

**Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo
PNUD/UNESCO**

RLA/83/002

MISION EXTERNA DE EVALUACION

INFORME FINAL

Feb. 1989



PNUD

**Proyecto Regional de Patrimonio Cultural y Desarrollo
PNUD/UNESCO**

RLA/83/002

MISION EXTERNA DE EVALUACION

INFORME FINAL

Feb. 1989

PROYECTO REGIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL Y DESARROLLO
PNUD/UNESCO
RLA/83/002

MISION EXTERNA DE EVALUACION
INFORME FINAL
Feb. 1989

Informe presentado por: Peter Koenz, Jefe de la Misión
Gerard Bolla
Paulo de Azevedo

Versión original en inglés
Traducción: Claudia Checa

INDICE

	<u>Página Nº</u>
I. RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1 - 4
II. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO	4 - 18
III. EJECUCION DEL PROYECTO	19 - 42
IV. RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE SEGUIMIENTO	43 - 54
V. SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD	55
VI. LECCIONES APRENDIDAS	56 - 58
VII. CONCLUSIONES	59 - 60
VIII. RECOMENDACIONES	61 - 66

I. RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones:

El proyecto ha tenido éxito en términos de su aplicabilidad, impacto y efecto multiplicador, manejo y tasa de ejecución; específicamente:

- (i) la acción del proyecto ha abarcado una amplia variedad de temas que han reflejado las necesidades sentidas en la región, a la vez que ha mantenido una coherencia conceptual global; ha innovado y ha ayudado al surgimiento de nuevas ideas y políticas, en especial en lo referente a la integración de los valores culturales en el desarrollo social y económico;
- (ii) en vez de crear una infraestructura institucional central, el proyecto ha funcionado de manera descentralizada, confiando en las instituciones nacionales para su accionar y, donde fuera necesario, desarrollándolas;
- (iii) el proyecto ha servido como agente catalizador para movilizar cuantiosos recursos adicionales de una variedad de fuentes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales;
- (iv) se ha puesto énfasis en el desarrollo de los recursos humanos; asimismo, se ha utilizado la capacitación y los coloquios para

desarrollar nuevos conceptos de política y para sentar las bases para el desarrollo institucional y la acción operacional;

- (v) el proyecto ha resultado eficaz para promover la cooperación sur-sur no sólo dentro de la región, sino también con otros continentes;
- (vi) el personal de campo del proyecto se ha desempeñado con enorme autonomía; sin embargo, las relaciones entre las funciones normativas y de política de UNESCO y el proyecto han sido de mutuo beneficio;
- (vii) en comparación con los ambiciosos objetivos del proyecto, sus fondos han sido muy modestos, con una reducción de las asignaciones anuales a lo largo del ciclo; existe cierto riesgo que el nivel de los recursos básicos caiga por debajo del umbral necesario para mantener su papel catalizador, coordinador y de proveedor central de fondos.

2. Recomendaciones:

- (i) los fondos del PNUD para los años restantes del proyecto tal vez tengan que ser reforzados a fin de permitirle desempeñar el papel central que es esencial para el logro de los objetivos definidos en la Revisión G, y para preparar las acciones de seguimiento posteriores a 1991;

- (ii) el PNUD debe estar preparado para continuar con su apoyo después de 1991, con un ATP con base en el campo, aún cuando las instituciones nacionales y las redes de instituciones nacionales asumirían la principal responsabilidad en la formulación de políticas y de la acción operacional;
- (iii) en todo caso, las actividades del proyecto durante los años restantes del ciclo deberían servir para sentar las bases de una acción de seguimiento que podría ser considerada en una reunión de mesa redonda a realizarse a principios de 1991 entre las instituciones nacionales y las agencias de financiación externa que participan (o que están interesadas) en el proyecto;
- (iv) durante los años restantes del proyecto se debería hacer esfuerzos deliberados para fortalecer y establecer vínculos entre las instituciones nacionales y sub-regionales capaces de funcionar con un alto nivel de autonomía; para ello, será necesario contar con sistemas de información científica y técnica, y realizar esfuerzos conjuntos y sincronizados de investigación en toda la región; deberá sugerirse un calendario realista;
- (v) con respecto a las áreas sustantivas, deberá darse un énfasis sostenido a la interfaz ser humano/patrimonio cultural, así como a la integración

de los valores y bienes culturales con el desarrollo urbano; deberá prestarse mayor atención a temas especiales tales como el rescate arqueológico, la arqueología submarina e industrial, así como a la preservación de materiales particularmente vulnerables (por ejemplo, papel, películas, cintas); se asume que estas prioridades figurarán en un lugar prominente entre las acciones posteriores a 1991;

- (vi) a fin de difundir sus resultados, y como un aporte para un mejor intercambio de información en la región, el proyecto debería considerar la publicación de un boletín bimensual.

II. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

Marco temporal: continuidad

3. A fines de 1991, momento en que está programada la culminación del presente proyecto, el apoyo del PNUD a la acción regional relacionada con el patrimonio cultural y el desarrollo en América Latina y el Caribe habrá cumplido

dos décadas de vigencia.⁽¹⁾ Esto puede parecer un lapso desusualmente prolongado para un proyecto tradicional de asistencia técnica, pero se justifica si se considera el hecho que el alcance geográfico del RLA/83/002 y de sus proyectos precursores RLA/76/047 y 76/002 ha aumentado de 6⁽¹⁾ a 30 países, que su campo conceptual ha seguido ampliándose, generando y ajustándose a nuevas necesidades, y que la función básica del apoyo del PNUD era --y sigue siendo-- el promover y establecer vínculos entre la acción nacional y la sub-regional que a menudo --aunque definitivamente no siempre-- es objeto de proyectos nacionales o interregionales del PNUD (ver lista en Anexo H adjunto). Es así que, en el curso de nuestras averiguaciones, se mencionó que el RLA/83/002 se había convertido en la matriz principal --o caja armónica-- de los nuevos conceptos sobre patrimonio cultural y asentamiento humano, y de los enfoques tecnológicos y de política en toda la región. Asimismo, se recalcó que, en gran medida, esta función dependía de la manera flexible, informal y no-institucionalizada de operar de un proyecto del PNUD abierto a la cooperación con una serie de entidades

(1) En realidad, las actividades del proyecto empezaron en 1976; en aquel entonces, el proyecto tenía un estrecho enfoque andino.

inter-gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con el patrimonio cultural, los recursos naturales, la planificación urbana y el desarrollo socio-económico. Gracias a ello y a su capacidad de movilizar apoyo y recursos hacia los temas que proponía, el proyecto ha desempeñado un papel central en la financiación y coordinación, lo cual resulta compatible con la preocupación del PNUD por el manejo general del desarrollo.

4. El enfoque conceptual y el modus operandi del proyecto serán discutidos en mayor detalle en otra sección de este informe. Sin embargo, hemos considerado importante despejar, desde un principio, cualquier duda que pudiera surgir por el hecho que NN.UU. ha estado participando en la región, en el campo del patrimonio cultural, por más de quince años. Un marco temporal distinto no habría hecho justicia al tema materia del proyecto, ni al hecho que las actitudes y las políticas referentes al patrimonio cultural dentro del contexto del desarrollo han tenido una evolución sostenida pero lenta. En retrospectiva, resulta evidente que el continuo apoyo del PNUD ha sido de absoluta importancia en este proceso. Esto también es consecuencia directa del enfoque participatorio y de crecimiento gradual cuyo objetivo final es el desarrollo de una acción autónoma y auto-sostenida a nivel nacional y comunitario, cohesionada por un patrón de cooperación entre participantes sobre bases iguales.

