de la política es la "escasez de presupuestos asignados a las dinámicas culturales que desarrollan grupos u organizaciones civiles", mencionando además que, "...los modelos tradicionales no han logrado atender las necesidades que surgen desde las dinámicas culturales cotidianas, ni de las personas ni los colectivos que las animan (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y en virtud de contribuir con el cambio de paradigma en el abordaje de los temas relacionados con la cultura, una de las acciones posteriores a la creación de la política, es el Programa Puntos de Cultura, el cual según las personas relacionadas con su operación, se centra en la atención del problema del bajo ejercicio de los derechos culturales de las personas en Costa Rica, identificándose por parte de estos actores una serie de causas y consecuencias asociadas a este, mismas que se detallan a continuación:

**FIGURA 1**  
Árbol de Problemas del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Dentro de las principales necesidades abordadas se encuentran, las dificultades que presentan las organizaciones y grupos de personas para participar activamente en la promoción de los derechos culturales, la cultura no es concebida socialmente como un derecho y por tanto no es vista en el marco de la satisfacción de necesidades de creación, libertad y participación, así como una visión centrada en la promoción de la cultura desde una óptica de acceso y por tanto de actividades estatales dirigidas a públicos específicos, casi siempre desde una óptica centralista (valle centralista).

Para el abordaje del problema y sus causas, el programa ha planteado una estrategia de funcionamiento en la cual se incluyen una serie de actores, en tres niveles de interdependencia, por un lado, aquellos de carácter político, que tienen mayor poder en la toma de decisiones pero menor involucramiento en la gestión, aquí se ubican los rangos ministeriales más altos, los siguientes actores son los que gestionan el programa, se encargan de su administración y asegurar su funcionamiento, aquí se ubican aquellas personas funcionarias del Ministerio con alto involucramiento en la gestión y con poder en la toma de decisiones de tipo operativo y por último aquellos actores que realizan procesos de operación directa y tienen mayor relación con las personas de la sociedad civil, con quienes tienden a tener relaciones de mayor contacto, estas últimas a pesar de que se identifican como parte de los actores clave del Programa, no se ubican en ningún nivel de gestión porque son las beneficiarias finales alcanzadas por medio de la aplicación de proyectos a los que se dirigen los fondos (ver figura 2).

**FIGURA 2**  
Mapeo de actores del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



La gestión del Programa Puntos de Cultura, se realiza mediante una serie de recursos propios del presupuesto ordinario del Ministerio de Cultura y Juventud. Este Programa tiene como macroproceso principal, la asignación de fondos a proyectos diseñados y propuestos por organizaciones de la sociedad civil en cinco áreas específicas, las cuales han sido modificadas mediante el Decreto Ejecutivo N° 42441-C del 1° de setiembre del 2020:

- a. Actividades de formación artística y/o cultural
- b. Actividades como ferias, festivales y encuentros comunitarios

- c. Medios y propuestas de comunicación comunitaria
  - Periódicos y boletines
  - Productos cortos audiovisuales
  - Otras producciones
- d. Fortalecimiento organizacional y formación en gestión sociocultural
- e. Espacios y equipamientos culturales

Anterior al 2020 las categorías de participación eran las definidas en el Decreto Ejecutivo N° 39110-C del 04 de agosto de 2015:

- a. Arte para la transformación social
- b. Fortalecimiento organizacional
- c. Medios y propuestas de comunicación comunitaria
- d. Espacios para una cultura del buen vivir
- e. Economía social y pequeños emprendimientos

Según documento de preguntas frecuentes del programa (sf), para formar parte de este, las organizaciones deben contar con al menos 3 años de experiencia en la gestión cultural (Organizaciones con personería jurídica o agrupaciones y colectivos culturales) y presentar una propuesta técnica debidamente fundamentada en una de las áreas anteriores, a continuación, se presenta la cadena de resultados construida en conjunto con el personal de la Dirección de Cultura, que contiene los principales insumos, actividades y resultados en distintos niveles del programa:

**FIGURA 3**  
Cadena de Resultados del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



**FIGURA 4**  
Factores externos que han influido en la solución de la problemática del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



La cadena de resultados como instrumento de planificación permite identificar la relación entre los principales elementos que componen el programa, por tanto, es un punto clave para la realización de la evaluación pues constituye el marco de referencia principal para la medición o calificación de las valoraciones que la evaluación busca establecer al respecto del diseño, proceso o resultados de la intervención.

El Programa Puntos de Cultura, a pesar de estarse ejecutando desde el 2015, no contaba con esta herramienta previamente diseñada, al igual que el resto de los elementos de planificación consignados en este apartado, esto no implica que el programa no tuviera una teoría de la intervención específica, sino que esta no estaba documentada.

Finalmente, el equipo ejecutor de Puntos de Cultura ha identificado la existencia de factores externos que han influido en la solución de la problemática que pretende atender al programa; la figura 4 sintetiza estos elementos.

CAPÍTULO 2.



DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO Y PROCESO DE LA EVALUACIÓN

En este apartado, se presenta una descripción de las principales características del diseño y el proceso evaluativo realizado. En este sentido, se detalla el contexto en el que surge la evaluación, sus objetivos, el alcance de la evaluación en términos de población, unidad de estudio, temporalidad, cobertura geográfica y tipología. Asimismo, se describe el enfoque de evaluación utilizado, la operacionalización metodológica, las limitaciones del proceso evaluativo y sus respectivas estrategias de mitigación.

CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación surge como parte de un acuerdo entre el departamento de Fomento Cultural de la Dirección de Cultura y jerarcas institucionales, con el fin de obtener información objetiva y fehaciente, sobre con la pertinencia, la eficacia, calidad y la sostenibilidad del Programa, en relación con su objetivo central. De esta forma, el proceso de evaluación inicia en setiembre de 2020 con la conformación del Equipo Técnico, el cual estuvo integrado por representantes del departamento de Fomento Cultural del MCJ y el equipo evaluador, con el apoyo de personal de la Unidad de Evaluación (UEV) de Mideplan.

Este equipo estuvo a cargo de la revisión de los objetivos, criterios e interrogantes de la evaluación, así como de la incorporación de algunas modificaciones a lo inicialmente planteado en los términos de referencia.

Para la elaboración de este informe, se consideraron los lineamientos señalados en el Manual de Intervenciones Públicas de Mideplan (2017a), así como su Guía de Informes de Evaluación (2017b).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

El objeto evaluado se constituye como el “diseño, procesos y resultados del Programa Puntos de Cultura, en el período 2015-2020”. Respecto al diseño, fue de interés valorar la pertinencia de la intervención en relación con la problemática que le dio origen; a nivel de procesos, la valoración se enfocó en torno a la calidad de los procesos de la intervención. Finalmente, la evaluación de los resultados se concentró en la eficacia de consecución de los objetivos planteados y en la sostenibilidad vinculada al fortalecimiento de las organizaciones socioculturales.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El alcance de la evaluación en términos de población y unidad de estudio, temporalidad, cobertura geográfica, tipología y criterios, se detalla en la figura 5.

FIGURA 5. Alcance de la evaluación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



A pesar de que, los términos de referencia especifican que la población beneficiaria del 2020 debe ser contemplada en el alcance, el equipo evaluador en conjunto con el equipo técnico, acordaron que, para los criterios de eficacia y sostenibilidad, los cuales abarcan los resultados del Programa, la temporalidad será del 2015 al 2019. Para el resto de los criterios, esta temporalidad será del 2015 al 2020.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación contempló la valoración del diseño, los procesos y los resultados del Programa Puntos de Cultura, según el alcance temporal especificado con anterioridad. Como fundamento metodológico, se consideran los objetivos de la evaluación, los cuales, en concordancia con lo planteado en los términos de referencia, son los siguientes:

Objetivo general

Evaluar el Programa Puntos de Cultura en el período 2015-2020, contribuyendo a la mejora de su diseño, gestión y resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Valorar la pertinencia del diseño del programa Puntos de Cultura y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Valorar los procesos de gestión del Programa Puntos de Cultura.
3. Valorar los resultados del Programa Puntos de Cultura en las organizaciones beneficiarias.
4. Valorar la eficacia del Programa Puntos de Cultura.
5. Valorar la sostenibilidad del Programa Puntos de Cultura.
6. Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora del programa e incremento de su sostenibilidad.

El objetivo seis no cuenta con una operacionalización metodológica, pues la generación de las recomendaciones es parte integral del proceso, lo que implica que todos los objetivos deben aportar para la construcción de este apartado. No obstante, por requerimiento del equipo del MCJ y de Mideplan, éste se mantiene como un objetivo en este apartado. En el capítulo cinco se profundiza sobre las recomendaciones realizadas por el equipo evaluador.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En términos generales, el establecimiento de criterios evaluativos permite dar respuesta a las interrogantes de la evaluación, ya que se constituyen como los parámetros guías del proceso. Para la evaluación del Programa Puntos de Cultura, se definió valorar la pertinencia del diseño, la calidad de los procesos, la eficacia y sostenibilidad de los resultados. La figura 6 describe cada uno de los criterios a utilizar, tomando como referencia las definiciones aportadas por Mideplan (2017a).

**FIGURA 6.** Criterios de evaluación para el Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Fuente: Mideplan, 2017.

**ENFOQUE EVALUATIVO**

El enfoque evaluativo permite conducir la atención hacia un tema, asunto o problema desde una serie de supuestos desarrollados previamente, que facilitan su resolución.

Dado que la solicitud encomendada por parte del MCJ y de Mideplan era la realización de una evaluación de diseño, procesos y resultados del Programa Puntos Cultura, bajo los criterios de pertinencia, calidad, eficacia y sostenibilidad, y contemplando los objetivos mencionados anteriormente, se consideró el Modelo CIPP (contexto, insumo, proceso, producto), como el idóneo para orientar el encuadre metodológico de este proceso evaluativo.

El Modelo CIPP se considera un modelo integral, porque combina la perspectiva por fases y áreas con una perspectiva global de la intervención. La utilización de este modelo permitió la obtención de información sobre la gestión y los resultados del Programa Puntos de Cultura, facilitando un análisis integral de los mismos, que articulan los distintos momentos de la planificación y asignando una explicación causal a los resultados del proceso evaluativo.

En la tabla 1, se detallan los ámbitos de evaluación del modelo CIPP y sus objetivos asociados.

CONTEXTO	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.	Identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias de programa alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.	Identificar o pronosticar durante el proceso, los defectos de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito.

Fuente: Adaptado de Stufflebeam y Shinkfield, 1993.

Al evaluar el contexto se consideraron las necesidades que dan origen a la intervención, sus causas y consecuencias, así como la identificación de la población meta, con el fin de poder comprender la relación entre éstas y la alternativa propuesta. Por su parte, en el nivel de insumos, se analizó los recursos con lo que el Programa Puntos de Cultura cuenta para la ejecución de sus actividades y cómo estos se transforman en productos concretos. Se valoró la suficiencia de los recursos que garanticen la calidad del Programa.

Para el proceso, se identificaron aquellos elementos de estructura organizacional y ejecución operativa, de acuerdo con estándares específicos, que contribuyen a la obtención de los resultados esperados. En términos de productos, se identificaron los resultados intencionados y no intencionados, para intentar mantener el proceso sobre la marcha y determinar su eficacia y sostenibilidad.

**DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS**

Una de las principales finalidades del proceso evaluativo es contar con información objetiva y fehaciente, que permita identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones sobre la intervención. Para garantizar esto, se utilizó una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección y el análisis de la información de distinta índole, que permitió dar respuesta a las interrogantes de la evaluación. Seguidamente, se describen las técnicas utilizadas durante el proceso evaluativo, haciendo énfasis en el valor de su uso, sus características principales, así como en las personas destinatarias participantes. Debe destacarse que cada una de las técnicas se aplicó en estricto apego a la participación voluntaria de las personas y bajo el criterio de confidencialidad.

**Revisión documental:** buscó la comprensión del entorno en dimensiones como el análisis de diseño, valorando con ello la pertinencia entre el problema seleccionado y los distintos elementos planteados por la intervención para el abordaje del problema. Se realizó una revisión exhaustiva de documentación relacionada con el Programa. Esta revisión incluyó los siguientes documentos:

- *Decreto Ejecutivo No. 38120-C del 17 de diciembre de 2013 establecimiento de la Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023 y sus reformas.*
- *Decreto Ejecutivo N° 39110-C del 28 de julio del 2015 de la creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud y sus reformas.*
- *Ley No. 4788 del 5 de julio de 1971. Creación del Ministerio de Cultura y Juventud.*
- *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.*
- *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2023.*
- *Informes de gestión de la producción del Programa.*
- *Informes anuales de gestión del fondo y organizaciones beneficiaria 2015-2020.*
- *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, 2001.*
- *La Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, 2005.*
- *Declaración de Friburgo sobre derechos culturales, 2007.*

Si bien estas fuentes documentales aportaron en dar respuesta a las distintas interrogantes de la evaluación, su contribución fue fundamental en el caso de las interrogantes relacionadas con el criterio de pertinencia, como ya se mencionó. Asimismo, fueron esenciales para la reconstrucción de la Teoría de la Intervención.

**Entrevista en profundidad:** En este caso, se realizó un proceso de consulta focalizada sobre los principales elementos del proceso de gestión del programa, involucrando a personas tanto del ámbito estratégico y de la toma de decisiones como del operativo, de manera que se pueda contar con información de calidad para comprender la estructura funcional y las necesidades asociadas a esta, así como la organización de los procesos de gestión. Para la aplicación de esta técnica se utilizó la herramienta Zoom. Inicialmente se había contemplado realizar cuatro entrevistas; sin embargo, en el proceso surgió la necesidad de entrevistar cuatro personas más: dos en sustitución de otra técnica que se explica más adelante; y dos por las necesidades propias de la evaluación; por lo que en total se realizaron ocho entrevistas en profundidad con:

- *Coordinador del Programa*
- *Jefatura del Departamento de Fomento Cultural*
- *Directora de Cultura*
- *Tres personas del ámbito operativo*
- *Productora responsable del proceso*
- *Facilitadora de capacitaciones a organizaciones seleccionadas*

**Encuesta:** instrumento aplicado a organizaciones socioculturales beneficiarias del fondo, para la recolección de datos de tipo cuantitativo, mediante un cuestionario estandarizado virtual para conocer los resultados de efecto generados por el Programa Puntos de Cultura y su relación con los resultados previstos en el diseño y la sostenibilidad de estos. Se hizo uso de la herramienta virtual TypeForm para su elaboración y se aplicó por tres vías: a través de enlace enviado por correo electrónico, enlace enviado por mensajería WhatsApp y llamadas telefónicas. Esta técnica se complementó con un taller virtual realizado con representantes de distintas organizaciones socioculturales, haciendo uso de Zoom y Miro, para realizar un análisis cuantitativo-cualitativo de los resultados.

**Talleres participativos:** herramienta de trabajo cualitativa con metodología constructivista, que involucra la participación de diferentes actores para la sistematización de aspectos relacionados con el diseño del programa y los procesos operativos, así como para el levantamiento de los resultados de producto y de sostenibilidad generados por el Programa Puntos de Cultura. Se implementaron a través de las plataformas Zoom y Miro. Inicialmente se planificó la realización de tres talleres, uno de los cuales estaba dirigido a personal administrativo y operativo del Programa, para la revisión y validación de los procesos de gestión. Sin embargo, dado que este personal se componía de tres funcionarios más del departamento de Fomento, en consulta con el coordinador del Programa y la Jefatura de Fomento, se determinó y acordó cambiar el taller por entrevistas, considerando que con esta última se podría obtener información más específica. Además, fue necesaria la realización de un segundo taller para la validación del Teoría de la Intervención. En total se realizaron tres talleres, cada uno con objetivos distintos, a saber:

- Taller para la reconstrucción de la Teoría de la Intervención, con personal del ámbito operativo y de toma de decisiones de la Dirección de Cultura.
- Taller para la validación de la Teoría de la Intervención, con personal del ámbito operativo de la Dirección de Cultural.
- Taller para la valoración de los resultados del Programa, su eficacia y sostenibilidad, con diez organizaciones socioculturales.

**Grupo focal:** Técnica cualitativa que buscó la profundización de una temática a partir de la discusión de distintos actores que tienen puntos de vista, en algunos casos contrapuestos, sobre una situación específica. Esto permitió conocer desde la perspectiva y vivencias propias de las personas, la interpretación que hacen de la intervención. En este caso, se realizó un grupo focal, a través de la plataforma Zoom, con seis personas gestoras socioculturales que laboran en las distintas regionales del MCJ, con el fin de conocer su valoración sobre las necesidades, tanto de los actores beneficiarios como de la organización y su estructura, para el adecuado funcionamiento del programa.

Todas las técnicas anteriormente descritas se llevaron a cabo por medios virtuales, utilizando una serie de software con alto nivel de usabilidad, con el fin de que fuera altamente comprensible para los distintos actores de la evaluación.

**FIGURA 7.**  
Técnicas de recolección de información utilizadas para la evaluación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



**MUESTRA**

Se procedió con la revisión y depuración de la base de datos de organizaciones participantes facilitada por el Programa. El proceso de depuración se centró en dos criterios: 1) que la organización se encontrara activa o fuese accesible, 2) contabilizar una única participación, en el caso de aquellas organizaciones que hubiesen sido seleccionadas en más de una ocasión. De esta forma, el proceso de depuración de la base de datos determinó que:

- Entre los años 2015 y 2020 fueron seleccionados 100 proyectos.
- 14 organizaciones fueron seleccionadas en dos años distintos, por lo que el total de organizaciones que conforman el universo poblacional es 86.
- De ese universo poblacional, fue necesario excluir 8 organizaciones, que fueron inaccesibles para el estudio, por diversas razones entre la que destaca inactividad de los datos de contacto.

Por tanto, el universo poblacional finalmente se determinó en 78 organizaciones. Se determinó una muestra final de 57 organizaciones, con un 90% de confiabilidad y un 6% de margen de error, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Respecto al cálculo de la muestra realizado, se definió como no probabilística por conveniencia, es decir, contempla las respuestas de aquellas organizaciones que mostraron interés en participar en la encuesta y cuyas conclusiones responden únicamente a la población que participó. Es decir, en términos de representatividad estadística, al no ser una muestra probabilística, las respuestas obtenidas representan únicamente a las organizaciones participantes y no pueden ser generalizadas al universo poblacional. Sin embargo, el estudio realizado logró abarcar un 73% de la población, lo que implica un tamaño considerable de organizaciones con las cuales se pudo obtener información válida y confiable, al representar la proporción mayor de la totalidad del universo poblacional. Sumado a lo anterior, se destaca que el estudio cuantitativo no fue el único medio de investigación utilizado, sino que se complementó con distintas técnicas cualitativas, que permitieron una profundización y un alcance mayor de los resultados obtenidos.

**TABLA 2.**  
Avance de trabajo de campo de la evolución del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.

TÉCNICAS	GRUPO DE ACTORES	CANTIDAD PROYECTADA	CANTIDAD REALIZADA	OBSERVACIONES
Revisión documental	Normativa nacional e internacional, documentación del programa	10	10	Se revisó la documentación relativa a normativa nacional e internacional relativa al tema de derechos culturales, así como otros documentos del programa
Entrevistas	Personal de la Dirección de Cultura Personal subcontratado	4	8	Se habían contemplado 4 entrevistas; sin embargo, en el proceso surgió la necesidad de entrevistar cuatro personas más: dos en sustitución de un taller; y dos por las necesidades propias de la evaluación.
Encuesta	Organizaciones beneficiarias 2015-2019	57	57	Se logró alcanzar la totalidad de la muestra (73% del universo poblacional, muestra no probabilística).
Grupo focal	Gestores regionales de la Dirección de Cultura	1	1	Se implementó con éxito a 6 personas gestoras regionales del MCJ.
Taller	Personal de la Dirección de Cultura Organizaciones beneficiarias 2015-2019	3	3	Se plantearon 3 talleres dirigidos a personal administrativo, operativo y organizaciones beneficiadas; se cambió por 2 talleres al personal y 1 a organizaciones. En sustitución de uno de los talleres se aumentó el número de entrevistas.