Impacto directo e indirecto del proyecto

5. Otra característica que, definitivamente, debe tenerse en cuenta al evaluar el proyecto regional en sus versiones sucesivas es que se pretendía que desempeñara, y así lo ha hecho, un papel más que nada de catalizador. En comparación con los compromisos nacionales de política y los cuantiosos recursos que ha ayudado a movilizar en toda la región --muy por encima de los aportes de contrapartida enumerados en el documento del proyecto-, los fondos del PNUD y la supraestructura institucional que respalda han sido bastante modestos (básicamente, un Asesor Técnico Principal altamente móvil y creativo, cierto personal de apoyo y algunos fondos para viajes, consultores, capacitación y equipo). Es, pues, evidente que el RLA/83/002 ha tenido un notable efecto multiplicador --hecho que debe figurar en forma notoria en la evaluación general del proyecto. Por otro lado, este aspecto dificulta la aplicación de un modelo de evaluación lineal, ya que el impacto final, especialmente en términos de los objetivos de desarrollo del proyecto, no siempre sigue un patrón directo sino que, generalmente, debe inferirse de la acción externa al proyecto, aunque atribuible a éste o, por lo menos, propiciada por este.

6. Dada la gran variedad de actividades afines al proyecto, nuestra evaluación consistirá en una serie de consideraciones genéricas relativamente amplias, derivadas de un intercambio de opiniones con el ATP, con el personal interno y externo del proyecto y con algunas instituciones de contrapartida, así

como del análisis de los registros del proyecto, y de las discusiones del grupo consultivo convocado durante nuestra visita a Lima. Nuestro informe también contiene información cuantitativa relacionada con aportes, ejecución y resultados. Por otro lado, el impacto real pudo verificarse únicamente a través de la observación directa de una muestra limitada --pero representativa-- de las actividades afines al proyecto (Anexos B y C, y párrafo 12 abajo).

Orientación conceptual

7. La orientación general y la filosofía bajo las cuales funciona el RLA/83/002 están claramente definidas en la Revisión G del proyecto, aún cuando el lenguaje utilizado en dicho documento sea burocráticamente denso. Pudimos constatar que no sólo reflejaba el marco conceptual del proyecto mismo, sino que se ajustaba a las opiniones que sobre patrimonio cultural y desarrollo tenían los encargados de elaborar las políticas y los estudiosos de la región.
8. Básicamente, el enfoque conceptual en que se sustenta la Revisión G, con sus tres tipos de objetivos (conservación y manejo: dimensión cultural del desarrollo; cooperación sur-sur), refleja una visión amplia e integral de la cultura y del patrimonio cultural. El punto focal ya no es la preservación o conservación en sí de objetos o monumentos específicos, sino el

entender y realzar su papel en el contexto de su medio ambiente. Si bien en la región persisten los esfuerzos --especialmente de capacitación-- centrados alrededor de objetos, como parte del proyecto e independientemente del mismo, las instituciones de naturaleza puramente (o predominantemente) técnica (por ejemplo, Churubusco o Cusco)⁽²⁾ han perdido mucha de su pertinencia y vitalidad. Gradualmente, el patrimonio cultural está siendo considerado cada vez más en la región como parte integral del desarrollo, tanto político como social y económico. En consecuencia, se presta especial atención a la preservación de los bienes culturales --incluyendo sitios y centros históricos y museos-- dentro de un contexto vivo, es decir, por sobre todo, su integración a los procesos de desarrollo urbano. Esto, necesariamente, resalta la perspectiva municipal --en términos de conscientización y participación de la comunidad local, así como en términos de las políticas y su aplicación. También implica que el concepto de patrimonio cultural de ampliarse para abarcar valores intangibles tales como el lenguaje, la música, las tecnologías tradicionales, las artes y oficios, las costumbres y la textura social.

(2) Cusco, Churubusco y Bello Horizonte han sido los principales ejemplos de capacitación orientada hacia un proyecto que el RLA/83/002 ha apoyado. El curso del Cusco fue luego asumido por la OEA y ahora ha sido descontinuado.

9. En otras palabras, el objetivo es preservar e integrar el patrimonio cultural --tanto bienes muebles como inmuebles; antiguos y más recientes--, como elemento importante, no sólo al desarrollo socio-económico y al mejoramiento de la calidad de vida, sino también al fortalecimiento de las identidades culturales. La identidad cultural tiene, a su vez, un profundo significado político como elemento importante en la consolidación de una nación, de una comunidad y de la solidaridad regional y sub-regional.

10. Esta amplia perspectiva del proyecto --dando énfasis a la integración del patrimonio cultural y, especialmente, a la rehabilitación de centros históricos, dentro de un contexto socio-económico vivo; enfoque municipal- es de evidente importancia para los intereses de los pobres, especialmente aquéllos de las zonas urbanas. Aparte, el proyecto también ha tomado en consideración otros postulados de política del sistema de Naciones Unidas --por ejemplo, la participación de la mujer, de los jóvenes y del sector privado-- aunque no se puede esperar que se conviertan en el eje del proyecto. Finalmente, el proyecto ha desempeñado un papel central de coordinación, concordante con la política del PNUD, al dar apoyo y utilizar o hacer participar a toda una serie de OIGs (de NN.UU. y ajenas a NN.UU.) y ONGs; al respecto, ver los párrafos 45 a 48 abajo.

11. La orientación conceptual global se refleja en todas las actividades generadas o apoyadas por el proyecto regional --investigación, capacitación, seminarios

y coloquios sobre políticas, publicaciones, programas concretos de preservación. No obstante, es obvio que la inserción de una dimensión relativa al patrimonio cultural en el desarrollo constituye un proceso a largo plazo en el que los valores culturales deben compatibilizarse con la realidad económica, social y política. El éxito depende del diálogo --y la mutua comprensión-- que se logre entre los técnicos en restauración, arquitectos y otros profesionales relacionados con el patrimonio cultural, los políticos, los economistas y los planificadores urbanos relacionados con el desarrollo y, sobre todo, todas las comunidades directamente involucradas. En realidad, esta ha sido la principal fuerza impulsora de algunas de las principales actividades directa o indirectamente atribuibles al proyecto regional, siendo el mejor ejemplo el de Quito y La Habana, que se describe en forma más detallada en los Anexos B, C y L.

12. En el área de la capacitación, este enfoque integral quedó de manifiesto en el Curso Interregional que se realizó en Bahía con el apoyo del RLA/83/002. El contexto social y el impacto social tienen prominente figuración en la mayoría de los proyectos individuales alrededor de los cuales gira el curso. Tanto los estudiantes como los instructores recalcan el hecho que si bien la capacitación en sí --dirigida por arquitectos, ingenieros y algunos planificadores urbanos-- tenía que concentrarse en los aspectos técnicos de la conservación física y la restauración, una comprensión del contexto social y un diálogo con la comunidad eran fundamentales para diseñar cualquier proyecto de conservación y restauración.

13. Durante la reunión del grupo consultivo organizada por el jefe del proyecto durante nuestra estadía en Lima, se sugirió que un pequeño grupo de trabajo, bajo los auspicios del proyecto, realizara esfuerzos sistemáticos para desarrollar un modelo de evaluación económica para los proyectos relacionados con el patrimonio cultural (ver también el párrafo 54 más abajo). Si bien puede que no sea posible reducir los valores culturales a una fórmula puramente económica --por ejemplo, en términos de las tasas internas de retorno consideradas usualmente para los proyectos financiados por agencias financieras multilaterales-- será muy útil, al desarrollar criterios de evaluación comparativa y de prioridad más rigurosos para la conservación, restauración y rehabilitación de los bienes culturales, trata de contemplar los factores económicos, especialmente dentro del contexto de los proyectos de desarrollo urbano y de inversión en infraestructura. Se sugirió --y el equipo de evaluación está de acuerdo-- que, según el caso, esto debería incluir una compracación de los costos financieros y sociales y de los beneficios de la rehabilitación de los centros urbanos existentes con las construcciones nuevas así como el manejo de los proyectos de rehabilitación que preservan las características históricas o culturales de los centros urbanos.⁽³⁾ El proyecto de Quito (Anexos B y L) constituye un ejemplo de este enfoque.

(3) Está surgiendo abundante literatura acerca del modelado económico y la valorización del ambiente natural --un campo muy afín.

Modus Operandi

14. A fin de comprender la manera como se ha manejado el proyecto y, en especial, la forma como se seleccionan las actividades o temas específicos, es necesario recordar que funciona como un esfuerzo colectivo de una serie de protagonistas nacionales y agencias financieras. Esto ha sido posible gracias a la habilidad del jefe del proyecto para reunir a todos estos protagonistas y agencias y generar un diálogo constructivo entre ellos --a través de contactos individuales y de reuniones estructuradas. En otras palabras, el proyecto no ha desempeñado un papel ideológico o mesiánico, sino que ha contribuido en forma efectiva al desarrollo de conceptos e ideas que, a su vez, se reflejan en las decisiones de política o de manejo tales como la selección de temas de investigación, temas para los seminarios, la orientación de los programas de capacitación y la selección de pasantes y de personas a cuyos servicios se puede recurrir. Tampoco se podría decir que la selección de las actividades siempre se han basado en una estrategia predeterminada. Sin embargo, éstas responden a conceptos y prioridades que prevalecen en la región; en realidad, como ya se indicó, el proyecto mismo ha desempeñado un papel clave en el surgimiento de estrategias innovadoras y coherentes en toda América Latina y, más recientemente, también en el Caribe.

15. El modelo descentralizado de manejo de proyectos que el RLA/76/002 y el 83/002 han perfeccionado a través de los años es fundamental en este enfoque.

El proyecto regional ofrece un foro para la discusión y el desarrollo de políticas. Asimismo, propone normas de calidad, modelos institucionales, servicios de monitoreo y diagnóstico, capacitación y, en términos generales, asesoría en metodologías de participación. No obstante, la responsabilidad por las líneas de acción permanece a nivel nacional (o local).

16. A este respecto, es obvio que el dinamismo del ATP, así como su habilidad para entenderse con las contrapartes y con el personal del proyecto y para comprender los problemas y aspiraciones de la región ha sido y sigue siendo de fundamental importancia para el proyecto, tal como está actualmente estructurado. Así, bien podría ser que haya sido origen de las ideas más estimulantes sobre acciones del proyecto. No obstante, lo importante es que estas ideas han sido absorbidas para las contrapartes directamente involucradas, y se podrían considerar como suyas.
17. Además del rol individual que desempeña el ATP al sugerir y promover actividades específicas, el proyecto mismo --especialmente, los coloquios que auspicia sobre temas claves (ver el Anexo F), y la participación del proyecto en la acción normativa de UNESCO y de todo el sistema de NN.UU. y en conferencias grandes tales como AMERICULT (1978), MUNDIACULT (1982)⁽⁴⁾, Estocolmo

(4) Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales; ver asimismo, los diversos convenios de UNESCO relacionados con el patrimonio cultural.

(1972) y HABITAT (1976)-- ha generado y difundido muchas ideas que, posteriormente, han dado lugar a una acción del proyecto. Lo mismo ha sucedido con las experiencias conjuntas de aprendizaje en los cursos regionales de capacitación, y el intercambio sistemático de expertos dentro del área.

18. Un ejemplo de la acción de seguimiento generada por un coloquio auspiciado por el proyecto fueron los cursos regionales de capacitación realizados entre 1979 y 1986 en diferentes lugares de América Latina, sobre temas tales como manejo y administración de museos, los museos y la educación, museografía y diseño de museos, así como un taller preliminar sobre museos y conservación, y el desarrollo de programas de estudios para la capacitación de personal de museos. Estas actividades del proyecto en el campo de desarrollo de museos surgieron a raíz de un coloquio sobre Museología y Patrimonio Cultural realizado en Bogotá en 1977, en colaboración con COLCULTURA e IILA de Roma. Dicho coloquio que se centró en un campo en el que no se ha hecho mucho en América Latina, tuvo también como resultado una serie de estudios sobre los aspectos económicos y financieros del desarrollo de museos; estudios nacionales de diagnóstico sobre el estado de los museos; un estudio diagnóstico (realizado conjuntamente con el CEPAL y el Instituto de Conservación de Barbados) sobre museos en el área del Caribe; estudios de factibilidad para proyectos negociables de desarrollo de museos en Jamaica y Perú. El coloquio de Bogotá también condujo a la rehabilitación, renovación y adaptación concreta de edificaciones para ser utilizadas

como museos, por ejemplo, en San José (Costa Rica), San Pedro de Sula (Honduras), Lima (Museo Nacional de Antropología y Arqueología), y diversos museos en Chile. El proyecto permitió el establecimiento de centros de conservación para textiles, metales y objetos de cerámica en diversos museos. Se organizó talleres in situ sobre cuidado preventivo en Costa Rica y Barbados (para países hispanoparlantes y angloparlantes, respectivamente), en coordinación con el Instituto Smithsonian, y se está programando otros en Bolivia (para los países andinos) y otros lugares. Tal como se indica en el párrafo 27 más adelante, se estableció escuelas especiales de museología/conservación en Argentina, Brasil, Chile y Colombia. Finalmente, se tradujo una serie de publicaciones extranjeras para su distribución dentro del área. El proyecto permitió activar la CTPD y facilitó una serie de consultas específicas en determinados campos.

Áreas cubiertas; vacíos

19. Tal como actualmente se concibe y ejecuta, el proyecto abarca una amplia gama de actividades que se describen en mayor detalle en el Capítulo IV. No se observa vacíos significativos, pero se está explorando nuevas áreas de acción para la fase final del proyecto y un posible seguimiento después de 1991 (ver una discusión más detallada en el Capítulo IV más adelante). Básicamente, se refieren a la investigación; rescate arqueológico, arqueología industrial y submarina, y la interfaz entre patrimonio cultural y patrimonio

natural. Si bien es evidente que estas nuevas áreas están dentro de la esfera de acción de los objetivos actuales del proyecto, dependen de la movilización de recursos adicionales, incluyendo, en la medida de lo posible, un nuevo financiamiento extra-presupuestal.

Pertinencia del Documento de Proyecto

20. La Revisión G del RLA/83/002 constituye un documento completo de proyecto para las actividades a realizarse en el Cuarto Ciclo (1987-91). La Parte I contiene un amplio recuento y análisis de las actividades anteriores del proyecto, desde RLA/72/047, 76/002, y la primera fase del RLA/83/002, y el trasfondo sobre el que se ha desarrollado el apoyo regional del PNUD/UNESCO. Esto ha sido de invalorable ayuda para que el equipo de evaluación pueda comprender y evaluar las actividades del proyecto.