## ESTRATEGIA DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Posterior a la recolección de la información, mediante las técnicas referidas con anterioridad, se procedió con su ordenamiento y articulación, de manera lógica y sistemática: organizar, clasificar, codificar, tabular, resumir y comparar resultados. Dado que se disponía de información cualitativa y cuantitativa, el tratamiento de los datos varió, como se detalla a continuación:

### Análisis cuantitativo

La encuesta aplicada se constituyó como el instrumento para la recopilación de los datos de carácter cuantitativo, por lo que el análisis de los datos obtenidos se realizó a partir de ésta y se dirigió a la obtención, principalmente, de los resultados del programa. El tratamiento de los datos incluyó la agrupación de respuestas, la realización de gráficos, tablas e infográficos con la información más relevante, todo ello por medio del Excel.

### Análisis cualitativo

En el análisis cualitativo se buscó interpretar y comprender comportamientos, relaciones y situaciones que no son medidos ni expresados numéricamente. El tratamiento de estos datos incluyó la organización, lectura y codificación, análisis de contenido e interpretación. Se utilizó el software Atlas.ti 9 como medio para el ordenamiento y codificación de la información.

## TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

La triangulación en investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el proceso de análisis. Para efectos de la presente evaluación trianguló de la siguiente manera:

- Triangulación de fuentes de datos, que consistió en la consideración de las diferentes opiniones de los distintos actores de la evaluación.
- Triangulación metodológica, la cual consistió en la combinación de los métodos de recolección y análisis de datos.

Dentro de los elementos de triangulación que se utilizaron se especifican los siguientes:

### PERTINENCIA

#### a. Concordancia entre acciones del Programa y la normativa nacional e internacional

Triangulación de fuentes de información (análisis cualitativo): Marco normativo internacional, marco normativo nacional, Decreto de Ejecutivo N° 39110-C del 04 de agosto de 2015 y la identificación del problema que da origen al Programa.

#### b. Coherencia entre el problema y los elementos de gestión

Triangulación de datos (análisis cualitativo): datos obtenidos en la construcción de alternativa seleccionada para mitigar el problema, estrategia seleccionada para generar el producto y la adaptación de la estrategia a las necesidades de la población.

#### c. Inclusión de ODS en el diseño

Triangulación de datos (análisis cualitativo): datos obtenidos de personas ejecutoras del programa y documentos de diseño (Decretos Ejecutivos).

#### d. Mecanismos de seguimiento y evaluación contemplados en el diseño

Triangulación de datos (análisis cualitativo): datos obtenidos de personas ejecutoras del programa y documentos de diseño (Decretos Ejecutivos).

## CALIDAD

### a. Cumplimiento en los requerimientos de estructura organizacional

Triangulación de datos (análisis cualitativo): comparación entre la información sobre el tipo y características de la estructura versus la suficiencia y adecuación de perfiles del talento para operar.

### b. Gestión de los procesos según el nivel de calidad requerido

Triangulación de datos (cualitativo): Se identificaron los subprocessos claves (capacitación y acompañamiento, convocatoria y comunicación).

Triangulación de datos (análisis cuantitativo): Se les asignó una categoría de medición a cada uno de ellos (aplicabilidad, comprensibilidad y accesibilidad) y se realizó una medición de los porcentajes de calidad asignados por las personas participantes a cada una de estas categorías mediante encuesta, para luego realizar una ponderación que permitiera determinar un nivel de calidad de la operación.

Triangulación de datos (cualitativo): Se analizaron las categorías de mejora continua y gestión del conocimiento triangulando la información obtenida en documentos de operación y entrevistas.

## EFICACIA

### a. Resultados intencionados y no intencionados

Triangulación de datos (cualitativo-cuantitativo): Se realizó la medición de los resultados considerados en la cadena de resultados y se consultó su alcance mediante cuestionario; posteriormente se realizó un levantamiento de datos cualitativos que permitiera estimar los resultados intencionados y no intencionados identificados por las organizaciones.

### b. Medida en la que el programa genera los resultados propuestos (análisis cuantitativo)

Triangulación de datos (cuantitativo): Para definir el nivel de eficacia se promediaron los resultados intencionados atribuibles a la intervención en alguna medida, por parte de las organizaciones y en relación con las siguientes áreas: mejora en el reconocimiento del quehacer de las organizaciones, empoderamiento de las organizaciones, establecimiento de alianzas y redes, mejora de las capacidades de autogestión y aumento en la cantidad de personas participantes de las actividades. Todos estos resultados identificados mediante la cadena construida en la teoría de la intervención.

## SOSTENIBILIDAD

### a. Contribución del programa al desarrollo de condiciones de autogestión

Triangulación de datos (cualitativo-cuantitativo): Identificación del tipo de capacidades de autogestión que las personas participantes atribuyen al Programa.

**TABLA 3.**  
Matriz de operacionalización de la evaluación del Programa Puntos de Cultura del MCJ, 2020.

OBJETIVO	CRITERIO	INTERROGANTE GENERAL	INTERROGANTE ESPECÍFICA	TEMA DE ANÁLISIS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TÉCNICA	FUENTE
Valorar la pertinencia del diseño del programa Puntos de Cultura y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	PERTINENCIA Medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país, o cambios del entorno de la intervención	¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño del Programa para responder a la necesidad que le da origen?	¿Cuál es el nivel de concordancia entre las acciones del programa y la normativa nacional e internacional en materia de Derechos Culturales?	Normativa nacional e internacional relacionada con derechos culturales	Tipo de normativa (Declaraciones, convenios, leyes, decretos y políticas) Contenido de la normativa en términos de derechos culturales	Revisión documental	Declaración Universal de la UNESCO sobre Diversidad Cultural, Reglamento Institucional, Ley No. 4788 del 5 de julio de 1971. Creación del Ministerio de Cultura y Juventud, Plan Nacional de Inversión Pública 2019-2023, documento del programa Puntos de Cultura, Decreto Ejecutivo N° 38120-C del 17 de diciembre de 2013. Política Nacional de Derechos Culturales, Decreto Ejecutivo N° 39110-C del 28 de julio del 2015 y sus reformas. Creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud
			¿Cuál es el grado de coherencia entre el problema que da origen al programa y los elementos de gestión planteados?	Coherencia entre la problemática que da origen y el diseño del Programa.	Identificación del problema Causas del problema Consecuencias del problema Contexto histórico-social del problema Mapeo de actores Necesidades de las organizaciones Lógica causal de la intervención	Revisión documental  Taller virtual (2)	Documentos del programa  Personal de la Dirección de Cultura
			¿De qué manera el diseño del programa toma en consideración los ODS vinculados con su accionar?	Objetivos de Desarrollo Sostenible	ODS relacionados con el programa	Revisión documental	Plan Operativo Institucional, Objetivos de Desarrollo Sostenible, diseño del programa y sistematización de taller de la teoría del programa
			¿De qué manera el diseño del programa incorpora un sistema de seguimiento y evaluación?	Mecanismos de seguimiento y evaluación.	Sistema de seguimiento Línea base Metas Indicadores Responsables Alcance temporal Evaluación		
				Actividades o áreas de acción del programa Vinculación de los ODS en las actividades Indicadores de medición de proceso, producto y efecto de ODS			

OBJETIVO	CRITERIO	INTERROGANTE GENERAL	INTERROGANTE ESPECÍFICA	TEMA DE ANÁLISIS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TÉCNICA	FUENTE
Valorar los procesos de gestión del Programa Puntos de Cultura	<b>CALIDAD</b> Grado en que el conjunto de elementos del proceso cumple con una serie de requisitos que permiten el alcance de los resultados de la intervención de la manera esperada.	¿Cuál es el nivel de calidad de la gestión del programa en función de los resultados propuestos?	¿En qué medida el programa cumple con los requerimientos de estructura organizacional para brindar un servicio de calidad?	Adecuación de la estructura organizacional a los requerimientos estratégico-operativos del programa	Tipo de Estructura organizacional existente Características de la estructura organizacional Alineación entre los requerimientos de estructura y la estructura actual Características de los puestos según requerimientos Presupuesto asignado según los requerimientos.	Revisión Documental Entrevista (3) Grupo focal	Documentos de estructura del departamento Reglamento y Decreto de Puntos de Cultura  Jefatura de Fomento Cultural Encargado de Puntos de Cultura Directora de Cultura  Gestores y gestoras regionales socioculturales contratados por la Dirección de Cultura
			¿De qué manera se gestionan los procesos según el nivel de calidad requerido para generar resultados propuestos por el Programa?	Gestión del proceso Gestión del cambio	Gestión de la información (diseño y documentación de procesos, sistemas de almacenamiento, accesibilidad) Alineación de los procesos con los resultados esperados Responsabilidades directivas Mejora continua (medio de recepción de áreas de mejora, documentación de las áreas de mejora, análisis de las áreas de mejora, acciones correctivas de las áreas de mejora) Cambios históricos en procesos Instrumentos de convocatoria y participación en el fondo Características de las estrategias de divulgación del fondo.	Revisión documental Entrevista (7)	Sistemas de gestión de información Documentos de registro de procesos Documentación de la subcontratación de convocatorias  Jefatura de Fomento Cultural Encargado de Puntos de Cultura Productora subcontratada Facilitadora de capacitaciones Personal administrativo y operativo del Programa (3)
Valorar la eficacia del Programa Puntos de Cultura.	<b>EFICACIA</b> Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención.	¿En qué medida el programa ha logrado alcanzar los objetivos propuestos?	¿Cuáles son los resultados intencionados y no intencionados generados por el programa?	Efectos generados por la intervención	Efectos intencionados Efectos no intencionados Efectos relacionados con ODS.	Encuesta (muestra)  Taller virtual (1)	Muestra de organizaciones socioculturales seleccionadas como beneficiarias en las ediciones 2015 a 2019 (localizables y en funcionamiento)
			¿En qué medida el programa genera los resultados propuestos?	Eficacia de los resultados.	Resultados atribuibles a la intervención contemplados en la cadena de resultados.	Revisión documental Entrevista (7)	10 organizaciones participantes (seleccionadas por criterio experto)

OBJETIVO	CRITERIO	INTERROGANTE GENERAL	INTERROGANTE ESPECÍFICA	TEMA DE ANÁLISIS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TÉCNICA	FUENTE
Valorar la sostenibilidad del Programa Puntos de Cultura.	<b>SOSTENIBILIDAD</b> Medida en que los cambios positivos alcanzados por la intervención probablemente perduren una vez esta concluya.	¿Cuál es el nivel de sostenibilidad de los resultados vinculados con el fortalecimiento de las organizaciones culturales?	¿De qué manera el programa ha logrado generar el desarrollo de condiciones de autogestión de las organizaciones?	Capacidades de autogestión de las organizaciones.	Desarrollo de capacidades técnicas a partir de la intervención Desarrollo de capacidades administrativas a partir de la intervención	Encuesta (muestra)  Taller virtual (1)	Muestra de organizaciones socioculturales seleccionadas como beneficiarias en las ediciones 2015 a 2019 (localizables y en funcionamiento)  10 organizaciones participantes (seleccionadas por criterio experto)

**LIMITACIONES, RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN**

A continuación, en la tabla 4 se presentan los riesgos estimados para el proceso evaluativo:

**TABLA 4.**  
*Riesgos de la evaluación identificados y estrategias de mitigación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.*

RIESGO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Imposibilidad de alcanzar el universo de la población beneficiaria.	Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, con un 90% de confianza y 6% de error, para un cálculo de 57 unidades muestrales, lo que representa un 73% del universo poblacional.
Acceso limitado a tecnologías de información y comunicación de algunas de las organizaciones socioculturales convocadas al trabajo de campo.	Se estableció comunicación con las organizaciones socioculturales por correo electrónico, Whatsapp y a través de llamadas telefónicas. Los talleres se realizaron con requerimientos mínimos de acceso tecnológico y mediante selección de los participantes no fue aleatoria, sino por conveniencia.
Escasa participación de la población beneficiaria en el proceso.	El departamento de Fomento Cultural envió comunicado a las organizaciones participantes, divulgando la importancia de la participación en el proceso para la toma de decisiones. Se establecieron distintos mecanismos de comunicación (correo, WhatsApp y llamada telefónica) con las organizaciones, para la obtención de sus aportes.

En la tabla 5, se pueden observar las limitaciones identificadas en el proceso de evaluación.

**TABLA 5.**  
*Limitaciones de la evaluación y estrategias de mitigación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.*

LIMITACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Si bien es cierto el Programa tiene información de las personas responsables y medios de contacto de los proyectos y las organizaciones participantes, no existe un sistema de monitoreo y seguimiento con información actualizada de las organizaciones que participaron en los primeros años. Aunado a esto, el Programa no da seguimiento, ni tiene contacto con las organizaciones posterior a su participación, lo que imposibilitó contactar a todo el universo poblacional. En el caso de las que sí fue posible contactar, algunas mostraron desinterés por colaborar con el proceso, debido a que algunas de éstas ya no existen y al tiempo transcurridos entre la ejecución de su proyecto y la evaluación.	Se recurrió a contactarles por medio de correo electrónico, mensajes vía Whatsapp y llamadas telefónicas. Con ello, se logró la participación del 73% del universo poblacional.
Ausencia de una Teoría de la Intervención específica y validada.	Se planteó un ejercicio de reconstrucción y validación de la Teoría de la intervención con personal de la Dirección de Cultura.

## CAPÍTULO 3.



## HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

## 01. PERTINENCIA

¿Cuál es el grado de pertinencia del diseño del Programa para responder a la necesidad que le da origen?



Juicio valorativo:

*El grado de pertinencia se estima como media-alta, en razón de que el programa responde a una necesidad concreta que guarda estrecha relación con instrumentos nacionales e internacionales en temas de Derechos Culturales. Sin embargo, al no estar explícita la lógica causal de la intervención, la pertinencia tiende a disminuir, pues se identifican elementos de la estructura programática que no están del todo alineados con los resultados esperados.*

El nivel de pertinencia se ha estimado en función de dos factores principales: por un lado, la relación entre con las Convenciones y Convenios Internacionales, así como Leyes y Políticas Nacionales en materia de derechos culturales, con el problema que da origen a la intervención; y el por el otro, la relación entre la estructura programática del Programa y su coherencia con el problema. Adicionalmente, se valora la forma en la que el diseño de Puntos de Cultura considera los ODS y los vincula con su accionar; así como también, la incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación.

#### CONCORDANCIA ENTRE ACCIONES DEL PROGRAMA Y LA NORMATIVA NACIONAL E INTERNACIONAL

La pertinencia del Programa en relación con la normativa que le da sustento, es alta, ya que todos los instrumentos coinciden en que el abordaje de los derechos culturales es considerado como fundamental para el desarrollo de las personas y de los pueblos, lo que además tiene una contribución al crecimiento económico y al desarrollo social.

Dentro de los instrumentos tomados en consideración para realizar la valoración de pertinencia se encuentran los siguientes:

#### INTERNACIONAL:

- Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001).
- La Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005).
- Declaración de Friburgo sobre los Derechos Culturales (2007).

El surgimiento de esta serie de mecanismos políticos y legales de rango internacional, ha sido tardío y fragmentado, esto porque, ya desde 1970 en la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) celebrada en Nairobi, se establecían una serie de discusiones relacionadas con la participación y los Derechos Culturales; no obstante,

los primeros instrumentos de carácter formal para universalizar los conceptos y establecer medidas en los países, tienen sus inicios en el año 2001, con la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural y la primera convención más importante en la materia se genera en el año 2005, llamada Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. De los instrumentos anteriormente citados, se han extraído aquellos elementos que puedan ser relevantes y alusivos al surgimiento del programa. Uno de los elementos más importantes, por ser el primer mecanismo formal, lo constituye la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001), la cual, para delimitar el quehacer de los Estados en el diseño y la ejecución de acciones relacionadas con la temática cultural, establece en su artículo 9:

*Las políticas culturales, en tanto que garantizaran la libre circulación de las ideas y las obras, deben crear condiciones propicias para la producción y difusión de bienes y servicios culturales diversificados, gracias a industrias culturales que dispongan de medios para desarrollarse en los planos local y mundial. Cada Estado debe, respetando sus obligaciones internacionales, definir su política cultural y aplicarla, utilizando para ello los medios de acción que juzgue más adecuados, ya se trate de apoyos concretos o de marcos reglamentarios apropiados (UNESCO, 2001).*

Por su parte, la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) también establece una serie de compromisos para los Estados, señalando entre otras, las siguientes medidas para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales:

- Medidas que brinden oportunidades, de modo apropiado, a las actividades y los bienes y servicios culturales nacionales, entre todas las actividades, bienes y servicios culturales disponibles dentro del territorio nacional, para su creación, producción, distribución, difusión y disfrute, comprendidas disposiciones relativas a la lengua utilizada para tales actividades, bienes y servicios;
- Medidas destinadas a conceder asistencia financiera pública;
- Medidas encaminadas a alentar a organizaciones sin fines de lucro, así como a entidades públicas y privadas, artistas y otros profesionales de la cultura, a impulsar y promover el libre intercambio y circulación de ideas, expresiones culturales y actividades, bienes y servicios culturales, y a estimular en sus actividades el espíritu creativo y el espíritu de empresa.

Además, en su artículo 11 esta declaración establece:

*...las partes reconocen el papel fundamental que desempeña la sociedad civil en la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. Las Partes fomentarán la participación activa de la sociedad civil en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos de la presente Convención. (UNESCO, 2005)*

Otro de los instrumentos consultados es la declaración de Friburgo sobre los Derechos Culturales, en el cual se delimitan las definiciones, los derechos y principios que rigen el abordaje de las necesidades humanas asociadas con la cultura, esta declaración establece en su artículo 2 (definiciones) el término cultura, como aquel que:

*Abarca los valores, las creencias, las convicciones, los idiomas, los saberes y las artes, las tradiciones, instituciones y modos de vida por medio de los cuales una persona o un grupo expresa su humanidad y los significados que da a su existencia y a su desarrollo.*

Por otra parte, esta declaración establece en su artículo 8 al respecto de la cooperación cultural, lo siguiente:

*Toda persona, individual o colectivamente, tiene derecho a participar, por medios democráticos: en el desarrollo cultural de las comunidades a las que pertenece, en la elaboración, la puesta en práctica y la evaluación de las decisiones que la conciernen y que afectan el ejercicio de sus derechos culturales y en el desarrollo y la cooperación cultural en sus diferentes niveles (UNESCO, 2007).*

En estos instrumentos se ha reiterado la importancia no solo de que los estados desarrollen acciones tendientes a garantizar el cumplimiento de los derechos culturales, sino también la participación de la sociedad civil como un elemento y principio fundante de dichos derechos.