21. La Parte II de la Revisión G contiene una declaración de los objetivos de desarrollo, una declaración de los objetivos inmediatos, un enunciado de los resultados esperados, así como una matriz amplia que reúne los objetivos y las actividades del proyecto dentro de un marco referencial, y un plan de trabajo tabulado para el proyecto. Las declaraciones de objetivos y el enunciado de los resultados esperados, así como la matriz, son muy detallados --20 objetivos de desarrollo; 31 objetivos inmediatos; 37 resultados esperados! Al considerar este ambicioso documento, hay que recordar que

que el proyecto en sí no cuenta con una función de línea en la ejecución de la mayoría de las actividades de capacitación o de conservación. En consecuencia, los objetivos y los resultados enumerados en el documento del proyecto son generalmente indirectos. En tal sentido, proporcionan puntos de referencia para determinar si los aportes al proyecto y los resultados del mismo han contribuido a satisfacer las expectativas de sus auspiciadores. Sin embargo, uno podría cuestionarse si, para un proyecto en el que la flexibilidad, el efecto catalizador y la capacidad de respuesta a las nuevas demandas son de tal importancia, y cuya ejecución e impacto final dependen de la disponibilidad de fondos de contrapartida o extra-presupuestales, no sería mejor contar con un documento de proyecto de menor extensión (en estructura), expresado en un lenguaje más simple y genérico, complementado por planes de trabajo anuales totalmente articulados en base a evaluaciones periódicas sobre su impacto y continua relevancia. (En realidad, el proyecto ha sido manejado con un alto nivel de flexibilidad, y su programación y secuencia de actividades se han ajustado a las necesidades de la contraparte así como a la disponibilidad de fondos de contrapartida y otros extra-presupuestales; se ha propuesto planes de trabajo anuales, y, en general, parecen más concretos --o reales-- que el documento de proyecto mismo).

III. EJECUCION DEL PROYECTO

Tasa de ejecución

22. Durante el período 1978 y 1988, las tasas de ejecución han oscilado entre el 98 y el 107% de los presupuestos del proyecto programados. Sólo en 1982 la tasa de ejecución fue inferior al 100%. Si bien hay que ver esta excepcionalmente alta tasa de ejecución como un factor positivo --que indica una demanda activa y la capacidad de respuesta del proyecto--, también puede significar que el presupuesto del proyecto fue fijado por debajo del nivel real. En los párrafos 49 a 52 más adelante se discute este problema, conjuntamente con el patrón descendente de asignaciones anuales (tanto en términos nominales como reales) durante el ciclo del programa, y la necesidad de un presupuesto básico suficiente para mantener el papel catalizador del proyecto y su capacidad de movilizar recursos adicionales en términos de costos compartidos y recursos extra-presupuestales.

Informe sobre el estado de determinados tipos de actividades

23. El Capítulo IV describe y discute el contenido sustancial del proyecto en relación a sus objetivos principales. Incluye una amplia gama de actividades, muchas de ellas interrelacionadas e interactivas: inventarios y catalogación;

legislación y políticas culturales; conservación de bienes muebles e inmuebles y sitios culturales; arqueología y conservación arqueológica; desarrollo de museos; arquitectura, especialmente la readaptación de edificaciones y sitios históricos; promoción cultural y comunicaciones; tecnologías endógenas; administración y financiación de proyectos culturales; planificación para desastres; cooperación sur-sur en relación con todas estas actividades y --en el futuro-- la interfaz entre patrimonio cultural y natural.

24. Por otro lado, este capítulo básicamente intenta analizar este rico menú desde la perspectiva de varios tipos de actividades contemplados en la Revisión G⁽⁵⁾, es decir:

- (i) Desarrollo de recursos humanos; cursos de capacitación;
- (ii) Seminarios, coloquios y talleres sobre temas específicos;

(5) Nuestra evaluación se concentró fundamentalmente en las actividades realizadas en base a la Revisión G que, a su vez, había sido formulada luego de una minuciosa revisión del proyecto, reflejada en el documento del mismo; no obstante, en algunos casos, utilizamos datos correspondientes al período 1978-88.

- (iii) Investigación individual o en grupos; informes respectivos;
- (iv) Publicaciones, incluyendo la producción y difusión de material didáctico y de conscientización (textos, videos, etc.);
- (v) Servicios de asesoría, incluyendo el intercambio de expertos y consultores dentro (y, en cierta medida, también fuera) de la región.

En la mayoría de los casos, estos distintos tipos de actividades están interrelacionados y son interactivos, y se requiere una combinación de los mismos para lograr un determinado objetivo del proyecto, así como los objetivos inmediatos del proyecto están interrelacionados bajo la perspectiva de los objetivos generales de desarrollo que se discuten en el Capítulo IV.

Desarrollo de recursos humanos: Cursos de capacitación

25. Las actividades de capacitación realizadas bajo los auspicios del proyecto aparecen enumeradas en los Anexos D y E de este informe. De la lista de cursos podrá verse que, durante la última década, se ha puesto el mayor énfasis en la conservación de bienes culturales muebles, generalmente teniendo en mente determinados materiales; la conservación de monumentos, edificaciones y sitios históricos dentro del contexto del desarrollo y

la rehabilitación del medio urbano; desarrollo de museos, museología y administración de museos.

26. Durante el período de 1978 a 1988, el proyecto ha auspiciado o ha participado en 43 cursos de capacitación dentro del ámbito regional, con un total de 1,121 participantes, de los cuales solo unos cuantos fueron financiados por el proyecto; las principales fuentes internacionales de financiamiento extra-presupuestal fueron UNESCO (PR y WHF), el Getty Trust y los programas nacionales del PNUD. Los 1,121 participantes provenían de países latino-americanos y caribeños o de áreas culturales afines (Africa lusófona; Portugal). En ciertos casos donde el tema lo justificaba, también se incluyó participantes de otros países (por ejemplo, adobe; sismología y planificación para desastres; arqueología). Como regla general, se identificó y reclutó a los oradores extranjeros dentro del proyecto, aún cuando gran parte del financiamiento, como en el caso de los participantes, provenía de fuentes extra-presupuestales. En la mayoría de los casos, los cursos de capacitación fueron organizados conjuntamente con instituciones nacionales, las cuales asumieron la responsabilidad de las actividades cotidianas de la capacitación. Además de la movilización de recursos extra-presupuestales y la identificación de las personas a cuyos servicios se puede recurrir y de los participantes, el proyecto regional también ofreció asesoramiento y apoyo en áreas tales como desarrollo de programas de estudios, material de capacitación, evaluación y seguimiento. En términos generales, se puede decir que la estrecha relación

--y la complementareidad-- entre las instituciones nacionales y el proyecto regional fue especialmente fructífera en relación con las actividades de capacitación, así como lo fue la cooperación con las OIGs y ONGs relacionadas con el patrimonio cultural (ICCROM, Getty Trust, ICOM, etc.).

27. En los anexos se podrá ver que ciertos cursos de capacitación referentes a temas generales tuvieron una duración considerable y fueron de naturaleza continua y recurrente (por ejemplo, el curso en Bahía). Otros cursos de capacitación fueron más puntuales, ya sea sobre temas específicos (determinados materiales o tecnologías), o para formar el personal de las instituciones nacionales. La tendencia actual es utilizar el proyecto regional para la capacitación de instructores, especialmente en determinadas tecnologías, materiales y actividades administrativas. También cabe notar que, gracias a los esfuerzos del proyecto regional, se está integrando cada vez más materias relacionadas con el patrimonio cultural a los programas de estudios para graduados y post-graduados en una serie de disciplinas, especialmente arquitectura, bellas artes y urbanismo (Bahía, Lima, La Habana, Bogotá, Córdoba, etc.), o son impartidas en escuelas especiales de museología/conservación (Buenos Aires, Río de Janeiro, Chile, Colombia, etc.).
28. En los cursos especiales auspiciados por el proyecto regional, los métodos de capacitación se han caracterizado por un enfoque activo y participatorio y por una orientación más práctica que teórica. Así, en muchos cursos

--por ejemplo el de Bahía-- se puso mucho énfasis en los proyectos prácticos realizados individualmente o por grupos de participantes. Las personas a cuyos servicios se puede recurrir provenientes del extranjero fueron incluidas en el programa de manera puntual, generalmente para una determinada charla o para una serie de charlas. Obviamente, el contenido de los cursos y el material de capacitación se han inspirado en el enfoque conceptual del proyecto regional, o se derivan directamente del mismo. Esto, a su vez, ha garantizado que el material y las ideas generados por instituciones tales como ICCROM se ajustaran a las realidades del área. En cuanto a la composición regional del cuerpo estudiantil, incluyendo la presencia de participantes externos (especialmente de Africa lusófona y de Portugal), tanto los instructores como los estudiantes mismos han confirmado que este hecho ha enriquecido los cursos: no cabe duda que la experiencia de aprendizaje conjunto ha contribuido a lograr el impacto global, la difusión y el efecto multiplicador del proyecto. Se considera que, para los futuros cursos de capacitación de mayor duración, como el de Bahía, los participantes extranjeros deberían pasar por un período de familiarización o preparación antes del inicio del trabajo real del curso.

29. En conclusión, es evidente que los cursos de capacitación iniciados y organizados con el apoyo del proyecto regional han tenido notable éxito. A ellos se debe gran parte del efecto multiplicador que ha caracterizado al proyecto. A menudo, los cursos de capacitación han cumplido una misión

analítica, explorando nuevos enfoques y conceptos y desarrollándolos dentro del contexto de las realidades regionales o sub-regionales. Esto significa que ha habido una estrecha interconexión entre la capacitación, la reflexión y la formulación de políticas. Inclusive los cursos de carácter técnico han contribuido a la conscientización de aquellos que son parte esencial en el proceso de conservación e integración del patrimonio cultural al desarrollo nacional y comunitario; han ayudado a formular y difundir nuevas ideas y soluciones tecnológicas; cuando han sido realizados a nivel regional o sub-regional, han ayudado a consolidar los vínculos sur-sur en el área.

Seminarios, coloquios y talleres sobre temas específicos

30. La lista de seminarios, coloquios y talleres sobre temas específicos figura como Anexo F. Se sugiere la realización de 19 eventos semejantes en los años restantes del proyecto actual, sobre temas que van desde la conservación de textiles pre-colombinos a la discusión de estudios de caso sobre la rehabilitación de centros históricos, educación y museos, conservación del ecosistema, ecología y ambiente cultural, conservación de los bienes culturales en caso de desastres naturales, cultura y desarrollo, el papel de las fundaciones y la arquitectura de museos, etc.
31. Los participantes y las personas a cuyos servicios se puede recurrir de la región y de fuera de ella fueron cuidadosamente seleccionados, garantizando

un ambiente adecuado para una discusión significativa y la difusión de los resultados. En términos generales, la documentación ha sido de alta calidad: cuando se obtuvo el material de fuentes externas (UNESCO, ICCROM, diversas organizaciones profesionales), se tuvo cuidado en adaptarlo a las perspectivas de la región. En muchos casos, la documentación, las actas y las conclusiones fueron luego publicadas y distribuidas como publicaciones del proyecto o relacionadas al proyecto (ver el Anexo G).

32. Como ya se indicó, se utilizó deliberadamente los coloquios, talleres y seminarios para desarrollar nuevos conceptos y enfoques, y para introducir nuevas tecnologías para la preservación y manejo de los bienes culturales. En tal sentido, han desempeñado un papel germinativo tanto en la formulación de políticas como para fundamentar la acción operativa auspiciada por el proyecto o independiente del mismo. Un buen ejemplo de ello es el Coloquio sobre Museología y Patrimonio Cultural (párrafo 18 arriba) que se realizó en Bogotá en 1977.

Investigación, encuestas estudios diagnósticos

33. Gran parte de la investigación que se ha llevado a cabo bajo los auspicios del proyecto ha estado relacionada con --o ha surgido de-- las actividades de capacitación y de los coloquios/seminarios/talleres mencionados en los dos sub-párrafos anteriores. Parte de la investigación se ha centrado

en materiales específicos, su empleo y conservación (por ejemplo, el adobe o los textiles). Otra parte de la investigación, bajo la forma de estudios de caso o estudios diagnósticos, se ha referido específicamente a centros históricos o sitios particulares. Y otra parte de los esfuerzos de investigación sobre la integración de las áreas culturales al desarrollo, especialmente al desarrollo urbano, los desastres naturales, temas sobre administración y arqueología.

34. De acuerdo con el enfoque general del proyecto, generalmente se ha encomendado la investigación a instituciones externas o a equipos de investigación, preferentemente de la región; y ésta ha recibido un enorme apoyo extra-presupuestal en términos de co-financiamiento o aportes en especie de una serie de fuentes. Como regla general, el proyecto ha publicado o co-auspiciado la publicación de los resultados.
35. En términos generales, se puede concluir que la lista de los temas de investigación coincide con las principales áreas de interés del proyecto durante los años bajo consideración, y que las modalidades de ejecución y la calidad de los resultados de la investigación han sido las apropiadas. No obstante, se sugiere que las actividades de investigación deberían fortalecerse y ampliarse en los años restantes del proyecto, también con miras a una acción de seguimiento después de 1991. Esto requiere una estrategia premeditada para consolidar las instituciones, las redes y el intercambio

sistemático de información que les permita funcionar sin tutelaje externo; obviamente, la colaboración con organismos de investigación de fuera de la región seguirá siendo importante, especialmente en áreas de tecnología avanzada (por ejemplo, en conservación y técnicas de conservación), pero debería aprovecharse al máximo la capacidad local de investigación cuando se deban considerar las condiciones (clima, etc.), materiales y tecnologías locales.

Publicaciones y material de video

36. La lista de las publicaciones del proyecto o de aquéllas auspiciadas por éste aparece como Anexo G. Dicha lista abarca una serie de títulos directamente relacionados con (o derivados de) las actividades del proyecto, incluyendo el material de video y los afiches, así como textos sencillos o historietas cómicas dirigidos a los niños. Asimismo, utilizando financiamiento extra-presupuestal, el proyecto ha permitido la traducción al español de boletines y otros materiales producidos por entidades especializadas tales como ICOM e ICCROM, así como por autores individuales.
37. Si bien, en términos generales, el alcance y la calidad de las publicaciones del proyecto son buenas, persisten algunos problemas con respecto a su distribución. En un caso, se editó una publicación conjuntamente con un editor comercial ("Arqueología Andina", Milla Batres (Lima)), el cual

aportó su propia lista de distribución y su propia red. Sin embargo, generalmente el proyecto ha tenido que depender de sus propias listas y de acuerdos de distribución ad hoc, complementados por las listas de correo de instituciones tales como ICCROM e ICOM.