**NACIONAL:**

**Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023**

Esta política es el primer instrumento estratégico costarricense para orientar las acciones en el ámbito cultural; su posicionamiento teórico se sustenta en los instrumentos internacionales, particularmente en lo que respecta a la definición de cultura y derechos culturales. Además, dicha política realiza un análisis situacional de la cultura en Costa Rica, evidenciando una serie de problemas de carácter filosófico, estructural, político e institucional, entre ellas, una clara orientación de la inversión pública en cultura, centrada en el sector artístico, dejando de lado otras áreas del desarrollo cultural. En términos de la Política:

*La dinámica cultural del país ha sido amplia en los últimos cuarenta años, con una institucionalidad importante pero dispersa y desactualizada, que atiende sobre todo las diversas expresiones artísticas y del patrimonio cultural, pero carente de un enfoque de derechos culturales. Esta institucionalidad se fortaleció para las bellas artes, lo que ha significado una importante inversión y una plataforma institucional con los órganos desconcentrados mencionados en los apartados anteriores, como programas emblemáticos del Sector Cultura, que, si bien han significado un aporte muy importante y deben fortalecerse, dejan fuera a grandes sectores de la población (...) se ha señalado que hay una escasez de presupuestos asignados a las dinámicas culturales que desarrollan grupos u organizaciones civiles, y que los modelos tradicionales no han logrado atender las necesidades que surgen desde las dinámicas culturales cotidianas, ni de las personas ni los colectivos que las animan. Afirmar que la política estatal de desarrollo comunal tiene recursos que están asignados a las asociaciones de desarrollo, y que los grupos e iniciativas culturales tienen poco acceso a estos fondos. Destacan que la noción de los derechos culturales de las personas, grupos y comunidades es un concepto relativamente reciente y que todavía no ha existido un proceso de diálogo entre todos los actores implicados sobre esta materia (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, págs. 23-24).*

Debido a estas condiciones, para la construcción de esta política, los distintos actores han demandado cambios en la forma tradicional de hacer las cosas, visibilizando el papel de la participación ciudadana como elemento central en el desarrollo cultural del país, atinando a la realización de acciones bajo el marco conceptual de la pluriculturalidad. Uno de los grupos mencionados en el surgimiento de la política y también del Programa Puntos de Cultura es Cultura Viva, como un movimiento que articula esfuerzos ciudadanos para el desarrollo de acciones culturales desde organizaciones de base y que ha hecho énfasis en la necesidad de que las acciones estatales generen mayores oportunidades para que las organizaciones puedan cumplir el rol activo que les corresponde.

En este sentido, la Política establece dentro de su primer eje estratégico denominado "Participación efectiva y disfrute de los derechos culturales en la diversidad" una línea de trabajo denominada "Democracia y Participación en la Vida Cultural", cuyos objetivos son:

- a. Promover la cultura de participación responsable de las personas, comunidades y pueblos, con el fin de avanzar en el mejoramiento del bien común.
- b. Fortalecimiento del tejido cultural, creación de condiciones y facilitación de los recursos necesarios para la participación activa y efectiva de las personas en los procesos organizativos culturales del país.
- c. Diseñar e implementar un modelo de gestión cultural desconcentrado y que articule los esfuerzos intersectoriales y de regionalización. (Ministerio de Cultura y Juventud, 2013, p. 43)

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, toma en consideración todos los elementos anteriormente descritos; inclusive el diagnóstico presentado en él para el sector cultura es casi igual al realizado en la Política Nacional de Derechos Culturales; no obstante, con miras a ejecutar dicha política, se plantea el objetivo de "Garantizar el disfrute, la vivencia, el ejercicio efectivo y responsable de los derechos culturales y el ejercicio de los derechos de las personas jóvenes para una mejor calidad de vida". Los elementos planteados en dicho plan para operativizar este objetivo fueron:

**FIGURA 8**  
Elementos estratégicos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante" relacionados con el surgimiento de Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud.



Fuente: MIDEPLAN (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante".

De acuerdo con los elementos anteriormente planteados, entre el 2013 y 2015, se diseñan tanto la Política Nacional de Derechos Culturales, como el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Puntos de Cultura, lo que permite que todos tengan alta relación entre sí. Además, el diseño de estos tres instrumentos se realizó de forma escalonada, permitiendo que uno diera paso al otro, razón por la que las acciones planteadas desde el proyecto guardan estrecha vinculación con estos dos mecanismos de planificación.

Así mismo, se debe mencionar que, la Política tiene una clara alineación conceptual y filosófica con la Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural (2001), la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) y la Declaración de Friburgo sobre los Derechos Culturales (2007), lo que permite por tanto establecer una clara relación entre estas y el problema que da origen al Programa Puntos de Cultura, el cual se ha identificado como: "Bajo acceso y participación en el ejercicio de los derechos culturales de las personas en Costa Rica".

Para responder a este programa, se ha planteado una estrategia de apoyo y transferencia de recursos a las organizaciones de la sociedad civil, con la finalidad de que estas asuman un rol de actoría social<sup>2</sup> en la promoción de los derechos culturales, garantizando de esta manera que las acciones que se realicen estén acordes con la pluriculturalidad, las condiciones y las necesidades propias de los grupos poblacionales a las cuales van dirigidas.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que la relación de esta estrategia con los distintos elementos mencionados es alta; como por ejemplo en su relación con la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005), la cual establece la necesidad de que los gobiernos se ocupen de promover, "medidas encaminadas a alentar a organizaciones sin fines de lucro, así como a entidades públicas y privadas, artistas y otros profesionales de la cultura, a impulsar y promover el libre intercambio y circulación de ideas, expresiones culturales y actividades, bienes y servicios culturales, y a estimular en sus actividades el espíritu creativo y el espíritu de empresa".

**COHERENCIA ENTRE EL PROBLEMA Y LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN**

El grado de pertinencia de los elementos de gestión se ubica en un nivel medio, esto sustentado en el hecho de que el surgimiento del programa si bien está cimentado en el diagnóstico de necesidades realizado por la Política Nacional de Derechos Culturales, no contempla una estructura programática orientada a los resultados de forma intencionada, ni tampoco una estructura organizativa planificada para asumir el programa, lo que tiene lógica si se toma en consideración que su surgimiento obedece al cumplimiento de metas políticas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.

La premura por implementar el Programa, generó que su operación se iniciara al margen de un proceso de planificación, contando únicamente con el decreto ejecutivo que estableció a Puntos de Cultura como un "Programa de estímulo y sinergias orientado al fortalecimiento de organizaciones, redes, iniciativas colectivas y espacios socioculturales vinculados con la promoción de la diversidad cultural, la economía social solidaria y la salvaguarda del patrimonio cultural y natural, que apoyará estas iniciativas mediante un fondo concursable" (Poder Ejecutivo, 2015); además establece la estructura de operación que se muestra a continuación:

<sup>2</sup> La actoría social la entendemos como los grados más altos de autonomía y libertad en las formas organizativas de la participación, que conduce al empoderamiento de las personas para el ejercicio pleno de sus derechos.

**FIGURA 9**  
Estructura de funcionamiento según Decreto Ejecutivo N° 39110-C del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.

CAPÍTULO I	CAPÍTULO II	CAPÍTULO III	CAPÍTULO VI	CAPÍTULO V
<b>DISPOSICIONES GENERALES</b>	<b>ALCANCE DEL PROGRAMA</b>	<b>INSTANCIAS RESPONSABLES DEL PROCESO</b>	<b>REQUISITOS DE POSTULACIÓN</b>	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN</b>
Objeto Naturaleza Definición Finalidad Competencia Prohibiciones Política de no discriminación	Categorías de participación: • Arte para la transformación social • Medios y propuestas de comunicación comunitaria • Fortalecimiento organizacional • Espacios para una cultura del buen vivir • Economía social y pequeños emprendimientos	Funciones de la unidad técnica  Instancia responsable del proceso de selección y asignación  Funciones de la Comisión	Postulación  Requisitos	Plazo para la recepción  Subsanación de defectos  Selección Formalización de los proyectos ganadores  Suscripción del convenio  Plazo  Compromisos  Evaluación del proyecto

Fuente: (Poder Ejecutivo, 2015).

Dentro de los componentes de dicha estructura, se encuentran los principales aspectos de funcionamiento del programa, tales como las categorías de participación, las instancias que participan y sus distintas responsabilidades, los requisitos de postulación, la selección y adjudicación. No obstante, no se cuenta con una lógica causal de la intervención que permita identificar los resultados que el programa busca generar, ni la relación entre insumos, actividades, productos y resultados de efecto e impacto.

Para realizar este proceso evaluativo, se construyó una cadena de resultados que permite realizar dicha identificación, no obstante, al no estar explícita, la relación que los distintos actores hacen de estos elementos es difusa, lo que se constata en el proceso participativo seguido para diseñar el instrumento, en el cual identificar los distintos elementos fue una tarea compleja.

En esta línea, dentro de las macroactividades identificadas en la cadena de resultados se encuentran:

- Proceso de convocatoria a las organizaciones
- Capacitación para la formulación de propuestas
- Revisión y solicitudes de subsanación de propuestas
- Selección y formulación de resultados de convocatoria
- Capacitación en gestión organizacional
- Encuentros regionales para el intercambio de buenas prácticas
- Acompañamiento y seguimiento a procesos de implementación de los proyectos

Como se puede observar, existe una diferencia entre las actividades establecidas en el Decreto de creación y las que se llevan a cabo actualmente, lo que ha implicado que a lo largo del tiempo se han ido gestando cambios en procesos.

En este sentido, en el año 2019 se incluyen las actividades de capacitación para el desarrollo de las capacidades de autogestión en las organizaciones, como un apoyo para la implementación de los proyectos financiados. Al respecto, el Informe Ejecutivo de Gestión sobre los Talleres 2019 indica:

*Durante 2019, la Dirección de Cultura propone proactivamente a las Organizaciones ganadoras de Puntos de Cultura 2019-2020, un espacio de formación y preparación denominado "Gestión de Puntos de Cultura", la cual pretendió, mediante un bloque de 5 sesiones consecutivas, formar en gestión para la efectiva implementación de los Puntos de Cultura propuestos, así como la efectiva y eficiente ejecución de los presupuestos asignados. Esta formación tuvo una intencionalidad más concreta y dirigida a la adecuada ejecución de los presupuestos. Este ciclo, se cerró con una sexta sesión en la que se plantearían opciones de Trabajo en Red, mediada por una experta internacional de la organización IBER CULTURA (Brizuela, 2019, pág. 4).*

Este cambio de proceso surge de una necesidad identificada por el programa desde el año 2018, cuando se decide modificar los términos de la contratación de la producción externa, con el fin de que realizara acciones de capacitación puntuales con las organizaciones en lugar de capacitación a las personas funcionarias de la organización.

*Tomando en cuenta la solicitud expresa por las organizaciones beneficiarias de Puntos de Cultura, de contar con una capacitación en innovación social que les brinde herramientas para la sostenibilidad de sus proyectos e iniciativas, vemos oportuno y conveniente intercambiar ambas actividades de capacitación a fin de priorizar la solicitud de las organizaciones, que a su vez responde a la misión y visión de la DC (Dirección de Cultura, 2018).*

Tomando en consideración los elementos anteriores, no se evidencia un consenso entre quienes capacitan a las organizaciones y las personas del ámbito de la toma de decisiones sobre la intencionalidad de la capacitación. Para quienes capacitan, está asociado a elementos de control de recursos y elementos propios de la ejecución del proyecto, y para quienes toman decisiones, tiene que ver con mejora de las capacidades de las organizaciones, -que, al estar participando mediante un programa de transferencias, aplican esos conocimientos en sus proyectos-, no obstante, el fin en ambas posiciones es distinto.

Ahora bien, tomando como punto de referencia el problema del cual surge el proyecto y que fue mencionado con anterioridad, la pertinencia de la gestión se puede medir tanto en la alternativa seleccionada para mitigar dicha problemática como en la estrategia seleccionada para la entrega del servicio y la adaptación de esa estrategia a las necesidades de las poblaciones a las cuales se dirige el programa.

En términos de la estrategia seleccionada, se considera que el programa posee congruencia con dos causas puntuales identificadas en el árbol de problemas (ver figura 1): por un lado, que las organizaciones presentan problemas para promover el acceso a derechos culturales, lo cual a su vez es generado por el hecho de que las organizaciones poseen baja disponibilidad de recursos y dificultades para fortalecer sus capacidades de gestión y por otro lado, que la sociedad civil no es validada como el principal actor en la promoción y ejercicio de los derechos culturales.

Desde la óptica de los problemas identificados, el programa ha ido generando mayor pertinencia a lo largo del tiempo, pues ha pasado de responder a las causas de financiamiento y validación del rol de la sociedad civil al fortalecimiento de las capacidades de autogestión de dichas organizaciones para darle sostenibilidad a sus acciones en el tiempo.

En este sentido, los elementos que componen la estrategia tienen una pertinencia con rango de medio a alto, desde la perspectiva de que hay elementos que no están suficientemente claros a nivel de estructura del programa, por ejemplo, la capacitación con una clara intencionalidad hacia la autogestión y por tanto a la sostenibilidad de las organizaciones, ya que en el Informe Ejecutivo de Gestión sobre los Talleres 2019, se establece que la capacitación tiene como finalidad "la efectiva implementación de los Puntos de Cultura propuestos", no obstante, aunque esta pueda ser una motivación y un requerimiento importante, no debiera constituirse en el fin del proceso formativo.

Otro de los elementos clave que tiene que ver con la estrategia de funcionamiento, es el trabajo regional para acercarse a las organizaciones y de esa manera democratizar el acceso de estas -independientemente de la zona del país en la que se ubiquen-, a recursos para generar un mayor reconocimiento y posicionamiento de la sociedad civil en la promoción de los derechos culturales. Desde esta perspectiva, el programa diseña una estrategia por niveles: en el primer nivel se ubica el trabajo que se gesta de forma centralizada, que incluye la definición de las macroactividades y algún nivel de asesoramiento sobre el diseño, además aquí se encuentran las actividades de las personas asignadas para el seguimiento y control en la ejecución de los proyectos, en el segundo nivel se encuentran aquellas personas que asumen el proceso de convocatoria y de manera más reciente, quienes realizan la capacitación para mejorar las capacidades de gestión siendo este último, personal subcontratado y por último, se tiene el nivel que apoya en las labores de asesoría, identificación y apoyo a las organizaciones, que se ubica en las regiones en las que tiene presencia la Dirección de Cultura.

De esta manera, tomando en consideración la finalidad, objetivos propuestos y resultados que el programa busca generar, se considera que la estrategia es pertinente para la atención del problema, sin embargo, hay elementos de la estrategia que deben ser revisados a la luz de adecuarla a otras necesidades de la población, tales como:

*Aunque sí hay una amplia difusión y mucho trabajo informativo, siempre hay poblaciones como comunidades campesinas o pueblos indígenas, a las cuales el acceso a estos programas se les dificulta más. Habría que generar estrategias comunicacionales adaptadas a estas poblaciones (Representante de organización beneficiaria, 2020).*

*No todas las organizaciones del país tienen los mismos accesos ni el mismo tiempo de reacción ante una convocatoria que exige tanto detalle. Se requeriría más tiempo entre la explicación del fondo, capacitaciones de los temas para llenar el formulario, como diseño de proyectos culturales y comunitarios y luego entender los objetivos que persigue el fondo (Representante de organización beneficiaria, 2020).*

Por otra parte, en cuanto a la pertinencia de la adaptación de las acciones a las condiciones y necesidades de la población, esta tiende a ubicarse en rango medio, ya que, en relación con las categorías de participación, no se encuentra documentación de identificación de necesidades que indique si estas son las categorías más adecuadas, a pesar de que las organizaciones que forman parte de la evaluación la ubican como alta o muy alta en un 98%, se debe indicar que esta es la población que fue beneficiaria y por tanto participó en el concurso por una de esas categorías,

por lo que para estimar la adecuación de estas, se debe realizar consultas a otras organizaciones y personas de la sociedad civil.

Así mismo, existen otros elementos propios de la estrategia por ejemplo, la asignación de fondos por proyecto, la cual tampoco cuenta con un mecanismo de definición basado en un estudio de necesidad y pertinencia, al respecto una de las personas participantes del estudio señaló:

*Digamos que esa base de 10 millones y 5 millones es una ocurrencia, no responde a ningún estudio ni nada y con esa ocurrencia hemos llevado a las organizaciones a plantear proyectos por 10 millones de una vez, sin que necesariamente esté pensada desde una lógica de proyecto. Y 10 millones en una organización podría ser un recurso efectivo si consideramos que una regional tiene a disposición 12 - 13 millones al año, para desarrollar cinco o seis proyectos de la regional (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

Además, existen algunas acciones como por ejemplo la centralización de los procesos de capacitación en gestión, los cuales, implican que las personas de todas las zonas del país deban trasladarse al área metropolitana para recibirla, sin tomar en cuenta sus barreras geográficas de acceso y disponibilidad de recursos económicos y de tiempo. Al respecto de la necesidad de adaptar estas condiciones a las personas, una de las funcionarias mencionó: "la misión del Ministerio pasa por ejercer los derechos culturales y pasa por abrir espacios y oportunidades sin distinción de situación geográfica, de situación socioeconómica" (Personal de Dirección de Cultura, 2020).

#### ODS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTEMPLADOS EN EL DISEÑO

Ahora bien, dentro de los elementos de diseño a evaluar se encuentran el sistema de seguimiento y evaluación, así como la vinculación de la intervención con los ODS, particularmente con el de igualdad de género.

En términos del sistema de seguimiento y evaluación, el programa no cuenta con uno claramente establecido. Se logran ubicar acciones concretas encaminadas al control de presupuesto y seguimiento a organizaciones por medio de informes que estas deben presentar:

*...desde el 2015 hay un documento en Excel que se llama "tabla de control maestro", esa tabla de control maestro tiene como información general de todos los proyectos en nombres responsables, contactos, etcétera. Es una tabla gigante ...está en One Drive, están todas las carpetas del proyecto... Todo el expediente se divide como en 4 son más de cuatro carpetas, pero digamos que son cuatro grandes grupos de información (Personal de Dirección de cultura, 2020).*

Esto implica que se ha identificado por parte de la institución, la necesidad de documentar todos los elementos de la operación, sin embargo, esta información aún no se constituye en un sistema de indicadores que dé cuenta del avance del proyecto en términos de resultados o proceso en relación con la teoría de la intervención. En este sentido, el seguimiento como proceso sistemático de registro y análisis de datos se intenciona a medir los avances de cumplimiento de lo propuesto y ese paso aún no se ha logrado dar en el proyecto, aunque la información obtenida y algunos datos pueden generar importantes aportes para la construcción de un sistema de seguimiento.

Por otra parte, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el diseño no responde a estos de forma intencionada, pues la creación del Programa es paralela al surgimiento de la agenda 2030. El aporte que una intervención como esta puede hacer al alcance de dichos objetivos es alto, mas

no está ligado a uno en concreto, ni su temática es abordada tácitamente por medio de estos, sino que su contribución obedece a distintos ámbitos de ODS específicos. En tal cometido, en consulta realizada al personal de la DC sobre la vinculación del programa con estos, las personas identifican los siguientes:

**FIGURA 10.** Porcentaje de relación del Programa Puntos de Cultura con los ODS, identificado por el personal de la Dirección de Cultura, 2020.



Al consultar sobre el aporte del Programa al ODS 5 relacionado con la Igualdad de Género, el personal de la Dirección de Cultura indica que de forma intencionada este no se incluye como eje transversal en la formulación de los proyectos participantes, pues únicamente se incluye en el formulario si se identifica como población beneficiaria a las mujeres. Al respecto una de las funcionarias de la Dirección de Cultura mencionó: "yo sólo iba a decir que me parece muy poco una pregunta en un fondo para eso digamos, como para tratar de ir atendiendo, me parece poco, me parece que es como que la sensación que te queda es eso, como que se está cumpliendo con una solicitud y se está atendiendo con esa pregunta". Además, otra de las funcionarias destacó: "...de hecho desde hace, creo que tres años o dos años, sí se leía en el formulario, porque fue un mandato digamos desde PLANOVI".

En esta misma línea, una persona representante de una organización beneficiaria mencionó: "Si no me equivoco no es un requisito per sé, pero sí tiene un plus, si usted trae este tipo de temas y a la hora de dar varios proyectos sí le dan valor y sí aumenta las probabilidades de que lo aprueben".

En tal sentido, no se logra ubicar dentro del programa acciones tendientes a transversalizar el tema de género dentro de los proyectos y por tanto, las mediciones que se puedan realizar en términos de la categoría tiene que ver con el porcentaje de participación de las mujeres en el fondo o cantidad de proyectos aprobados con mujeres como población beneficiaria, lo que sin duda no hace que el programa incorpore el enfoque, pues se convierte en una acción afirmativa, no sustantiva en términos de igualdad de género.

No obstante lo anterior, no puede considerarse que el diseño es menos pertinente por dicha condición, pues como se señaló con anterioridad, su contribución no pudo ser tomada para el diseño. Sin embargo en el contexto actual se hace urgente su revisión e inclusión intencionada en el diseño del programa.

02. CALIDAD

¿Cuál es el nivel de calidad de la gestión del programa en función de los resultados propuestos?



Juicio valorativo:

La calidad de la gestión se encuentra en los rangos de medio a bajo, aludiendo a dos elementos: por un lado, el programa no fue diseñado con una estructura tanto organizativa como de procesos clara y por tanto su operación presenta problemas en la implementación. Por otro, la gestión de procesos presenta dificultades en términos de: una estructura de procesos poco automatizada, ausencia de un sistema de mejora continua y carencia de una estrategia de gestión del conocimiento.

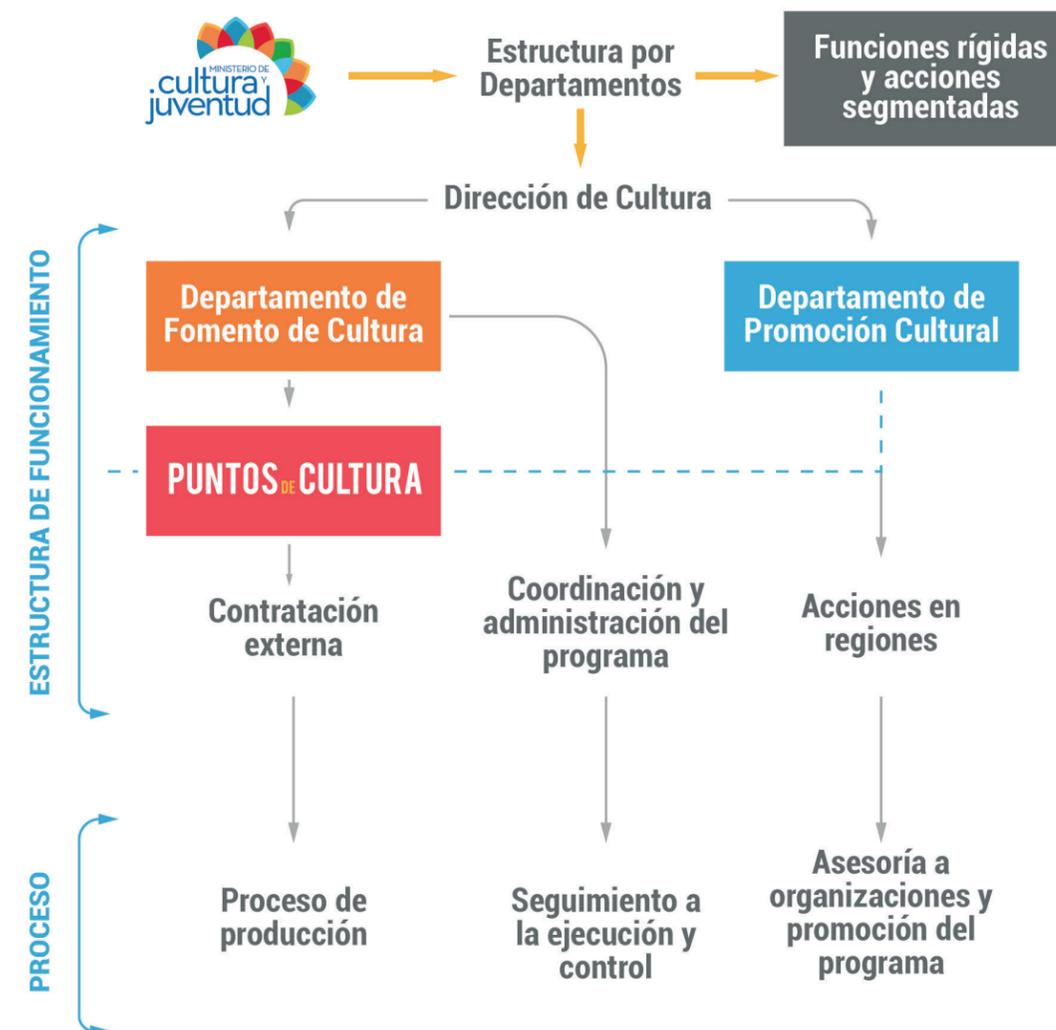
Para la medición de la calidad del programa se han analizado dos elementos de la estructura de gestión del programa, por un lado, los elementos de estructura organizativa y perfiles de personas ejecutoras y por el otro, la gestión de procesos. En términos de estructura organizativa, se han tomado en consideración los elementos de tipo y características de la estructura y suficiencia del talento humano para la operación.

CUMPLIMIENTO EN LOS REQUERIMIENTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La calidad medida según el funcionamiento de la estructura organizativa, se estima en un rango de media a baja, esto en virtud de aspectos como que el programa no cuenta con una estructura organizativa propia para su ejecución, incluyéndose la operación del Programa como parte de las acciones que desarrolla el Departamento de Fomento Cultural, junto a otra serie de intervenciones, lo que ha implicado que muchas de las acciones que deben llevarse a cabo por el Programa no se ubican operativamente dentro del departamento, pues no cuenta con la capacidad para asumir todas las acciones que implica la operación.

Por otra parte, la estructura de funcionamiento del Ministerio, la cual obedece a una gestión por departamentos, genera que estos se asuman como espacios independientes que velan por el cumplimiento de las metas que le han sido asignadas y, por tanto, todo lo que está por fuera de estas funciones asignadas, no se asume como su responsabilidad. En este sentido, el Programa Puntos de Cultura está a cargo del Departamento de Fomento Cultural, el cual asume la función de administración y dirección, no obstante, para poder operar requiere del apoyo tanto de una contratación externa para generar el proceso de producción de convocatoria, así como del Departamento de Promoción Cultural para llegar a las comunidades mediante la identificación y asesoramiento de las organizaciones participantes. Esta estructura puede ser observada en la figura 11.

FIGURA 11. Estructura de gestión del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Esta compleja estructura de funcionamiento, aunada al modelo de gestión del Ministerio de Cultura y Juventud, hace que el programa, desde su surgimiento haya enfrentado una serie de obstáculos, entre ellos una definición poco clara de los alcances y obligaciones de los actores en la operación. Al respecto una de las personas funcionarias de la Dirección de Cultura mencionó:

*...sí, tienen sus islas y creo que tiene que ver con eso de que no se trabaja por procesos, cada uno tiene su meta, cada uno tiene su indicador, y es más cómodo trabajar así... por la estructura organizacional que tenemos ahorita, se maneja de manera separada entonces, el equipo de Fomento pues para poder sacar la tarea necesita subcontratar parte del proceso ...si la Dirección de Cultura se organiza diferente, podría internalizarlo [asumirlo de forma interna].*

Además, otra de las funcionarias señaló: "a nosotros mismos nos cuesta entender qué hace Fomento, qué hace la Regional, cuáles son las cargas, qué tanto puedo o no vincularme al tema de educación, de talleres" (Personal Dirección de Cultura, 2020), haciendo alusión a la dificultad para concatenar todos los elementos de funcionamiento de los distintos departamentos.

Otro efecto de no contar con una adecuada estructura de funcionamiento tiene que ver con el recargo de acciones para otras personas, que no tienen el programa dentro de sus funciones formales, sino que lo hacen porque se los solicitan. Esta situación resulta comprensible si se toma en cuenta el surgimiento del programa como una meta de gobierno, es decir como acción creada desde la conveniencia política, sin un diseño claro y una estructura planificada.

El hecho de que el programa deba contar con la participación del personal del Departamento de Promoción Cultural, tiene que ver con las características de la estrategia seleccionada por el programa para el alcance de los objetivos, ya que para garantizar el máximo de participación por parte de las organizaciones de la sociedad civil y así cumplir con los compromisos adquiridos en los distintos instrumentos internacionales y nacionales, se requiere que el programa cuente con presencia en las distintas regiones del país, por lo que, el involucramiento de las personas que laboran en el ámbito regional ha resultado un elemento clave para la implementación.

Según personal operativo del programa:

*La necesidad de trabajo con regionales no es sólo abrir la convocatoria y esperar a ver que viene, es que vos proactivamente tendrías que moverte para tratar de decir, sobre todo zona norte, zona sur, zonas costeras, todo este tema de estas dos Costas Ricas que tenemos tan distintas, de cómo vos proactivamente impulsás mediante talleres y mediante asesoría y acompañamiento en la formulación, esa participación (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

En este sentido, a pesar de que ambos departamentos, tanto Fomento Cultural como Promoción Cultural, pertenecen a la misma Dirección, la estructura de trabajo no permite que la ejecución de proyectos funcione articuladamente. Al respecto, una de las personas participantes apunta:

*Entonces sí, están los ingredientes, pero están organizados de una manera que no lo hace tan eficiente, entonces los apoyos hay que pedirlos como un favor de profesionales; -¿será que ustedes nos pueden revisar estos proyectos para asegurarnos que tenga el filtro local?-, y muchos de ellos lo hacen, así como súper responsables y lo hacen bien, pero hoy eso se registra como un sobrecargo; porque no es parte de sus funciones, no es parte de los procesos que ellos tienen asignados (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

Esta situación es referida por la mayor parte de los actores entrevistados, independientemente del nivel jerárquico en el que se ubica, mediante frases como:

- a. "No es personal, es porque digamos que el proceso del departamento de ellos no incluye el trabajo con Puntos". (Personal de Dirección de Cultura, 2020).
- b. "La presencia regional en el acompañamiento de los Puntos depende mucho también del compañero regional porque hay muchas oportunidades, muchos de ellos están 100% comprometidos, siempre están involucrados cuando se hacen las giras, siempre están al tanto de lo que está sucediendo con el proyecto pero depende, eso varía mucho de un gestor a otro y también eso tiene mucho que ver con las cargas laborales que todos estamos como "hasta aquí" y asumimos esto por recargo" (Personal de Dirección de Cultura, 2020).
- c. "No, Puntos no está dentro de nuestras funciones, nosotros eso lo asumimos como un recargo" (Personal de Dirección de Cultura, 2020).

Además de esta dificultad en la gestión, el programa debe subcontratar un equipo de trabajo para la realización del proceso de producción, que asume todo lo relacionado con la convocatoria y la capacitación a las organizaciones, ya que no se cuenta con el personal requerido para ello, tanto en términos de cantidad y disponibilidad como de idoneidad. En cuanto a la cantidad de personal asignado al programa, como ya se ha mencionado, este es realmente poco, inclusive, en la estructura solo se logra identificar una persona avocada a su gestión; el coordinador del programa, la mayor parte de las personas a excepción de las contratadas de forma externa, mencionan que existe una recarga de labores, razón por la que deben asumir el programa como una de ellas.

"El principal problema que tenemos es el recurso humano, nosotros somos muy pocos para la carga de trabajo que manejamos" (Personal de Dirección de Cultura, 2020).

"Imagínate que este año tuve 4 Puntos de Cultura y 5 de Becas Taller, de las cuales las 5 son en territorio indígena, en el sur, con unos retos increíbles, entonces todo este trabajo que te estoy diciendo ... sí es una sobrecarga en total son 9 y luego me arrimaron dos becas creativas, 11 tomé". (Personal de Dirección de Cultura, 2020).

Aunado a la recarga de labores, las personas mencionan como una de las principales limitantes de gestión, los perfiles de puesto y las condiciones de manejo de puestos propias de la Administración Pública.

Esto se debe a que, tal y como se menciona en el apartado de pertinencia, a lo largo del tiempo, la cultura se ha estado abordando por parte de la institucionalidad, solamente en función de las artes, lo que implicó que la mayoría de los puestos contratados en años anteriores, fueran de personas de ese ámbito. No obstante con el cambio del enfoque y de abordaje de la gestión, muchos de estos funcionarios y funcionarias, no se logran adaptar a las nuevas formas de trabajo y la posibilidad de moverles de sus puestos, aunque sea mediante traslados, es realmente baja.

*Creo que el perfil debe considerar, sí o sí, el tema de valores y el tema de sensibilidades hacia lo diverso que es el trabajo cultural verdad, incluyendo poblaciones, incluyendo sectores. Antropología, Sociología, Planificación y Promoción Social. Ese tipo de perfiles, o sea, más de Ciencias Sociales; como te digo las artes siempre son bienvenidas, pero no son indispensables. Si la persona realmente le gusta el trabajo participativo y tiene mucho respeto y aprecio por las diferentes culturas de la gente y ahí va. Entonces, por el tema de los proyectos y el acompañamiento en la formulación y gestión de proyectos por ejemplo, un perfil de planificación y promoción social eso podría ser muy positivo para nosotros (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

Sobre este aspecto, otro personal de la Dirección de Cultura también mencionó:

- a. "Necesitamos no sólo gente, sino gente con el perfil idóneo".
- b. "El cambio de enfoque en la Administración hace que algunas personas queden desfasadas en la estructura".
- c. "No tenemos todos el perfil adecuado y eso genera que haya un servicio o, también algunos servicios son más cercanos y otros servicios no tan cercanos, verdad".

En este sentido, lo complejo de la estructura de puestos y nombramientos de la Administración Pública, hace que los perfiles de puesto no se puedan modificar, lo que implica que las personas permanecen con las funciones y tipos de actividad indicados en el perfil de puestos de Servicio Civil, condición que en algunos momentos no se ajusta a la necesidad del programa

**GESTIÓN DE LOS PROCESOS SEGÚN EL NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO**

Otro de los elementos analizados en esta evaluación tiene que ver con la calidad en la gestión de procesos, para lo cual se han tomado en consideración los elementos de gestión de la información (diseño, documentación de procesos, sistemas para el almacenamiento de la información), mejora continua, alineación del proceso con el resultado que se busca generar, cambios en procesos y características de las estrategias de divulgación.

La gestión de procesos a lo interno de la organización se realiza de manera no automatizada, lo que implica que si bien existe un manual de procedimientos que define las actividades que se realizan y quienes la ejecutan, se encuentra en un documento de excel, no en un sistema integrado y sin la utilización de software que agilice y facilite la labor.

En términos de definición y documentación sistemática de procesos, se debe establecer la diferencia entre la documentación de procesos y documentación de operación del programa. La primera tiene que ver con la utilización de flujos de proceso, manuales de procedimientos u otros instrumentos que den cuenta de las acciones que se siguen para la entrega del servicio, así como todos los formularios y requisitos diseñados para ello; y la segunda, con documentar las acciones realizadas como forma de dar seguimiento o hacer control de la ejecución.

De acuerdo con lo anterior, en cuanto a la estructura de procesos, se logra identificar que el programa cuenta con un manual de procedimientos, este manual es el mismo para Puntos de Cultura y para Becas Taller (otro de los programas adscritos al Departamento de Fomento Cultural). Lo que implica que desde la perspectiva estratégica y operativa no se determinan diferencias de proceso en ambos programas.

Por tanto, a pesar de que está documentado mediante un flujo, define la documentación asociada y establece los actores responsables, se encuentra que hace falta la identificación de los roles de otros actores que intervienen y no están tomados en consideración, como por ejemplo, el equipo de Promoción Cultural. Además, no se establece de forma clara e independiente las acciones del equipo contratado como productor del programa, el cual sí tiene actividades operativas que ejecutan de forma independiente, aunque para ello se requiera la aprobación del personal de la Dirección de Cultura.

Se debe señalar, que este manual de procedimientos, establece las versiones del documento a partir de los cambios que han ido generando; sin embargo el procedimiento está redactado de manera tan general que cambios en el funcionamiento u otros elementos como las categorías de participación no llevan a la modificación de los procedimientos, esto en parte por que está asociado a dos programas distintos. Ahora bien, a lo largo de los 5 años de existencia de Puntos de Cultura, solamente se han realizado dos cambios de proceso, uno en el año 2019 y otro en el 2020, lo que implica que los cambios en formularios y otras acciones propias del proceso no modifican los procedimientos y que además estos tienen poca actualización.

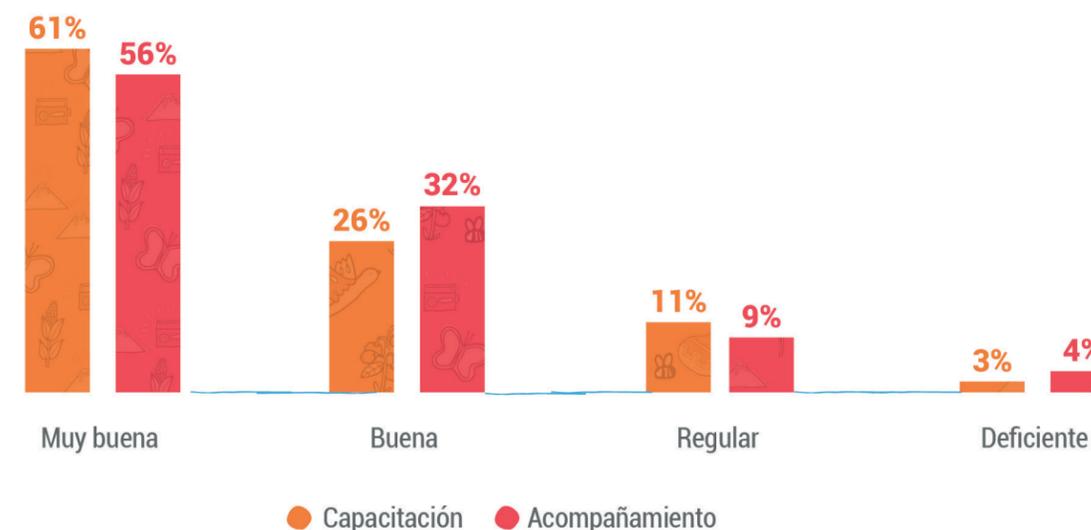
Dentro de los subprocesos sustantivos del programa se identifican al menos tres que son claves para el alcance de los resultados: a) capacitación y acompañamiento, b) convocatoria y c) comunicación. La valoración se asocia en el primero de ellos con aplicabilidad, en el segundo con comprensibilidad y el tercero con accesibilidad. En tal sentido, la estimación realizada arroja un promedio de 72% de calidad en estos, según las valoraciones realizadas por las personas beneficiarias.