38. Se formuló varias sugerencias con respecto a la futura política para las publicaciones. Una planteaba la edición de un boletín bimensual del proyecto, que también incluiría una lista (y tal vez un resumen) de las publicaciones del proyecto y de aquéllas relacionadas con el mismo. Otra sugerencia era la de convocar a un seminario sobre documentación y publicaciones, como parte de un esfuerzo por sistematizar el intercambio de información en la región. Finalmente, se consideró que sería posible publicar una serie de títulos nuevos en colaboración con editores comerciales, con todas las ventajas que esto implicaría en términos de distribución.

Servicios de asesoría; intercambio de expertos

39. El proyecto ha permitido brindar una amplia variedad de servicios de asesoría solicitados que han abarcado desde misiones muy específicas (por ejemplo, el estudio y preservación de ciertos objetos en particular) hasta proyectos integrales de asesoría. Con el tiempo, el punto focal se ha desplazado de las actividades de inventariado y de diagnóstico a la preservación/restauración, desarrollo de museos/museología, diseño institucional y formulación

de proyectos, incluyendo estudios de pre-inversión y de factibilidad para proyectos negociables.

40. En algunos casos, estos servicios de asesoría fueron suministrados por el proyecto regional o por el personal del proyecto. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el papel del proyecto fue el de identificar y reclutar a los expertos --con una creciente tendencia a reclutarlos en la región--, ayudar a movilizar fondos de fuentes externas y, ocasionalmente, a monitorear o supervisar la ejecución.

41. Dentro de este contexto, es de especial importancia el papel que desempeña el proyecto al fomentar la utilización de expertos de la región. Esto no significa que deba excluirse a los expertos de otras partes del mundo --especialmente, cuando pueden aportar determinadas habilidades técnicas (por ejemplo, en la conservación y la restauración) y llegar a sensibilizarse lo suficiente ante las necesidades y perspectivas de la región. No obstante, resulta evidente que existe un creciente bagaje de conocimientos y habilidades en la región que se puede aprovechar para fines de asesoría, y que el proyecto se encuentra en una inmejorable situación para identificarlos y movilizarlos, favoreciendo así el intercambio de experiencias y conocimientos técnicos que, a la larga, serán fundamentales para consolidar una consciencia cultural en América Latina y el Caribe.

Apoyo

42. No ha habido ningún problema con el apoyo que ha recibido el proyecto de UNESCO y del jefe del proyecto. En realidad, el ATP ha trabajado con un alto nivel de autonomía, lo cual significa que, como regla general, no se ha tenido que recurrir mucho a UNESCO para solicitar un apoyo substancial o administrativo; por el contrario, el jefe de proyecto ha llevado a cabo en la región funciones de apoyo por cuenta de UNESCO, incluyendo la supervisión de proyectos nacionales y sub-regionales del PNUD ejecutados por UNESCO. Como todas estas actividades de UNESCO (WHF (Fondo de Patrimonio de la Humanidad), MAB (El Hombre y la Biósfera), Programa Regular, etc.) han estado estrechamente ligadas al proyecto regional y, de hecho, debían complementarlo e interactuar con el mismo, este arreglo ha sido de mutuo beneficio. Por ejemplo, durante el periodo entre 1981 y 1988, los fondos de UNESCO y UNESCO/WHF administrados por el proyecto ascendieron a más de 500,000 dólares, muy aparte de otras actividades de UNESCO y WHF en la región (ver el Anexo I).
43. También resulta evidente que la cercanía del proyecto a la acción normativa y de política de UNESCO en el campo de la cultura, la educación, la ciencia y tecnología, y el desarrollo social, incluyendo eventos de política mundial tales como MUNDIACULT, ha enriquecido enormemente al proyecto regional y su matriz conceptual. No cabe duda que tal será el caso también en la

próxima Década Cultural de UNESCO, donde se espera que el RLAC/83/002 tenga una activa participación. En realidad, consideramos que la colaboración entre el personal de campo y el personal de la oficina matriz que se ha logrado en este proyecto constituye un modelo significativo para otras acciones regionales del PNUD ejecutadas por una agencia.

Relación con los proyectos nacionales

44. Tal como ya se indicó, si bien el proyecto regional ha ampliado su enfoque originalmente andino hasta llegar a incluir 30 países en América Latina y el Caribe, a lo largo de los años ha generado una serie de proyectos nacionales y sub-regionales que se enmarcan dentro del ámbito general de sus objetivos. Algunos de estos proyectos nacionales o sub-regionales son financiados por el PNUD; otros son financiados por programas bilaterales o de ONGs. En la mayoría de los casos, el ATP ha desempeñado un papel preponderante en la formulación de estos proyectos, y continúa actuando, sin costo alguno, como gerente de proyecto o (con respecto a los proyectos bilaterales) como asesor informal. En muchos casos, los programas bilaterales o las ONGs que no contaban con una infraestructura operacional en la región han podido utilizar los servicios administrativos y de gerencia central del RLAC/83/002. Como resultado, el proyecto regional se ha unido a los proyectos nacionales para formar un amplio mosaico de actividades auspiciadas no sólo por el PNUD, sino también por una serie de otras agencias.

Cooperación con las OIGs y ONGs

45. Así, el proyecto ha desarrollado vínculos estrechos --y de mutuo beneficio-- con muchas organizaciones y programas relacionados con el desarrollo cultural. Estos vínculos han sido importantes no sólo para lograr el acceso a fondos extra-presupuestales, sino también para garantizar la coherencia y el impacto del apoyo externo al patrimonio cultural en América Latina y el Caribe.
46. Aparte de UNESCO y UNESCO/WHF, el proyecto ha tenido una interacción especialmente activa con ICCROM, entre las organizaciones intergubernamentales, y también con organismos del sistema de NN.UU. tales como UNDRR, para la prevención y asistencia en caso de desastres, PNUMA, en términos de la interfaz entre el patrimonio natural y el patrimonio cultural, HABITAT, en el campo del desarrollo urbano, CEPAL, OIT, UNICEF, FAO, OMT y UNFPA. Asimismo, el proyecto ha colaborado con agencias multilaterales de financiamiento tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano, así como con la Organización de Estados Americanos.
47. Finalmente, el proyecto se ha mantenido en estrecho contacto con las ONGs y, en particular, con organizaciones profesionales tales como ICOM e ICOMOS, que están directamente relacionadas con la preservación del patrimonio cultural. No obstante, hubo cierta inquietud por el hecho que estas entidades profesionales no eran plenamente representativas, por lo menos en la región.

Sería deseable mostrar una mayor apertura hacia todos aquéllos involucrados con el patrimonio cultural, lo cual, sin duda, los convertiría en participantes más efectivos del proyecto regional. Por lo tanto, podría considerarse la cuestión de si la continuación del apoyo directo que brinda UNESCO a organizaciones tales como ICOM e ICOMOS debería o no estar supeditado a su representatividad.

48. Por otro lado, la colaboración --y complementareidad-- con diversas fundaciones ha sido muy productiva, especialmente con la J. Paul Getty Trust y su Instituto de Conservación. De acuerdo a un reciente memorandum de entendimiento, se espera que la acción conjunta con el Instituto de Conservación Getty se ampliará considerablemente en los próximos años.