Para establecer una medición de la calidad de estos, se tomaron los datos en los cuales las respuestas fueron muy buenas y buenas y se promedió entre todas las categorías de medición a saber:

- a. Capacitación: 87%
- b. Acompañamiento: 88%
- c. Acceso a la información: 67%
- d. Elaboración del proyecto: 54%
- e. Elaboración de informe: 68%

En términos de la medición de aplicabilidad, se obtienen los siguientes datos:

**FIGURA 12.**  
*Valoración de la calidad de los subprocesos de capacitación y acompañamiento ejecutados por el Programa Puntos de Cultura hacia las Organizaciones beneficiarias, 2015-2020.*



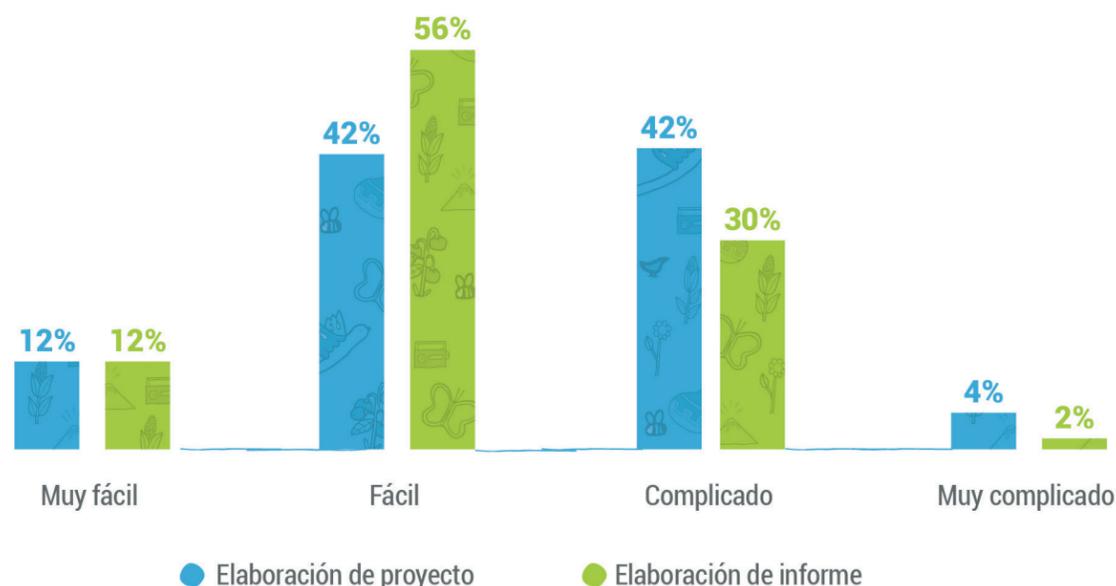
El nivel de calidad de ambos rubros es alto, en la capacitación es de 87% entre quienes la valoran como muy buena y buena y en el caso del acompañamiento, este rubro es de 88%, sin embargo, existen porcentajes bajos de personas que califican la calidad de estas actividades como regular o deficiente. Un proceso de mejora continua tendría que tomar en cuenta estos datos, realizar investigación y tomar medidas correctivas para la mejora.

Así mismo, la valoración realizada por parte de las organizaciones en cuanto a la estrategia de comunicación utilizada indica que 67% considera que los medios de comunicación empleados permiten el acceso a la información relacionada con el programa, mientras que el restante 33%, considera que no es así.

Este dato se torna relevante en tanto, la accesibilidad de la información es uno de los elementos más importantes para el proyecto, pues la aplicación de los mismos y por tanto la ejecución presupuestaria dependen de ello.

Por otra parte, la medición de la comprensibilidad, incluyó tanto la valoración sobre el nivel de complejidad que representantes de organizaciones beneficiarias asignaron a la elaboración del proyecto como los informes de acuerdo con los requisitos establecidos por el Programa, según se muestra en la figura 13.

**FIGURA 13.** Valoración sobre el nivel de complejidad en la elaboración de proyectos e informes según las personas de que integran las organizaciones beneficiarias del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



El nivel de complejidad en la elaboración de proyectos, se constituye en un punto de dolor<sup>3</sup>, señalado no solo por representantes de las organizaciones sino también por las y los funcionarios de la Dirección de Cultura:

*...aspectos como: marco lógico, que a nosotros nos tomó por sorpresa, era un Excel gigantesco que uno decía: ¿por dónde comienza, por dónde termina? a la hora también de conformar la comisión seleccionadora, también es mucha la información que uno tiene que manejar y que tiene que revisar y que tal vez uno no ha tenido la capacitación (Personal de la Dirección de Cultura, 2020).*

<sup>3</sup> La expresión "punto de dolor", del inglés "pain point" es ampliamente utilizada en el análisis de procesos de las organizaciones, y se refiere a problemas específicos que están experimentando el personal de la organización, los proveedores o los clientes de una entidad. Según Karchicka y Bondar (2019) al identificarse los puntos de dolor "no solo se resolverán los puntos débiles de la organización, sino que esto impulsará la curva de aprendizaje de los participantes y de la organización en su conjunto." (p. 20)

Si se toman en consideración los elementos contenidos en el formulario, el nivel de coherencia que las organizaciones deben darle a la planificación de sus proyectos debe ser muy alto, en términos de que la relación entre objetivos, actividades y presupuesto debe estar muy clara. Aunado a eso la identificación de resultados debe estar totalmente clara para estimar los aportes que el proyecto generará.

Estos elementos pueden resultar complejos para aquellas organizaciones que tienen poca experiencia en el ámbito y una estructura organizativa poco preparada para el diseño de proyectos, lo que sin duda afecta la comprensibilidad de las personas y, por tanto, la accesibilidad a los fondos. Esta situación puede requerir de cambios en términos de procesos, tendientes a fortalecer las capacidades de las organizaciones antes de presentar el proyecto, además de ello, se requiere adaptar los requisitos solicitados en términos de marco lógico a las condiciones de conocimientos de las organizaciones sin sacrificar la información requerida por parte del Ministerio para la toma de decisiones de aprobación de los Puntos de Cultura.

En relación con lo anterior, el personal que labora en el programa mencionó:

*Si eso pasara, si de alguna manera se acompañara la oficina en el territorio con el compañero de Fomento, a Puntos llegarían proyectos más trabajados, más depurados y eso significaría que el proceso de seguimiento fuera de más calidad, porque no se invierte tanto tiempo en el llenado (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

Esto podría explicar por qué, según mencionan las personas funcionarias de la Dirección de Cultura, en algunos años existe subejecución presupuestaria, ya que no se logra obtener la cantidad de proyectos con las condiciones requeridas para su aprobación, lo que a su vez puede ser un indicador de dos elementos, por un lado que la información no está llegando a las organizaciones o que los requisitos solicitados para concursar ya sean de tipo administrativos (años de funcionamiento y experiencia de la organización), de calidad de las propuestas realizadas (elementos lógicos de diseño o las categorías de participación), no se adaptan a las condiciones requeridas por la población beneficiaria.

Al respecto de la subejecución presupuestaria, se señaló lo siguiente:

*En el año 2018 sub ejecutamos un montón de esa plata porque las organizaciones, los proyectos no llegaban al mínimo de puntos, entonces uno dice, bueno para que los proyectos lleguen al mínimo, hay que hacer un ejercicio más fuerte de identificación de organizaciones y de formación de capacidades para las organizaciones" (Personal de Dirección de Cultura, 2020).*

Por otra parte, otro de los elementos de proceso analizados en la evaluación es la gestión del conocimiento. Esto se considera uno de los elementos más valiosos para la calidad de cualquier organización, programa o proyecto, porque es la acción que da paso a la construcción de nuevos saberes a partir de las experiencias de las distintas personas que participan en actividades del proyecto. No obstante, para ser llevada a cabo, la organización debe cumplir con una serie de requisitos, entre ellos promover espacios y uso del tiempo laboral para que las personas puedan realizar análisis de su práctica profesional y sus experiencias, así como para documentar esta nueva información y hacerla disponible para todas las personas que intervienen en el proceso.

En este sentido, un elemento positivo encontrado en Puntos de Cultura es que se ha hecho un esfuerzo por gestionar el conocimiento para trasladarlo a las organizaciones y que con ello se mejore el diseño de las propuestas, como por ejemplo la confección de videos, manuales o guías; sin embargo, hay otros tipos de gestión de la información, sobre todo la que da cuenta de la mejora en los procesos a nivel interno, que no se realizan. Por ejemplo, la organización posee un cúmulo de conocimiento que se ha ido logrando desarrollar con el trabajo realizado en las regionales a lo largo de los años,

que, si bien es aprovechado por las personas que trabajan en estas actividades, no ha sido capitalizado por la organización para la toma de decisiones de tipo estratégico y se mantiene en el ámbito operativo de cada actor que realiza acciones.

Por otra parte, la acción de mejora continua del programa sigue las mismas características de otros elementos del programa, se realiza de forma intuitiva, no hay procesos intencionados hacia ella, ni mecanismos particulares de recepción de inconformidades o quejas. Al respecto una de las personas entrevistadas mencionó:

*No hay como una sola forma de atenderlo, que te pueda decir "los atendemos así", sino que depende de lo que surja, lo que tratamos es que se sienta esa apertura y ese interés genuino en -nos interesa lo que usted nos está diciendo, le estamos prestando atención y vamos a tratar dentro de nuestras posibilidades de mejorarlo- (Personal Dirección de Cultura, 2020).*

La mejora continua requiere que la organización o que el programa esté preparado para recibir las quejas o la retroalimentación, analizar sus causas y plantear cambios puntuales para corregir y evitar que se vuelva a presentar.

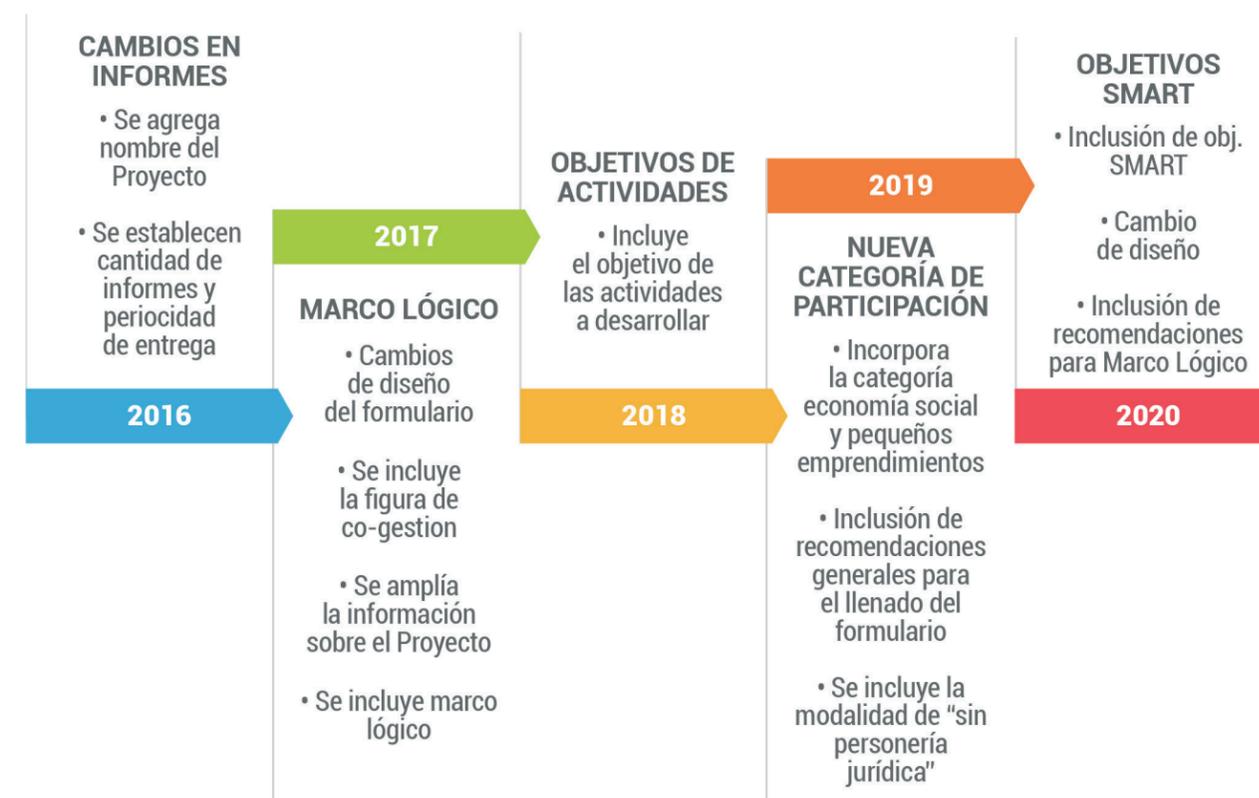
Ahora bien, al analizar los cambios de proceso que el programa ha logrado realizar, se encuentra que, estos tienen que ver con iniciativas personales y no con el hecho de contar con un sistema de calidad que le permita ir identificando áreas de mejora. Hasta el momento, esto ha rendido algunos frutos por el nivel de compromiso que presentan las personas que colaboran con el programa, sin embargo, esta práctica debiera ser menos una iniciativa personal y más una actividad propia del ámbito laboral de las personas implicadas en el proceso.

Sobre este particular se plantean las siguientes manifestaciones por parte de los actores implicados:

- a. "Todas las mejoras que hemos implementado, es porque ha habido voluntad y porque ha habido permiso y libertad y apertura para cada año ir mejorando, porque no se puede mejorar a una velocidad más rápida o porque no se pueden aplicar ciertas cosas por falta de presupuesto, pero la voluntad digamos para generar cambios y hacer cosas, hay".
- b. "El segundo año yo sentí la confianza de preguntarle si me dejaban proponerles un formulario... Yo lo propuse y me lo aprobaron totalmente, de hecho, fue súper vacilón, porque a mí no me toca hacer eso, pero yo quise proponerlo y ellos a partir de ahí empezaron a compartirlo, a hacer procesos como de democratización con los demás funcionarios, para tener *feedback* y digamos, hoy el formulario ya no es exactamente igual a lo que yo había propuesto, pero fue un punto de partida".
- c. "Aquí hay mucha apertura para hacer cambios... es que lo chiva de Puntos es que hemos podido hacer un proceso de reingeniería".

Esta apertura que existe a nivel del programa para hacer cambios es un elemento positivo, desde la perspectiva de que, como lo mencionan las personas participantes, el programa ha tenido una serie de modificaciones, que ha permitido mejorar los instrumentos de trabajo, como por ejemplo la inclusión de cambios en los formularios de solicitud, los cuales se muestran a continuación:

**FIGURA 14.** Línea de tiempo de los cambios implementados por el Programa Puntos de Cultura, del período 2016 al 2020.



Un elemento que debe asegurarse y para lo cual es pertinente contar con el sistema de calidad, tiene que ver con que los cambios realizados en la estructura de procesos, deben estar totalmente fundamentados en una necesidad y deben partir de un análisis de situación problema, para asegurar su pertinencia y viabilidad.

### 03. EFICACIA

¿En qué medida el programa ha logrado alcanzar los objetivos propuestos?

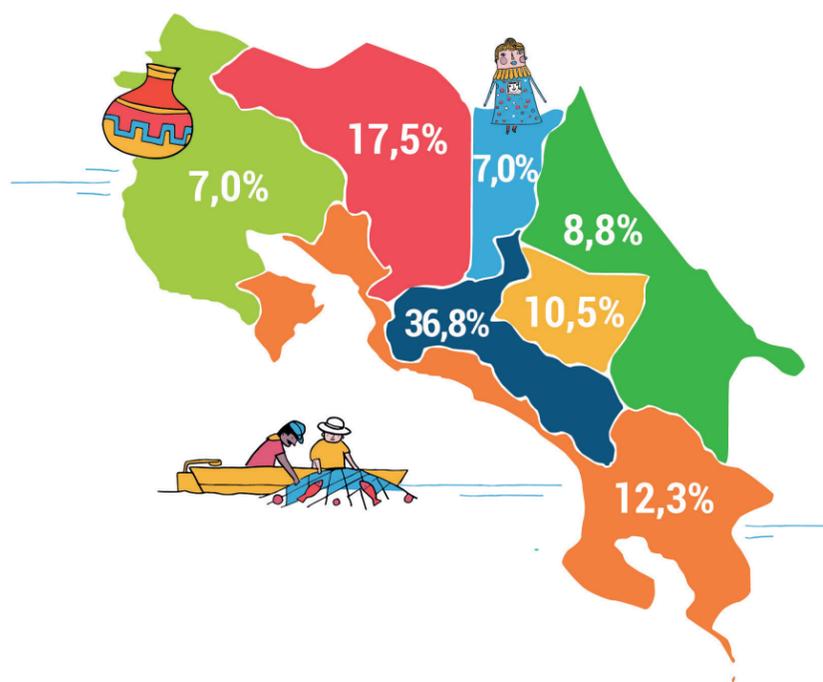


Juicio valorativo:

La eficacia del programa se sitúa en un rango de medio a moderado con un 67% del cumplimiento de los objetivos, medida en términos de los productos intencionados que ha generado el Programa. Además, evidencia alcance de resultados no intencionados reconocidos por las organizaciones.

Para la valoración del alcance de los objetivos propuestos, se parte de los insumos obtenidos en el taller con 10 organizaciones beneficiarias entre el periodo 2015 - 2019 y de los resultados recabados a partir de la encuesta realizada a 57 de las 78 organizaciones que componen el universo poblacional. La figura 15 muestra el porcentaje de organizaciones participantes en la encuesta, según provincia. No es de sorprender que la mayoría de las organizaciones participantes sean de la provincia de San José, de hecho, es coincidente, pues esta zona es la que alberga mayor cantidad de proyectos seleccionados, a lo largo de la ejecución del Programa.

**FIGURA 15.** Porcentaje de organizaciones participantes en la encuesta según provincia, Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Para dar respuesta a esta interrogante se partió de la identificación que hicieron las organizaciones, sobre los efectos intencionados y no intencionados generados por el programa. Estos efectos fueron analizados a la luz de la cadena de resultados construida con el personal de la Dirección de Cultura para los fines de esta evaluación, y que representa las relaciones entre los insumos que tiene el Programa, las actividades que realiza y los resultados que pretende alcanzar. Para los efectos de este análisis, se consideraron únicamente los resultados inmediatos o productos y los efectos o resultados a corto plazo del Programa, los cuales se observan en la figura 16.

**FIGURA 16.** Resultados inmediatos y a corto plazo del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Se debe destacar, como se ha mencionado anteriormente, la existencia de una diferencia a nivel de las actividades establecidas en el decreto de creación del Programa y las que se ejecutan en la actualidad, lo que da cuenta de modificaciones en los procesos, que definitivamente inciden sobre el cumplimiento de los objetivos que se propone el Programa.

Considerando que, desde su naturaleza, Puntos de Cultura es un programa de estímulo para el fortalecimiento de las organizaciones socioculturales y que el beneficio inmediato al cual acceden estas, cuando resultan seleccionadas, tras la formulación de un proyecto específico, son recursos económicos; es clara la intencionalidad de estos como punto de partida para el logro de otros resultados, puesto que se constituyen como la base de operación del Programa.

De acuerdo con datos suministrados por el Programa, a lo largo de sus cinco convocatorias se han seleccionados un total de 100 proyectos, en cinco categorías de participación distinta, como se observa en la tabla 6, lo que significa una asignación de recursos por ₡833.117.914. De esta forma, el diseño de proyectos por parte de organizaciones socioculturales y la recepción de un estímulo económico para ejecutarlo, se valoran positivamente como resultados inmediatos intencionados del Programa.

**TABLA 6.**  
Recuento de Proyectos seleccionados por año, según categoría de participación, Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.

CATEGORÍAS DE PARTICIPACIÓN	TOTAL	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
Arte para la transformación social	36	6	9	8	7	6
Medios y propuestas de comunicación comunitaria	21	6	5	5	3	2
Fortalecimiento organizacional	18	6	4	1	2	5
Espacios para una cultura del buen vivir	23	6	4	7	4	5
Economía social y pequeños emprendimientos	2					2

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Programa Puntos de Cultura, MCJ, 2020.

Para definir el nivel de eficacia se promediaron los resultados intencionados atribuibles a la intervención en alguna medida, por parte de las organizaciones, en relación con las siguientes áreas: mejora en el reconocimiento del quehacer de las organizaciones (71%), empoderamiento de las organizaciones (87%), establecimiento de alianzas y redes (64%), mejora de las capacidades de autogestión (57%), aumento en la cantidad de personas participantes de las actividades (26%). Esto implica un promedio de alcance de resultados en esos ítems del 67% en total, lo que sitúa la eficacia en media.

Ahora bien, como parte de la identificación realizada por las organizaciones, de los efectos generados por Puntos de Cultura, se detallan los siguientes:

**FIGURA 17.**  
Logros obtenidos a partir de la participación de su organización del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Como se observa en la figura 17, el fortalecimiento del quehacer en el ámbito sociocultural, un mayor reconocimiento a nivel local y el establecimiento de alianzas con otras organizaciones aparecen en los primeros lugares de logros alcanzados. En este sentido, llama la atención que únicamente un 57% consideró que su organización había mejorado las capacidades de autogestión tras su paso por el Programa, a pesar de que Puntos de Cultura tiene una clara intencionalidad hacia el desarrollo de las capacidades de gestión. Esto tiene una relación directa y es congruente con el hecho de que el Programa inició con sus capacitaciones a la población seleccionada a partir del 2018. Más adelante, se realizará un abordaje más amplio de estas capacidades en términos de la sostenibilidad de los resultados.

Los resultados expresados en la figura 17 son congruentes por su parte con algunos de los efectos intencionados generados por el programa que identificaron los representantes de las 10 organizaciones socioculturales, en el marco del taller realizado. Estos efectos se pueden observar en la figura 18.

**FIGURA 18.**  
Efectos intencionados y no intencionados, identificados por representantes de organizaciones del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Como es posible observar en la figura anterior, los efectos intencionados identificados por las organizaciones muestran una alta concordancia con los resultados inmediatos y a corto plazo, que se ha planteado el programa, como parte de su lógica causal (ver figura resultados inmediatos y a corto plazo del programa)

Respecto al resultado inmediato que pretende el programa, en cuanto a que las organizaciones culminen los proyectos presentados, como se observa en la figura 19, un 96,5% de las organizaciones que participaron en la encuesta, refieren haber cumplido los objetivos de sus proyectos en un nivel muy alto o alto, y tan sólo un 3,5% sostienen haber tenido un cumplimiento regular. De acuerdo con esto, el programa logra un cumplimiento de este producto en un nivel alto.

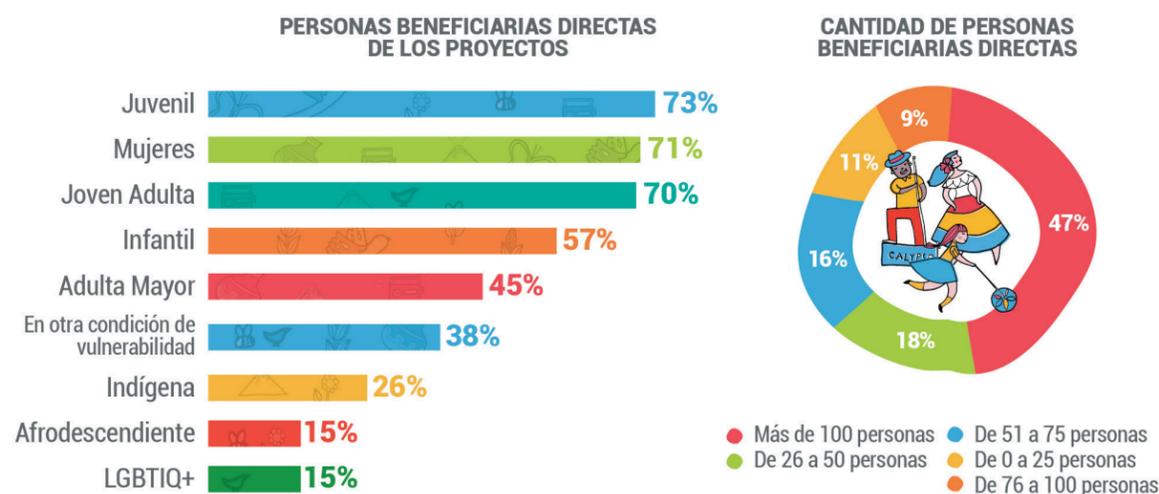
**FIGURA 19.**  
Nivel de cumplimiento de los objetivos por parte de las organizaciones, Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Esta valoración es realizada por las organizaciones participantes en función de sus mecanismos de diseño y seguimiento.

Ahora bien, en relación con el tipo de poblaciones beneficiadas con los proyectos ejecutados por las organizaciones y el alcance en términos de cantidad de población, se obtuvieron los siguientes datos:

**FIGURA 20.**  
Alcance en cantidad y categorización de poblaciones beneficiarias directas de los proyectos participantes.



Estos datos suministrados por las organizaciones resultan valiosos para medir la relevancia de los proyectos financiados en términos de los resultados obtenidos, pues casi un 50% de las organizaciones indican que sus acciones han alcanzado a más de 100 personas; además, tiene un alto alcance con poblaciones vulnerabilizadas socialmente, lo que constituye un buen alcance en términos de inclusión social.

Otro de los resultados esperados por Puntos de Cultura, es que las mismas organizaciones participantes promuevan el programa entre organizaciones que tienen una finalidad similar, sin embargo, esto no ha sido identificado por las organizaciones participantes como un resultado. En este sentido, se debe acotar que de acuerdo con lo presentado en la tabla 7, no se evidencia un incremento en la cantidad de solicitudes por año, sino que se mantiene muy similar a lo largo del tiempo, con excepción del primer año en el que los términos de participación no se encontraban claramente delimitados, lo que propició la presentación de numerosas propuestas, según indicó personal del equipo ejecutor. No obstante, al no existir un incremento, se puede inferir que las estrategias de comunicación ideadas, incluida la promoción por parte de las organizaciones participantes, poseen un alcance limitado que no generan un efecto incremental.

Las razones por las cuales este efecto multiplicador que espera el programa no sucede puede deberse por un lado, a que en una misma localidad no exista una gran cantidad de organizaciones que se dediquen a estas actividades, lo que hace que el contacto de estas con otras similares sea limitado; y por otro, que no se encuentre dentro del alcance del programa generar este resultado, ya que sus acciones no se enfocan en propiciar que esto suceda, es decir, que generar este resultado sea más una aspiración que algo que de forma intencionada y planificada el programa pueda hacer, lo que implicaría cambiar este resultado dado que su alcance se ve limitado por factores ajenos a la intervención.

En esta misma línea, el programa se ha planteado como un resultado inmediato, producto de las acciones que realiza, el incremento en la cantidad de organizaciones que presentan nuevas propuestas; no obstante, datos facilitados por el personal del programa, permiten constatar que durante los últimos tres años, el número de proyectos recibidos se ha mantenido constante, por lo que el nivel de cumplimiento de este resultado es bajo.

**TABLA 7.**  
Número de proyectos recibidos versus proyectos apoyados, según año, Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.

PERIODO DE CONVOCATORIA	PROYECTOS RECIBIDOS	PROYECTOS APOYADOS
2015-2016	124*	21
2016-2017	57	22
2017-2018	43	21
2018-2019	45	16
2019-2020	45	20

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Programa Puntos de Cultura, MCJ, 2020.  
N/\*Presenta condiciones particulares por ser la primera convocatoria.

Los efectos no intencionados identificados (ver figura 18) por las personas representantes de las organizaciones, resultaron ser mayores que los intencionados. Esto obedece a un análisis más personal y puntual por parte de las organizaciones participantes, en torno a sus experiencias en el proceso, lo cual se constituye como un insumo positivo, pues se visibiliza lo heterogéneas que son las organizaciones beneficiarias y sus perspectivas frente al proceso de Puntos de Cultura. En este sentido, se sugiere al programa revisar con detenimiento los aportes brindados por las organizaciones, porque se constituyen como insumos valiosos para el programa. Se puntualizan algunos comentarios aportados por las organizaciones en torno a lo que les significó el aporte económico y de acompañamiento de Puntos de Cultura:

- El apoyo económico fue importante para proyectarse mejor a la comunidad, poder solicitar fondos no reembolsables a otras instituciones y empresas. El acompañamiento no fue productivo, más bien generó problemas.
- Fue una oportunidad extraordinaria, pudimos tener una gran proyección comunitaria, pudimos fortalecer la organización y tener mayor reconocimiento de instituciones y organizaciones, pudimos ejecutar un proyecto hermoso de beneficio para muchísimas personas, y sentar las bases para tener un espacio para la difusión del arte y la cultura viva, realmente el aporte es enorme y nos ha dado un impulso muy fuerte, además a nivel subjetivo, nos permite fortalecer nuestras habilidades, la confianza en nuestro trabajo, fortalecer nuestra identidad y arraigarnos con principios sólidos.
- Representó continuar proyecto, ampliarlo y que tuviera sostenibilidad.
- Nos dio como respaldo para presentar un proyecto mayor, posicionamiento y reconocimiento.
- Fortalecer nuestro quehacer diario. Desarrollar aprendizajes y obtener herramientas que nos ayudasen a fortalecer nuestros procesos e iniciativas.
- Estructurar mejor los proyectos y las relaciones que tienen las organizaciones con las comunidades, para generar opciones de desarrollo sociocultural pero también para ser enlace y motivación para la auto-organización y concursar por cuenta propia.

Finalmente, no se encontró evidencia respecto a efectos intencionalmente vinculados con los ODS, y cuyo tema fue abordado brevemente en un apartado anterior.

## 04. SOSTENIBILIDAD

**¿Cuál es el nivel de sostenibilidad de los resultados vinculados con el fortalecimiento de las organizaciones culturales ?**



*Juicio valorativo:*

*El nivel de sostenibilidad de los resultados vinculados con el fortalecimiento de las organizaciones socioculturales se establece en el rango de medio, pues el porcentaje de organizaciones que atribuyen al Programa el desarrollo de capacidades de autogestión en alguna línea concreta, es del 57%.*

En términos de sostenibilidad, la valoración se realizó en torno a la contribución del programa al desarrollo de condiciones de autogestión de las organizaciones. En este sentido, el programa privilegia el desarrollo de las capacidades de gestión, como la mejor forma de darle sostenibilidad en el tiempo a las organizaciones en su rol de actoría social y propiciando una disminución en la dependencia económica de éstas hacia del Estado, y por tanto fortaleciendo su labor en la promoción y disfrute de los Derechos Culturales de las personas. Esto es coherente con la misión de la Dirección de Cultura, misma que busca el "desarrollo de procesos participativos de estímulos y acompañamiento en gestión sociocultural comunitaria, mediante acciones articuladas y participativas, para apoyar el fortalecimiento de personas gestoras y organizaciones socioculturales en el ejercicio de sus derechos culturales" (Dirección de Cultura, 2020). Es justamente en los departamentos de Promoción Cultural Regional y Fomento Cultural, que esta instancia se apoya para cumplir con lo que le corresponde. En este sentido, se destaca el reconocimiento que se hace de las personas gestoras y organizaciones socioculturales, como centro fundamental para el desarrollo de las labores de la Dirección y de sus programas asociados. Esto es congruente con lo expresado por una de las personas funcionarias de esta instancia:

*La Dirección de Cultura ha definido que las organizaciones culturales son su público meta más importante, en verdad, organizaciones culturales y gestores culturales y este producto como un servicio, sin duda alguna le llega directo, le genera valor... Entonces, diría que es uno de los servicios más importantes tanto del Ministerio y también de la Dirección de Cultura (Personal de la Dirección de Cultura, 2020).*

Por tanto, se identifica que existe una claridad en la delimitación de la población meta que busca atender la Dirección de Cultura, y por ende el Programa. El fortalecimiento del ejercicio de los derechos culturales de las personas implica el involucramiento de la población en su diversidad, desde distintos frentes y desde sus propias posibilidades; facilitándole al MCJ cumplir con su mandato institucional, a través del trabajo y los proyectos que desarrollan las organizaciones. Esta vinculación es lo que realmente genera un valor público para las organizaciones participantes en el Programa. Por ello, se ha constituido en uno de los programas más relevantes para el MCJ, como lo refiere una persona funcionaria de la Dirección de Cultura:

*Para el Ministerio creo que es uno de los programas claves y más importantes, porque llega directamente a las personas, verdad, es un recurso económico que llega directamente a las organizaciones y le permite al Ministerio realmente, cómo cumplir esa función, de no ser directamente un ejecutor, sino que, generar condiciones para que otros y otras organizaciones, puedan desarrollar proyectos culturales (Personal de la Dirección de Cultura, 2020).*

Dado lo anterior y comprendiendo que el aparato Estatal no puede ni debe sustituir el rol que le corresponde a la sociedad civil en la promoción y el ejercicio de los Derechos Culturales, este programa, al asignar los recursos a las organizaciones culturales busca fortalecer ese rol activo y papel de actoría social de la sociedad civil.

En este sentido, las acciones intencionadas del proyecto se encaminan al desarrollo de las capacidades de gestión de las organizaciones, donde se identifican por parte de las personas que conforman estas, las siguientes:

**FIGURA 21.**  
Nube de palabras de capacidades de autogestión desarrolladas por las organizaciones tras su participación en el Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



Dada la información anterior, y tomando en consideración el porcentaje de organizaciones que reconocen el desarrollo de las capacidades de gestión como resultado atribuible al programa, el cual es de 57% y a pesar de que se logra identificar mediante las temáticas abordadas en las capacitaciones su relación con algunas de estas capacidades de forma concreta, el mapeo de estas necesidades no está direccionado a medir sus capacidades de gestión actuales para estimar las áreas en las cuales se debe enfocar el proceso, sino que el planteamiento de las temáticas se realiza de manera más intuitiva.

Por tanto, las temáticas abordadas tienen más que ver con algunas necesidades referidas por las personas de las organizaciones; no obstante, tomando como referencia el perfil de las organizaciones, corresponde al MCJ delimitar las condiciones que deben tener dichas capacitaciones para cumplir con la finalidad de incidir efectivamente en la promoción de los derechos culturales, generando resultados de largo plazo.

En este sentido, dentro de las temáticas que se logran identificar como parte de las capacitaciones brindadas por el programa se encuentran las siguientes:

**FIGURA 22.**  
Componentes de capacitación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2018-2019.



Como se observa en la figura anterior, los elementos abordados mediante la capacitación, guardan alta relación con los elementos destacados por las personas en la nube de palabras, como las principales capacidades de gestión desarrolladas.

Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, esto no es el resultado de procesos de identificación de condiciones de las organizaciones, sino más bien de las valoraciones y consideraciones del ente contratado para tal fin. En tal cometido, no se debe desestimar el esfuerzo por integrar temáticas innovadoras; no obstante, esta planificación debe hacerse en función de otros datos diagnósticos, lo que implicaría contar con una metodología específica para definir los temas requeridos en la capacitación y los cambios que deben irse realizando a la luz de la experiencia adquirida.

Ahora bien, para efectos del grado de sostenibilidad se han valorado como elemento central las capacidades de gestión desarrolladas a la luz de cuatro grandes categorías de medición:

- a. Gestión de estrategia
- b. Gestión de recursos
- c. Gestión de procesos
- d. Gestión de personas

En relación con los resultados mencionados por las personas clasificados según el tipo de gestión, se tienen los siguientes resultados:

**FIGURA 23.**  
Tipo de resultados según categoría de gestión generados por en Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2015-2019.



Como se observa en la figura anterior, existe una disparidad en la forma en que se alcanzan los resultados asociados a las capacidades de gestión, siendo que en el ámbito de recursos, el desarrollo es muy bajo, lo que resulta contrapuesto a la finalidad del programa y su objetivo de fortalecer el papel de las organizaciones:

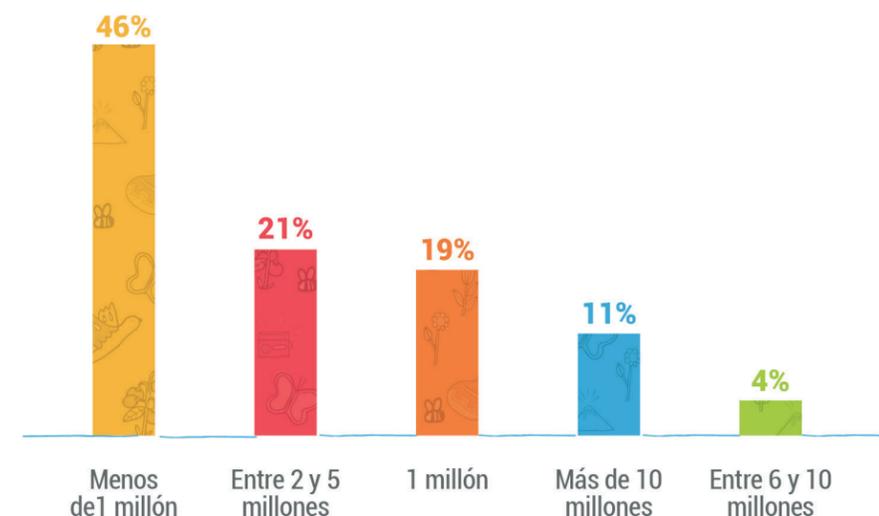
*Lo que quiere la Dirección de Cultura es que estas organizaciones no solamente logren hacer proyectos, que son muy chivas, que definitivamente son innovadores que responden a la misión de la Dirección de Cultura en las comunidades, en las regiones, sino que también las organizaciones queden empoderadas para que sean sostenibles, es decir que después del proyecto queden lo suficientemente capacitadas como para seguir con la misión que se han propuesto" (Personal subcontratado, 2020).*

No obstante, como se ha mencionado en los hallazgos del criterio de calidad, la poca claridad en términos de estructura de funcionamiento y estrategia que presenta el programa, hace que las acciones tengan algún nivel de intención orientada a resultados, mas no se logra que algunas acciones generen las capacidades de gestión en la magnitud deseada, porque su desarrollo implica tener claro lo que se desea generar y en qué plazo, de manera que esto se convierta en una capacidad instalada para la organización. Sin embargo, esto no está así de claro en el diseño de la intervención, inclusive en términos de la capacitación se encuentra como hallazgo el hecho de que la persona encargada de la operación de esta asume su finalidad bajo la premisa de orientar el adecuado desarrollo de los proyectos aprobados, mientras que para las personas tomadoras de decisiones, esta actividad tiene una orientación más de largo plazo, en términos de que se desarrollen conocimientos para que las organizaciones asuman otros procesos independientes de los recursos del MCJ les pueda asignar.

Por tanto, en términos de sostenibilidad, hace falta definir cuales son las capacidades que se requieren desarrollar dependiendo del tipo de actor y planificar acciones acordes con sus necesidades, entendiendo que la capacitación no suele ser el único mecanismo. No obstante para ello se deben cumplir dos elementos básicos, por un lado, que la estructura permita generar los cambios para alinear los procesos y por otro que se mapeen las capacidades de gestión de las organizaciones para generar un abordaje apegado a sus necesidades.

En este particular se debe agregar, que la mayor parte de las organizaciones que han obtenido fondos de Puntos de Cultura, poseen un tamaño de operación pequeño, con recursos de un millón de colones o menos anuales en un 65% de los casos y entre dos y cinco millones de colones el 21% de los casos, tan solo el 11% del total tienen más de 10 millones anuales para operar, lo que implica que la posibilidad de tener personal contratado o de planta es muy baja (ver figura 24).