Generación de fondos y financiamiento básico del PNUD

49. Ya se ha indicado que el proyecto regional, tal como está actualmente concebido y financiado, presupone la disponibilidad de cuantiosos recursos externos además del aporte básico del PNUD. También se ha mencionado que la gerencia del proyecto, con gran éxito, había logrado movilizar dicho financiamiento adicional de una serie de fuentes --gubernamentales, intergubernamentales y privadas, tanto nacionales como internacionales-- sin comprometer la naturaleza y los objetivos fundamentales del proyecto. Un resumen tabulado de estos aportes externos --resultantes tanto de los

esfuerzos personales del ATP como de la naturaleza abierta y participatoria del proyecto-- aparece en el Anexo K; sin embargo, cabe notar que más allá de estos aportes externos cuantificados, que ascienden a alrededor del 45% del aporte del PNUD durante el período 1983-1988, el proyecto ha generado numerosas acciones no registradas a nivel nacional y local, acordes con sus objetivos. Esto incluye inversiones en las edificaciones de los museos, presentación de documentos, proyectos de rehabilitación de órganos, etc. Los proyectos nacionales y sub-regionales financiados por el PNUD constituyen apenas una pequeña porción del total.

50. La mayor parte de los fondos adicionales obtenidos dentro del contexto del proyecto regional son de carácter extra-presupuestal, es decir, no aparecen en el presupuesto del proyecto regional, y no generan gastos generales. Creemos que esto se justifica y que coincide con la función catalizadora del proyecto regional. En la situación actual, los fondos extra-presupuestales están conformados básicamente por aportes de contrapartida (mencionados en el documento de proyecto pero no en el presupuesto del proyecto) y convenios de co-financiamiento para determinadas actividades o grupos de actividades incluidas en el proyecto. Un ejemplo de esto último es el reciente memorandum de entendimiento con el Instituto de Conservación Getty. La misión de evaluación no ha pretendido verificar si las obligaciones específicas de contrapartida o de co-financiamiento se han cumplido o no. Sin embargo, es posible inferir de los resultados del proyecto que sí fueron cumplidas en forma sustancial.

51. Para el futuro, el jefe del proyecto está contemplando la posibilidad de establecer un fondo (o fondos) en fideicomiso administrado(s) por el PNUD para reforzar el presupuesto básico del proyecto. No obstante, es poco probable que dicho fondo(s) en fideicomiso(s) y otros arreglos de compartición de costos sean suficientes para salvar la brecha entre los aportes del PNUD⁽⁶⁾, tal como están actualmente programados para los años restantes del proyecto, y las proyecciones sugeridas por el ATP (ver el Anexo K).
52. De hecho, las asignaciones anuales para lo que queda del proyecto se han reducido de US\$ 471,745 en 1987 a 247,000 para 1990 y 204,000 para 1991, sujetas a una modificación favorable en base a esta evaluación^(np 6). A este respecto se planea diversas consideraciones. En primer lugar, es obvio --como ya se dijo anteriormente-- que los fondos básicos asegurados (es decir, el aporte del PNUD) no pueden caer por debajo de cierto umbral si el proyecto ha de desempeñar su papel central coordinador y si ha de

(6) Los textos de las Revisiones I y K, así como una comunicación del representante residente del PNUD a la oficina principal del PNUD en ocasión de la aprobación de la Revisión G en 1986 (Misc 357), explicitaban la posibilidad de obtener fondos adicionales luego de la evaluación.

movilizar recursos extra-presupuestales o una co-financiación significativa. Este umbral depende de la naturaleza y de los objetivos del proyecto, tal como se definen en el actual documento de proyecto (Revisión G) y como arriba se discuten. En opinión del ATP, que en principio compartimos, las funciones centrales (que deben cubrirse con los fondos centrales asegurados) presuponen no sólo un personal de proyecto eficiente, sino también ciertos recursos operacionales para los consultores, las reuniones, viajes, etc. (las proyecciones presupuestales presentadas por el ATP aparecen como Anexo K). En la situación actual, las reducidas asignaciones anuales --reducidas aún más por la inflación-- son apenas suficientes para cubrir los sueldos del ATP y de un personal administrativo mínimo de apoyo. Aún si suponemos que, con la ayuda del PNUD/UNESCO, el proyecto podrá contar con algunos JPOs, Voluntarios o Expertos Asociados, creemos que el presupuesto del proyecto debería incluir el costo de un asistente profesional (actualmente financiado por el CIP Perú), fondos para la producción de un boletín bimensual, para una reunión de mesa redonda que discuta las estrategias y acciones de seguimiento, y suficiente capital generador para las actividades "operacionales" discutidas en este informe. Si bien no tenemos una cifra precisa que proponer, sugerimos que este asunto sea discutido en fecha cercana con el ATP.

Personal del proyecto

53. El proyecto regional ha estado funcionando con un personal permanente muy reducido, complementado por consultores a corto plazo. Además del ATP, el personal profesional ha estado conformado básicamente por los JPOs/expertos asociados (36 m/m durante el período 1984/1986, y 24 m/m 87/88). El renombre del proyecto y el interés suscitado en una serie de países donantes facilitó su reclutamiento. En un caso, un JPO/experto asociado continuó trabajando con el proyecto bajo un Acuerdo Especial de Servicios. En otro caso, un ex-voluntario de NN.UU. aceptó un Acuerdo Especial de Servicios con financiación de UNESCO y UNESCO/WHF. Sin embargo, dados los términos contractuales ofrecidos, estos acuerdos no fueron totalmente justos para ellos (sueldos muy bajos; ningún beneficio adicional o seguridad laboral). No obstante, el desempeño de este personal profesional joven ha sido sobresaliente: el ATP ha sabido motivarlos y darles suficiente libertad como para potenciar su entusiasmo, creatividad y habilidades profesionales.

Pre-inversión e inversión

54. La preservación del patrimonio cultural y su integración al ambiente social y económico demandan inversiones que van mucho más allá del ámbito de la cooperación técnica; en América Latina y el Caribe, esto a menudo significa

un financiamiento multilateral del BIRD o del BID. En casos excepcionales, tales proyectos de desarrollo pueden referirse específicamente a un centro o complejo cultural; el BID se ha mostrado especialmente interesado en esos proyectos culturales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se debe insertar la dimensión del patrimonio cultural en los proyectos infraestructurales --por ejemplo, renovación urbana; rehabilitación urbana-- que, de otra forma, destruirían muchos de los valores que deben preservarse. Igualmente, la construcción de carreteras, represas y otros proyectos de ingeniería civil, en una región tan rica en sitios arqueológicos como lo es América Latina y el Caribe, puede requerir medidas para evitar daños innecesarios al patrimonio cultural. Finalmente, el patrimonio cultural puede desempeñar un papel importante en el desarrollo del turismo, sujeto a una adecuada protección de su integridad.

55. Con esa perspectiva en mente, el RLAC/83/002 ha concentrado sus esfuerzos en la etapa de pre-inversión de una serie de proyectos. Por un lado, ha buscado articular proyectos integrales para la preservación cultural, como el preparado para Jamaica en 1987, con la modalidad de compartición de costos del Banco Interamericano de Desarrollo. Por otro lado, en relación con el desarrollo urbano o con los proyectos de ingeniería, ha propuesto medidas para conservar y rehabilitar centros históricos de importancia cultural conjuntamente con su textura socio-cultural. Un ejemplo son las actividades del proyecto en Bogotá y Quito. Es de esperar que la demanda

de asistencia técnica en este campo aumente considerablemente en los próximos años, dando especial importancia al modelo propuesto para la evaluación económica y manejo de los proyectos culturales.