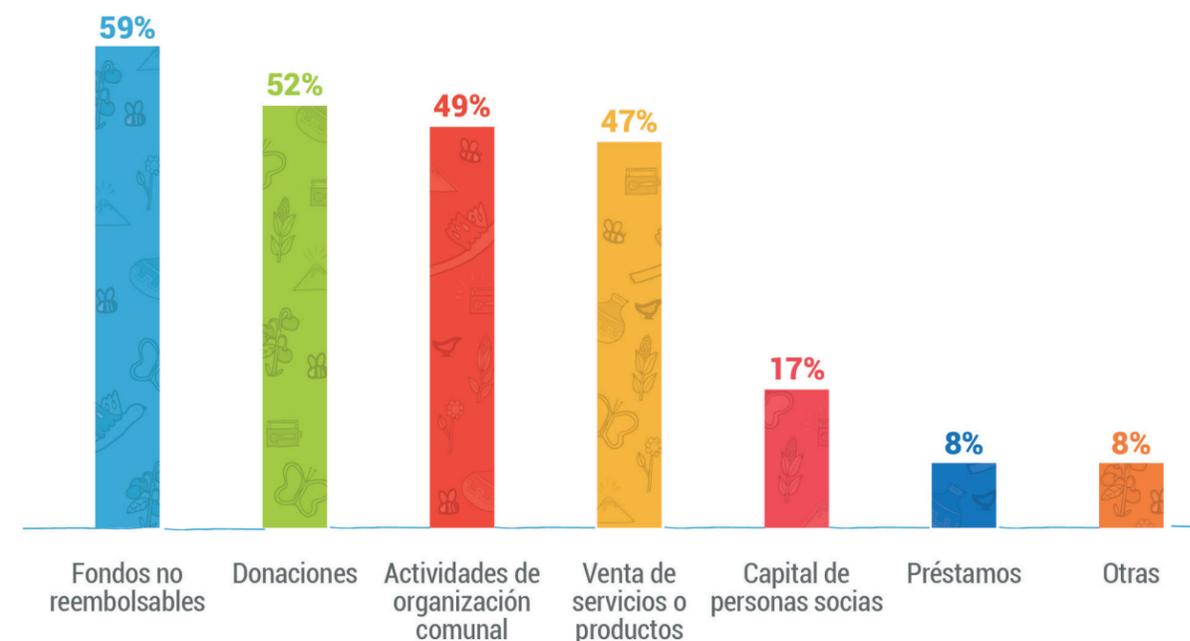
**FIGURA 24.** Cantidad de fondos anuales que dispone la organización para operar, Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, 2020.



A esto se suma el tema de estructura de financiamiento, la cual en su mayor proporción depende de fondos no reembolsables, lo que implica que el desarrollo de aquellas capacidades de autogestión ligadas a la gestión de recursos es fundamental. Siendo este uno de los rubros con menores resultados destacados por parte de la población participante.

A continuación, se muestran en detalle, los datos sobre el origen de los fondos de las organizaciones culturales

**FIGURA 25.** Origen de los fondos de las organizaciones participantes del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud. 2015-2020.



De acuerdo con esta información, resulta altamente relevante para el MCJ el desarrollo de capacidades y la mejora de las condiciones de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, en el entendido de que la sostenibilidad financiera y de gestión de Puntos de Cultura se torna cada vez más inestable, debido a las condiciones de contexto macroeconómico y político costarricense.

*El presupuesto no está pegado a nada, más que a voluntad, entonces lo que vimos este año es una Asamblea Legislativa que propuso "volarse" toda la partida y eso puede seguir pasando, no hay nada que evite eso; entonces eso la hace muy frágil, la sostenibilidad es frágil. En Puntos de Cultura, aquí tal cual está establecido hoy, nosotros no es que tenemos un plan B, si no se tiene presupuesto ¿qué hacemos? Eso no lo tenemos y eso nos pone en una situación también de fragilidad. (Personal de la Dirección de Cultura, 2020).*

Esta condición termina siendo uno de los motivos de peso mayores para que el programa tome medidas tendientes a desarrollar capacidades que aseguren de alguna manera, que las acciones en el ámbito de la cultura, pueden permanecer en el tiempo y realizar el trabajo de actoría social que les corresponde.

## CAPÍTULO 4.



### CONCLUSIONES

#### PERTINENCIA



*El grado de pertinencia se estima como media-alta, en razón de que el programa responde a una necesidad concreta que guarda estrecha relación con instrumentos nacionales e internacionales en temas de Derechos Culturales. Sin embargo, al no estar explícita la lógica causal de la intervención, la pertinencia tiende a disminuir, pues se identifican elementos de la estructura programática que no están del todo alineados con los resultados esperados.*

#### CONCORDANCIA ENTRE ACCIONES DEL PROGRAMA Y LA NORMATIVA NACIONAL E INTERNACIONAL

- Existe una concordancia alta entre las acciones que desarrolla el Programa y los instrumentos nacionales e internacionales, dado que hay una alineación conceptual y filosófica entre estas, además de una visión estratégica compartida que se orienta claramente al desarrollo de la actoría social de las organizaciones para la promoción y disfrute de los derechos culturales de las personas.

#### COHERENCIA ENTRE EL PROBLEMA Y LOS ELEMENTOS DE GESTIÓN

- Hay coherencia entre la intencionalidad del programa y el problema que le dio origen; no obstante, al no estar la intervención diseñada mediante un modelo lógico que dé cuenta de la relación entre insumos, actividades, productos, efectos e impactos, la pertinencia tiende a disminuir en términos de gestión, pues se torna complejo identificar cuáles son los ajustes necesarios en la estrategia operativa de la intervención para alcanzar los resultados. Esto se evidencia claramente en acciones como la capacitación, las estrategias de comunicación internas y externas utilizadas, así como en la estructura organizativa asignada para su funcionamiento.

- El programa ha ido generando mayor pertinencia a lo largo del tiempo, pues ha pasado de responder a las causas de financiamiento y validación del rol de la sociedad civil, al fortalecimiento de las capacidades de autogestión de dichas organizaciones para darle sostenibilidad a sus acciones en el tiempo. No obstante, esto requiere de mejoras en términos de diagnosticar apropiadamente las capacidades y necesidades de cada organización, para adecuar los subprocesos de capacitación y asesoría, de manera que se asegure el alcance de este resultado.

#### ODS Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTEMPLADOS EN EL DISEÑO

- A pesar de que se reconoce el esfuerzo de la organización por documentar los distintos elementos de la operación, el programa no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que le permita ir midiendo intencionadamente los avances de cumplimiento, no sólo de las actividades y productos, sino también de los efectos de la intervención.
- El surgimiento de este programa fue paralelo a la ratificación de la Agenda 2030 y a la implementación de los ODS como compromiso gubernamental, por lo cual, no fueron tomados en cuenta dentro del diseño de la intervención. Elementos como la igualdad de género ya formaban parte de la agenda política del sector público costarricense; no obstante, tampoco se tomó en cuenta como un enfoque transversal en la intervención, pues únicamente se logra ubicar una acción afirmativa en la convocatoria, mas no se encuentran acciones sustantivas en esta materia.

#### CALIDAD



*La calidad de la gestión se encuentra en los rangos de medio a bajo, aludiendo a dos elementos: por un lado, el programa no fue diseñado con una estructura tanto organizativa como de procesos clara y por tanto su operación presenta problemas en la implementación. Por otro, la gestión de procesos presenta dificultades en términos de: una estructura de procesos poco automatizada, ausencia de un sistema de mejora continua y carencia de una estrategia de gestión del conocimiento.*

#### CUMPLIMIENTO EN LOS REQUERIMIENTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- No hay una estructura formal asignada para operar el programa, lo que hace que se deba recurrir a la contratación externa y al apoyo de otros departamentos para poder operar. En este funcionamiento operativo, los roles de los actores no están suficientemente claros y delimitados producto de la estructura de funcionamiento por departamentos, los cuales no trabajan de manera simbiótica; a esto se suma que la cantidad de personal que se tiene es limitada. Además, parte del personal no cuenta con el perfil requerido para gestionar adecuadamente el programa y la estructura de nombramientos del sector público no permite que se puedan hacer cambios sustantivos que faciliten a las personas tomadoras de decisiones mejorar esta condición. Por tanto, las decisiones relacionadas con el manejo del personal no puedan ser asumidas por el departamento de Fomento Cultural o la coordinación del programa.

#### GESTIÓN DE LOS PROCESOS SEGÚN EL NIVEL DE CALIDAD REQUERIDO

- Se reconoce la existencia de un manual de procedimientos que identifica algunas de las actividades que realiza el programa; no obstante, no documenta la participación de otros actores claves en la operación. Además, este manual no sufre cambios regulares o actualización constante, dado que las modificaciones operativas (cambios en formularios) y acciones específicas del programa no se incluyen en él.

- La calidad medida en función de la aplicabilidad, comprensibilidad y accesibilidad de las acciones propias del proceso fue valorada por las organizaciones con un 72% en promedio. Dentro de éstas, las que requieren mayor atención son las de estrategias de comunicación, en cuanto a claridad y adaptación de la información a la población y alcance en medios de divulgación.
- Se encuentran algunas iniciativas de gestión del conocimiento hacia las organizaciones para el diseño de las propuestas de proyectos; sin embargo, no se logra identificar una estrategia interna que permita aprovechar los saberes generados a través de la práctica y facilite el enriquecimiento de la actividad laboral que contribuya a mejorar el desempeño en la gestión del proyecto.
- Existen cambios positivos en elementos de proceso; no obstante, estos no están asociados a un sistema de mejora continua, fundamentado en las necesidades del programa y con una estructura de funcionamiento propia, sino más bien a la apertura y a iniciativas aisladas de personas que trabajan en la operación, lo que dificulta que el Programa pueda tender hacia la calidad de procesos de forma constante y permanente.



## EFICACIA

*La eficacia del programa se sitúa en un rango de medio a moderado, con un 67% del cumplimiento de los objetivos, medida en términos de los productos intencionados que ha generado el Programa. Además, evidencia alcance de resultados no intencionados reconocidos por las organizaciones participantes.*

### EFFECTOS INTENCIONADOS Y NO INTENCIONADOS POR EL PROGRAMA Y ALCANCE DE LOS RESULTADOS PROPUESTOS

- El nivel de eficacia se sitúa en un nivel de medio a moderado, alcanzando en un 67% los resultados intencionados, reconociéndose por parte de las organizaciones un mayor alcance en los rubros de empoderamiento organizacional, reconocimiento de su quehacer en el ámbito sociocultural y establecimiento de alianzas y redes.
- El programa logra generar resultados tanto intencionados como no intencionados. En esta línea, se reconoce que la cantidad de tipos de resultados no intencionados identificados por las organizaciones son mayores que los contemplados por el programa en su cadena de resultados, lo que se constituye como un insumo positivo, pues se visibiliza la heterogeneidad de las organizaciones participantes y sus perspectivas frente al proceso de Puntos de Cultura.



## SOSTENIBILIDAD

*El nivel de sostenibilidad de los resultados vinculados con el fortalecimiento de las organizaciones socioculturales se establece en un rango medio, pues el porcentaje de organizaciones que atribuyen al Programa el desarrollo de capacidades de autogestión en alguna línea concreta es del 57%.*

- Los factores que inciden en el hecho de que el programa no tenga un mayor porcentaje de sostenibilidad están relacionados con la poca claridad en la estrategia operativa, dado que no se ha logrado identificar cuáles son las necesidades y condiciones de autogestión de las organizaciones que permitan darle mayor pertinencia y alcance a estos subprocesos.

- Continuar apostando por la sostenibilidad en términos de autogestión de las organizaciones es un tema medular del proceso para cumplir con el fin del MCJ, de la Política de Derechos Culturales 2014-2023, de los distintos instrumentos nacionales e internacionales y asegurar el acceso a los derechos culturales de la población.

## CAPÍTULO 5.



### RECOMENDACIONES

A continuación, se incluyen una serie de recomendaciones o sugerencias de mejora que se originan en el análisis realizado y producto de los hallazgos y conclusiones a las que llega el equipo evaluador. Estas recomendaciones han sido priorizadas de acuerdo con el juicio experto de las evaluadoras y se constituyen como un aporte al Plan de Uso de la Evaluación que el MCJ y la Dirección de Cultura, se espera, puedan elaborar. No obstante, se deja a criterio de estos últimos, la definición de la viabilidad de implementar cada una de estas recomendaciones, así como el plazo y el personal responsable, de acuerdo con el contexto propio de la intervención y la organización.

1. Realizar cambios a lo interno de la Dirección de Cultura en términos de gestión por procesos, dado que la gestión por departamentos provoca dificultades para articular el trabajo de las distintas áreas, lo que sin duda ha afectado el alcance de los resultados de Puntos de Cultura.
2. Desarrollar un análisis de perfiles de puesto y cargas de trabajo, que permita reestructurar las labores y se articule con la gestión por procesos.
3. Redefinir los elementos de diseño de la intervención, tomando en cuenta los siguientes elementos:
  - a. Establecer la estructura organizativa propia de la intervención.
  - b. Contemplar la realización de la planificación con base en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
  - c. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación, que incluya actividades, indicadores, personas responsables y plazos de ejecución.
  - d. Incluir en la lógica causal de la intervención los cambios surgidos a partir del Decreto N° 42441-C del 1 de setiembre de 2020, en el cual se reforman los objetivos del programa.
  - e. Definir los ODS en los cuales el programa genera algún aporte, identificar las actividades que intencionadamente se realizarán para potenciar este, así como determinar la forma de registrar y medir dicha contribución.
  - f. Valorar la inclusión de acciones específicas sustantivas en materia de transversalización de género.
4. Valorar el alcance del programa en términos del resultado esperado "organizaciones participantes promueven el programa con otras organizaciones", puesto que generar acciones intencionadas y planificadas para su logro se ve limitado por factores ajenos a la intervención.

5. Redefinir y automatizar procesos y procedimientos del Programa, de manera que la gestión se vuelva más eficiente. Para ello, se sugiere:

- a. Realizar un mapeo de todos los procesos relacionados con el programa.
- b. Efectuar un análisis de los puntos de dolor de los procesos.
- c. Plantear un cambio en los procesos y estandarizarlos.
- d. Definir los sistemas informáticos adecuados para estos procesos (software).
- e. Valorar la interoperabilidad de los sistemas.
- f. Implementar el modelo seleccionado.

6. Implementar un sistema de gestión de calidad de procesos, que no necesariamente debe estar certificado y que incluya los siguientes elementos:

- a. Una estrategia de gestión del conocimiento que contemple: almacenaje de información, catalogación de contenidos, depuración y limpieza de contenidos, seguridad de los contenidos, circulación y utilización de los conocimientos. Para ello, se requiere que la organización destine tiempos laborales específicos para sesiones, con el fin de compartir y analizar experiencias sobre la práctica laboral.
- b. Una estrategia de mejora continua para identificar áreas de mejora, hacer análisis de problemas y plantear los cambios de proceso.

7. Replantear la estrategia de capacitación y asesoría realizada con las organizaciones para incrementar la sostenibilidad del trabajo en el ámbito de los Derechos Culturales. Para esto, se sugiere:

- a. Identificar las necesidades y capacidades de autogestión de las organizaciones, a partir de un instrumento aplicado a aquellas que han sido seleccionadas.
- b. Redefinir los temas de capacitación en función de las necesidades identificadas.
- c. Evaluar el alcance de la capacitación de forma anual y su aporte para el desarrollo de las capacidades.

## CAPÍTULO 6.



### LECCIONES APRENDIDAS

1. Si bien el uso de la tecnología tiene implicaciones positivas en términos de alcance de la población, su utilización tiene que estar muy bien identificada en función de esta última, de forma tal que esto genere los resultados pretendidos en la evaluación.
2. Los resultados generados en la evaluación pueden ser escalables a otras intervenciones similares, como Becas Taller, dado que ambos programas pertenecen a la Dirección de Cultura, son ejecutados por el Departamento de Fomento Cultural y operan mediante la misma estructura procedimental.
3. Los programas que nacen vía decreto o de acciones políticas determinadas, sin una planificación o estructura de gestión propia, presentan mayores dificultades en la operación y el alcance de los resultados.
4. La evaluación le brinda al Programa Puntos de Cultura, así como a la Dirección de Cultura la oportunidad de plantear una revisión profunda en la gestión de sus procesos, con el fin de aumentar la calidad de éstos, con miras al alcance de los resultados propuestos.

### REFERENCIAS

- Brizuela, L. (2019). Talleres Gestión de Puntos de Cultura. Informe Ejecutivo. San José, Costa Rica.
- Decreto Ejecutivo de la Creación del Programa Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, N° 39110-C. (28 de julio del 2015) y sus reformas. La Gaceta. San José, Costa Rica.
- Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud [MCJ]. (2018). Oficio DC-257-2018. San José, Costa Rica.
- Dirección de Cultura, Ministerio de Cultura y Juventud [MCJ]. (2020). Quiénes somos: Dirección de Cultura. <https://www.dircultura.go.cr/direccion/direccion-cultura>
- Karchicka Vasilevska, R. & Bondar, F. (2019). GUIDELINE FOR OPTIMIZATION OF SERVICES.
- Ministerio de Cultura y Juventud [MCJ]. (2013). Política Nacional de Derechos culturales, 2014-2023. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación y Política Económica [MIDEPLAN]. (2015). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante". San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación y Política Económica [MIDEPLAN]. (2017a). Manual de evaluación para intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación y Política Económica [MIDEPLAN]. (2017b). Guía de informes de evaluación. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido. San José, Costa Rica.
- Mora, F. M. (2004). Los derechos culturales: Un acercamiento a su contenido programático y aplicabilidad normativa. Cuadernos de Antropología (N°14), 47-59.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1970). Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Informe de la Conferencia, UNESCO, Nairobi. [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13097&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13097&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. París, Francia
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2005). Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. París, Francia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2007). Declaración de Friburgo sobre Derechos culturales. Friburgo.
- Stufflebeam, D.L; Shinkfield, A.J. (1993). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Ediciones Paidós.
- Stufflebeam D.L. (2000) The CIPP Model for Evaluation. In: Stufflebeam D.L., Madaus G.F., Kellaghan T. (eds) Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services, vol 49. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6\\_16](https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_16)

**ANEXOS**

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**Instrumento 1**

**Guía de revisión documental**

**Objetivos:**

Conocer los elementos de los instrumentos internacionales y nacionales en el ámbito político y legal, que poseen relación con el programa (criterio de pertinencia).

Conocer los elementos de las referencias documentales que respaldan el surgimiento del programa.

Conocer los elementos de las referencias documentales que registran los aspectos de estructura organizativa y gestión de los procesos.

**Normativa**

1.1. Nombre de la normativa

1.2. Tipo de normativa:

Nacional

Internacional

1.3. Artículos que poseen alguna relación:

**Documentos del Programa**

2.1. Nombre del documento

2.2. Tipo de contenido del documento

Identificación del problema

Citas textuales:

**Causas del problema**

Citas textuales:

**Consecuencias del problema**

Citas textuales:

**Contexto histórico-social del problema**

Citas textuales:

**Mapeo de actores**

Citas textuales:

**Necesidades de las organizaciones**

Citas textuales:

**Lógica causal de la intervención**

Citas textuales:

**Información relacionada con ODS**

Citas textuales:

**Actividades o áreas de acción del programa**

Citas textuales:

**Sistema de seguimiento y evaluación**

3.1. Nombre del documento

3.2. Tipo de información que contiene

3.3. Cantidad de información

3.4. Calidad de la información

3.5. Uniformidad de la información

3.6. Responsables

3.7. Existencia de línea base

3.8. Existencia de metas

3.9. Existencia de indicadores

3.10. Definición del alcance temporal

3.11. Definición de mecanismos de evaluación

**Estructura del departamento**

4.1. Nombre del documento

4.2. Tipo de Estructura organizacional existente

Citas textuales:

4.3. Características de la estructura organizacional

Citas textuales:

4.4. Características de los puestos

Citas textuales:

**Gestión del proceso y del cambio**

5.1. Nombre del documento

Citas textuales:

5.2. Tipo de información que contiene

5.3. Diseño y documentación de procesos

Citas textuales:

5.4. Sistemas de almacenamiento

5.5. Accesibilidad

5.6. Responsabilidades directivas

5.7. Mejora continua (medio de recepción de

áreas de mejora, documentación de las áreas de

mejora, análisis de las áreas de mejora, acciones

correctivas de las áreas de mejora).

Citas textuales:

5.8. Cambios históricos en procesos

Citas textuales:

**Instrumento 2****Entrevista en profundidad****Dirigida a: Personal operativo****Objetivos:**

Conocer sobre el sistema de seguimiento y evaluación que posee el Programa (criterio de pertinencia).  
Conocer sobre los componentes y las características de la estructura organizacional bajo la cual se enmarca el Programa (criterio de calidad).

**Fecha:****Hora:****Datos de identificación:**

Nombre completo:

Puesto que desempeña:

Años de desempeñarse en este puesto:

*¿Cómo se le da continuidad al trabajo que realizan las organizaciones? (¿Cuentan con un sistema de seguimiento y monitoreo?).*

*¿Dónde se registra la información recabada sobre la implementación de los proyectos de las organizaciones? (¿Existen registros, sistemas informáticos, bases de datos, cantidad de informes, quien lo hace, etc.?).*

*¿Cuáles considera que han sido los principales cambios del programa en estos años?*

*¿Considera que las personas que laboran en el Programa Puntos de Cultura poseen el perfil idóneo para realizar esa labor?*

*De acuerdo con su rol, ¿considera que la estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura es la idónea para gestionar el programa?*

*Desde su conocimiento del Programa, ¿considera que este tiene los recursos suficientes para el alcance de los resultados?*

*¿Cuáles considera usted que son las áreas de mejora a nivel de gestión o estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura?*

**Instrumento 3****Entrevista en profundidad****Dirigida a: Directora de Cultura****Objetivo:**

Conocer sobre los componentes y las características de la estructura organizacional bajo la cual se enmarca el Programa (criterio de calidad).

**Fecha:****Hora:****Datos de identificación:**

Nombre completo:

Años de desempeñarse en este puesto:

*¿Cómo ha sido la administración histórica de la institución en términos de los perfiles de puesto y la idoneidad de las personas de acuerdo con estos?*

*¿Considera que las personas que laboran en el Programa Puntos de Cultura poseen el perfil idóneo para realizar esa labor?*

*De acuerdo con su rol de toma de decisiones, ¿considera que la estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura es la idónea para gestionar el programa?*

*Desde su conocimiento del Programa, ¿considera que este tiene los recursos suficientes para el alcance de sus resultados?*

*¿Qué tan importante es este programa para el Ministerio de Cultura y Juventud y la Dirección de Cultura?*

*¿Cuáles considera usted que son las áreas de mejora a nivel de gestión o estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura?*

**Instrumento 4****Entrevista a profundidad****Dirigida a:** Jefatura del Área de Fomento Cultural y Encargado del Programa**Objetivos:**

Conocer sobre el sistema de seguimiento y evaluación que posee el Programa (criterio de pertinencia).  
 Conocer sobre los componentes y las características de la estructura organizacional bajo la cual se enmarca el Programa (criterio de calidad).  
 Conocer sobre la gestión del proceso y la gestión del cambio del Programa.

**Fecha:****Hora:****Datos de identificación:**

Nombre completo:

Puesto que desempeña:

Años de desempeñarse en este puesto:

*¿Cómo se le da continuidad al trabajo que realizan las organizaciones? (¿Cuentan con un sistema de seguimiento y monitoreo?)*

*¿Dónde se registra la información recabada sobre la implementación de los proyectos de las organizaciones? (¿Existen registros, sistemas informáticos, bases de datos, cantidad de informes, quien lo hace, etc.?)*

*¿Considera que las personas que laboran en el Programa Puntos de Cultura poseen el perfil idóneo para realizar esa labor?*

*De acuerdo con su rol de toma de decisiones, ¿considera que la estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura es la idónea para gestionar el programa?*

*Desde su conocimiento del Programa, ¿considera que este tiene los recursos suficientes para el alcance de sus resultados?*

*¿Cuáles considera usted que son las áreas de mejora a nivel de gestión o estructura de funcionamiento del Programa Puntos de Cultura?*

*Las personas subcontratadas para apoyar la gestión y operación del programa ¿poseen conocimientos sobre administración de proyectos y diseño de procesos?*

*¿Los procesos se revisan y se cambian cada cierta cantidad de tiempo o existen políticas de cambio específicas?*

*¿Cómo se gestionan las mejoras relacionadas con los procesos?*

*Cuando reciben quejas, sugerencias u observaciones ¿Qué hacen? ¿Cómo las procesan?*

**Instrumento 5****Grupo Focal****Dirigido a:** Personas Gestoras Socioculturales**Fecha:****Hora de inicio:****Hora de finalización:****Personas participantes:****Objetivo:**

Obtener información sobre las condiciones y requerimientos de la estructura organizacional desde la perspectiva de las personas gestoras socioculturales.

Para la realización del grupo focal se ha planteado como lineamientos específicos los siguientes:

## Puntualidad

Centrar la discusión en las interrogantes planteadas (centrarse en el objetivo).

Promover la participación equitativa y sin subestimar los aportes de otras personas.

Respeto profundo por los distintos puntos de vida expuestos en el espacio grupal.

Acuerdos sobre la virtualidad:

Cámaras encendidas.

Micrófonos apagados excepto cuando se autorice el uso de la palabra.

Solicitud de participación levantando la mano de manera virtual.

Autorización para grabar la sesión.

Confidencialidad de la información discutida y comentarios específicos de las personas participantes.

Respeto por los tiempos de participación, máximo 5 min por cada comentario.

Tono de voz respetuoso y comunicación asertiva.

*¿Conocen la estructura de operación del Programa Puntos de Cultura?*

*Consideran que la estructura con la que funcionan actualmente es la adecuada para el alcance de los objetivos del programa, favor explicar las razones que justifican su posición.*

*¿Cómo valoran la cantidad de recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo que el programa requiere?*

*¿Cómo valoran el trabajo que realizan desde la perspectiva operativa? (¿consideran que es importante y necesario?).*

*Consideran que los perfiles de puesto que el programa tiene, son los adecuados para las acciones que se realizan? Amplíe su respuesta.*

*¿Qué opinión tienen sobre las acciones del Programa para apoyar el trabajo de las organizaciones culturales?*

*Desde sus distintos puntos de vista, ¿cuáles son los principales requerimientos de estructura y recursos que presenta el programa?*

**Instrumento 6****Entrevista en profundidad****Dirigida a:** Coordinadora del equipo de apoyo y gestión subcontratado**Objetivo:**

Conocer sobre la gestión del proceso del Programa Puntos de Cultura (criterio calidad).

**Fecha:****Hora:****Datos de identificación:****Nombre completo:****Labor que desempeña:****Años de desempeñarse en esta labor:***¿Cuáles son las funciones que realiza para el Programa Puntos de Cultura?**¿Qué características tienen las convocatorias del Programa Puntos de Cultura?**¿Qué elementos son considerados para que la convocatoria se adapte al público meta?**¿Cómo han identificado los mejores canales de canales de comunicación para llegar a la población objetivo?**¿Cuáles son las principales limitaciones que encuentran en la participación de las organizaciones?**¿Cómo se integra la labor del equipo que usted coordina con el resto de la estructura institucional del Programa Puntos de Cultura?***Instrumento 7****Entrevista en profundidad****Dirigida a:** Encargada de facilitar capacitaciones sobre herramientas de gestión**Objetivo:**

Conocer sobre la gestión de las capacitaciones realizadas en el marco del Programa Puntos de Cultura (criterio calidad).

**Fecha:****Hora:****Datos de identificación:****Nombre completo:****Labor que desempeña:****Años de desempeñarse en esta labor:***¿Cuáles son las funciones que realiza para el Programa Puntos de Cultura?**¿Cuáles son las principales necesidades identificadas para el diseño de las capacitaciones que realiza?**¿Cómo se realiza la convocatoria de participación de las organizaciones a las capacitaciones?**¿Cuáles son los medios a través de los cuales se realizan estas capacitaciones?**¿Qué contenidos y estrategias pedagógicas incluyen estas capacitaciones?**¿Cómo se integra la labor que usted realiza con el resto de la estructura institucional del Programa Puntos de Cultura?**¿Cuáles son las principales limitaciones que encuentra en la participación de las organizaciones?*

### Instrumento 8 Encuesta

**Dirigida a:** Organizaciones socioculturales seleccionadas por el programa Puntos de Cultura entre el 2015 y el 2019[1].

**Objetivo:**

Recabar información objetiva y fehaciente relacionada con la gestión y los resultados del Programa Puntos de Cultura desde las experiencias de las organizaciones socioculturales participantes.

**Descripción:**

Para la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, su opinión como organización participante del programa Puntos de Cultura es de suma importancia, y al responder esta encuesta, podrán contribuir a identificar oportunidades de mejora en los procesos del Programa. Si tiene dudas o desea mayor información, puede comunicarse al correo oficial: puntos@dircultura.go.cr o al Whatsapp 8313-3936

La encuesta tiene 4 partes, llenarla toma entre xx y xx minutos y su participación es voluntaria. Sus respuestas servirán para conocer los principales elementos del Programa Puntos de Cultura durante el periodo comprendido entre el año 2015 y el 2019. Finalmente, le informamos que los datos serán utilizados únicamente para los fines de este estudio y no serán utilizados para ningún otro fin. Ver más información sobre el estudio aquí.

Debido a que los resultados de la convocatoria 2020 aún no se han publicado, no se cuenta con población beneficiaria en dicho año para completar el instrumento. Por tanto, el instrumento se dirige a organizaciones participantes entre el 2015 y el 2019.

El nombre de mi organización es:

El año de creación de (nombre de la organización[1]) es:

(Nombre de la organización) se encuentra ubicada en la provincia de:

San José  
Cartago  
Alajuela  
Heredia  
Puntarenas  
Guanacaste  
Limón

El tipo de organización a la que pertenezco es:

Asociación  
Fundación  
Cooperativa  
Sociedades civiles sin fines de lucro  
Asociaciones de desarrollo  
Juntas de educación, salud, entre otras  
Agrupaciones y colectivos de índole cultural (sin personería jurídica)  
Otro

(Nombre de la organización) cuenta con una organización administrativa conformada por \*(puede marcar varias opciones):

Junta Directiva  
Personal ad honorem o remunerado de contabilidad  
Personal ad honorem o remunerado administrativo  
Personal ad honorem o remunerado en diseño de proyectos  
Personal ad honorem o remunerado de operaciones  
Otro

**[1]** En la pregunta 1 se registra el nombre y a partir de ahí, se autocompleta con el nombre de la organización en las siguientes preguntas.

La cantidad de personas que integran (nombre de la organización) es:\_\_\_\_\_ (Respuesta abierta)

Si responde 1 o más pasa a esta pregunta:

(nombre de la organización) cuenta con personas:

Personas voluntarias o ad honorem  
Contratadas el planilla  
Contratadas por servicios profesionales

Si respondió la (a) pasa a la siguiente pregunta

**7.1** ¿Cuántas personas trabajan de forma voluntaria o ad honorem? \_\_\_\_\_(Respuesta abierta)

Si respondió la (b) pasa a la siguiente pregunta

**7.2** ¿Cuántas personas trabajan contratadas en planilla? (si no tiene personas contratadas anotar 0)\_\_\_\_\_ (Respuesta abierta)

Si respondió la (cb) pasa a la siguiente pregunta

**7.3** ¿Cuántas personas trabajan contratadas por servicios profesionales? (si es fluctuante, anotar aproximado)\_\_\_\_\_ (Respuesta abierta)

La forma en la que nuestra organización obtiene recursos es:

Fondos no reembolsables  
Venta de servicios o productos  
Actividades de organización comunal (rifas, ventas de alimentos, bingos), etc  
Donaciones  
Préstamos  
Capital de personas socias

Para operar durante todo el año y sin apoyo de la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud, nuestra organización cuenta con un capital aproximado de :  
(se despliega la siguiente lista)

Menos de 1 millón de colones

- 1 millón
- 2 millones
- 3 millones
- 4 millones
- 5 millones
- 6 millones
- 7 millones
- 8 millones
- 9 millones
- 10 millones
- 11 millones
- 12 millones
- Más de 12 millones

**10.** (Nombre de la organización) fue seleccionada de Puntos de Cultura en el año:  
(puede marcar más de un año según su participación)

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

**11.** La categoría en la que (nombre de organización) participó fue:

- Arte para la transformación social
- Medios y propuestas de comunicación comunitaria:
- Fortalecimiento organizacional
- Espacios para una cultura del buen vivir
- Economía Social y Pequeños Emprendimientos

**12.** El alcance o cobertura geográfica de (nombre de la organización) con el proyecto presentado fue:

- Nacional
- Regional
- Cantonal / Distrital

Para la realización de la propuesta de proyecto, (nombre de la organización) previamente:

- Realizó una consulta a las personas beneficiarias sobre actividades en las que les gustaría participar.
- Buscó información sobre los gustos y preferencias de la población beneficiaria.
- Identificó un problema concreto que se necesitaba resolver.
- Diseñó las acciones con base en experiencias previas
- Tenía una propuesta que el equipo quería desarrollar
- Realizó la propuesta con base en nuestras líneas de trabajo sin consultar a las personas beneficiarias
- Otro

**14.** Para (nombre de la organización), elaborar el proyecto para concursar por los fondos fue:

- Muy fácil
- Fácil
- Complicado
- Muy complicado

**15.** De las siguientes partes del formulario de convocatoria ¿Cuáles fueron las más complejas de llenar para (nombre de la organización)?

- Objetivos del proyecto
- Categorías de participación
- Presupuesto
- Características de la organización (misión, visión, antecedentes, etc.)
- Cronograma
- Identificación de beneficiarios directos e indirectos
- Marco lógico

**16.** Algunas de las dificultades que tuvimos en (nombre de la organización) al momento de concursar fueron:

- No comprendimos bien las bases de participación
- No sabíamos cómo redactar la propuesta
- Se nos dificultó obtener toda la documentación solicitada
- Se nos dificultó llenar el formulario
- Teníamos poco tiempo para hacer todo el proceso
- Teníamos poco personal para realizar la propuesta
- El plazo de la convocatoria era muy reducido
- No contamos con el suficiente apoyo del personal de la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud para completar el proceso o atender dudas.
- Otra

**17.** De acuerdo con la experiencia de (nombre de la organización) y el conocimiento de las necesidades locales de su entorno o comunidad, ¿qué tan pertinentes considera las categorías de participación que incluye el Programa?

- Muy pertinentes
- Pertinentes
- Poco pertinentes
- No pertinentes

**18.** ¿Cuáles son los canales de comunicación por medio de los que ustedes conocen las convocatorias del programa Puntos de Cultura?

- Redes Sociales
- Correo electrónico
- Sitio web
- Referido por alguna persona
- Medios de prensa
- Documento físico (panfletos)

**19.** ¿Considera que los medios de divulgación permiten el acceso de todas organizaciones a la

información de las convocatorias de Puntos de Cultura?

Sí  
No

20. ¿La información contenida en las convocatorias es fácil de comprender para cualquier persona independientemente de su escolaridad?

Sí  
No

21. ¿La información de las convocatorias, es clara y suficiente para lograr concursar?

Sí  
No

22. ¿(Nombre de la organización) recibió capacitación por parte del Programa Puntos de Cultura?

Sí  
No

Si responde a, pasar a la siguiente pregunta, si responde b, pasar a la pregunta 25

23. ¿Qué tan necesario fue para (nombre de la organización) recibir capacitación por parte del Programa Puntos de Cultura?

Muy necesario  
Necesario  
No tan necesario  
No necesario

24. ¿Cómo valora (nombre de la organización) la capacitación recibida por parte del Programa para la ejecución de su proyecto?

Muy buena  
Buena  
Regular  
Deficiente

25. ¿Cómo valora (nombre de la organización) el acompañamiento y seguimiento que recibió por parte del Programa Puntos de Cultura durante la ejecución de su proyecto?

Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Deficiente

26. Las razones por las que (nombre de la organización) considera que el acompañamiento y seguimiento fue (respuesta anterior) son:

(respuesta abierta) \_\_\_\_\_

27. ¿Qué tan útil fue para (nombre de la organización) el encuentro de intercambio de experiencias

realizado entre organizaciones a nivel regional?

Muy útil  
Útil  
Poco útil  
Nada útil  
No participamos en el encuentro

28. Los informes solicitados por el Programa Puntos de Cultura sobre la ejecución de su proyecto fueron:

Muy fáciles de realizar  
Fáciles de realizar  
Complicados de realizar  
Muy complicados de realizar

29. Los informes solicitados por el Programa Puntos de Cultura sobre la ejecución de su proyecto eran:

Muy necesarios  
Necesarios  
No tan necesarios  
Innecesarios

30. Con los fondos obtenidos y la capacitación (en caso de haberla recibido) del Programa Puntos de Cultura, en (nombre de la organización) logramos:

Aumentar la cantidad de personas que forman parte de la organización  
Aumentar la cantidad de trabajo voluntario  
Acceder a otros fondos no reembolsables  
Aumentar la cantidad de proyectos que se realizan al año  
Mejorar las capacidades de autogestión  
Fortalecer nuestro quehacer en el ámbito sociocultural  
Mayor reconocimiento a nivel local  
Establecer alianzas con otras organizaciones socioculturales  
Otra

31. Cantidad de personas que se vieron beneficiadas directamente por el proyecto de (nombre de la organización):

De 0 a 25 personas  
De 26 a 50 personas  
De 51 a 75 personas  
De 76 100 personas  
Más de 100 personas

32. ¿Quiénes se vieron beneficiados directamente con el proyecto ejecutado por (nombre de la organización) en el marco del Programa Puntos de Cultura? (puede marcar más de una opción).

- Población adulta mayor
- Población joven adulta
- Población juvenil
- Población infantil
- Población indígena
- Población afrodescendiente
- Población LGTBIQ
- Mujeres
- Otra población en condición de vulnerabilidad. ¿Cuál?
- Otra

**33.** ¿En qué medida se cumplieron los objetivos propuestos por (nombre de la organización) en el marco del proyecto ejecutado?

- 0 - 20%
- 20 - 40%
- 41 - 60%
- 61 - 80%
- 81 - 100%

**34.** Para (nombre de la organización), contar con apoyo económico y acompañamiento por parte del Programa Puntos de Cultura fue una oportunidad para: \_\_\_\_\_

**35.** Si (nombre de la organización) no hubiera obtenido fondos del Programa Puntos de Cultura:

- No habría realizado acciones en todo el año por falta de recursos
- Habría realizado menor cantidad de acciones pero siempre hubiera realizado algunas
- Habría realizado una gran cantidad de acciones, solamente que el proyecto no lo hubiéramos podido realizar
- Habríamos ubicado fondos de otro espacio para realizar el proyecto y continuaríamos realizando además el resto de acciones que comúnmente ejecutamos

**36.** Para las organizaciones como lo nuestra contar con fondos no reembolsables es importante porque:

- Nos permite realizar acciones que de otra manera no hubiésemos podido financiar
- Abre nuevos espacios para que las personas puedan acceder a actividades culturales
- Mejora la participación de organizaciones como la nuestra en el ámbito de la promoción de los derechos culturales
- Nos permite adquirir experiencias de trabajo en ámbitos que no habíamos incursionado
- Mejora la calidad de vida de las personas en las comunidades
- Incrementa la participación comunitaria y los vínculos entre personas
- Otro (Especifique):

**37.** Las principales necesidades que posee (nombre de la organización) son:

(respuesta abierta)

---



---

**38.** Con base en su experiencia, ¿qué aspectos podría mejorar el Programa Puntos de Cultura?

- Bases de participación y logística de la convocatoria
- Procedimientos y tramitología
- Proceso de capacitación
- Acompañamiento
- Seguimiento
- Estrategias de comunicación, promoción y divulgación
- Finalidad de los encuentros regionales de intercambio de experiencias
- Otro



# PUNTOS DE CULTURA

*Diciembre 2020  
San José, Costa Rica*



# PUNTOS DE CULTURA



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



Diciembre 2020  
San José, Costa Rica