Ambito geográfico, dentro y fuera de la región

56. El proyecto regional ha ampliado su enfoque andino a uno de nivel regional que comprende 30 países. Más recientemente, la sub-área angloparlante del Caribe se ha incorporado al esfuerzo regional. Dado el problema del idioma --y también la distinta matriz cultural-- puede que algunas de las actividades del proyecto, especialmente la capacitación, tengan que realizarse a nivel sub-regional. Sin embargo, se espera que el proyecto pueda ser capaz de fomentar un intercambio de experiencias y promover políticas coherentes en todos los países de la región.

57. Al mismo tiempo, las actividades del proyecto han empezado a tener efectos en otras regiones. El ATP, a título individual, ha brindado asesoramiento en la formulación de proyectos extra-regionales del PNUD/UNESCO sobre patrimonio cultural (Marruecos, Portugal, Turquía, Yemén) y ha participado en su evaluación. Algunas actividades específicas del proyecto --especialmente la capacitación-- han tenido participantes del Africa lusófona y de Portugal. Algunos de los coloquios que han tratado sobre determinados materiales (por ejemplo, el adobe), han tenido participantes de países de fuera de la región donde estos materiales son de uso tradicional.

58. No obstante, concluimos que el proyecto, en principio, debería mantener sus actuales parámetros regionales. Esto no impediría establecer interfaces operacionales con otras regiones, especialmente:

- con países tales como los del Africa lusófona, España y Portugal, cuya matriz cultural está relacionada a la de América Latina;
- cuando el tema --por ejemplo, determinados materiales tales como el adobe, la cerámica, textiles, o formas particulares de expresión tales como el arte en piedra-- justifica una investigación, reflexión y tal vez una acción en conjunto con países de fuera de la región, donde estos materiales son de uso tradicional.

Finalmente, es de esperar que el proyecto regional y algunos de los conceptos y actividades que ha generado puedan servir como modelo en otras partes del mundo, y que haya expertos de la región --como el ATP-- disponibles para llevar a cabo misiones de asesoría extra-regionales.

Evaluación y monitoreo

59. El proyecto ha sido materia de una evaluación interna y de un monitoreo. Ambos han sido utilizados como herramientas gerenciales en forma eficaz. Por ello, la Revisión G de este proyecto contiene una evaluación completa.

60. Entre las evaluaciones más importantes realizadas sobre actividades específicas del proyecto figura la reciente evaluación de todos los cursos de capacitación, mostrando extraordinarias tasas de reintegración y desarrollo de los capacitandos en sus carreras profesionales, un hecho clave que explica el amplio y continuo impacto que el proyecto ha tenido en toda la región. También se realizó en el transcurso de esta fase del proyecto una evaluación exhaustiva de cuatro cursos de capacitación. Asimismo, una evaluación de todos los centros de conservación que han sido establecidos en América Latina y el Caribe con ayuda del proyecto, incluyendo la infraestructura física, el desarrollo de recursos humanos, parámetros financieros y económicos y su estabilidad y continuidad a largo plazo.
61. Los ejercicios de monitoreo interno se han convertido en parte establecida de todas las actividades del proyecto. Esto queda de manifiesto en un documento anual de monitoreo que el personal del proyecto discute regularmente y envía a cada gobierno participante, al PNUD y a UNESCO durante el primer trimestre de cada año. El grupo consultivo de alto nivel en el que participamos en Lima también cumple una función clave de monitoreo y evaluación.

IV. RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE SEGUIMIENTO

62. Tal como ya se ha mencionado, desde que se inició, el proyecto ha organizado 43 cursos regionales de capacitación con un total de 1,121 participantes, y ha tomado parte en un gran número de actividades nacionales de capacitación. Ha organizado 26 coloquios y talleres con un total de 1,237 participantes, ha editado 75 publicaciones, ha producido 27 videos, 18 traducciones y 34 afiches. Estos son logros extraordinarios que se reflejan en los resultados cualitativos que se discuten en este capítulo.

63. En términos generales, los resultados más importantes del proyecto han sido la creciente consciencia en la región acerca de los valores y bienes culturales, abriendo perspectivas de política e iniciando acciones a nivel nacional, local y sub-regional a fin de proteger el patrimonio cultural e integrarlo dentro del contexto de su ambiente social y económico. Es importante anotar que esto se ha logrado sin necesidad de crear una infraestructura institucional permanente. Por el contrario, el proyecto ha dependido de instituciones nacionales o locales --ayudando, cuando hubo necesidad, a su establecimiento y administración-- y las ha alentado a formar redes regionales o sub-regionales que funcionen de manera descentralizada y con un alto nivel de autonomía.

66. En cuanto a los inventarios de bienes culturales intangibles --por ejemplo, tecnologías y habilidades artesanales; artes escénicas, tradiciones orales--, poco se ha hecho en términos relativos. Las actividades del proyecto se han limitado a la música (música barroca andina) y a un inventario de las tecnologías tradicionales establecidas (y discutidas en un coloquio) en Brasil, con énfasis en las tecnologías rurales y en los materiales de construcción. No cabe duda que los valores intangibles representan una parte importante del patrimonio cultural. Sin embargo, el trabajo sistemático en dicho campo trasciende los objetivos y los recursos actuales del proyecto regional, y probablemente sería mejor que fuera asumido por entidades de investigación o universidades.

Conservación de objetos muebles

67. En este campo, el proyecto ha brindado su apoyo bajo la forma de capacitación --tanto en métodos de conservación como en objetos y materiales específicos--, institucionalización y fortalecimiento institucional, y en una variedad de misiones específicas de asesoría. La publicación "Centros de Conservación en América Latina y el Caribe", editada en 1987, ha sido ampliamente distribuida tanto en español como en inglés.
68. El proyecto ha adoptado el enfoque general de ayudar en la creación de centros de conservación a nivel nacional (o a nivel de regiones específicas

en algunos de los países más grandes), complementada con una participación más especializada y centros de investigación. La tendencia a través de los años ha sido la de integrar las actividades de conservación de bienes muebles e inmuebles.

69. Existe una creciente tendencia a ubicar los centros de conservación básicos in situ (por ejemplo, San Francisco en Lima; centros históricos o sitios arqueológicos), en museos o en algunas universidades. Al estar cerca de los objetos que han de preservar, cumplen una función diagnóstica y administrativa, pero también pueden realizar investigaciones sobre determinados objetos y su conservación.
70. Los centros más avanzados y especializados (que pueden también cumplir una función básica de conservación, como el centro de textiles pre-colombinos en Lima) se dedican, principalmente, a la restauración y las tecnologías avanzadas aplicadas a la conservación y a la investigación de determinados materiales u objetos. El proyecto ha fomentado el surgimiento de dichos centros especializados de excelencia y, según el caso, su interconexión. También ha brindado apoyo directo bajo la forma de asistencia técnica, capacitación en nuevas tecnologías y capacitación de instructores.

71. Existe consenso en que la acción del proyecto en este campo ha tenido éxito, pero que es necesario continuar brindando apoyo en las áreas de institucionalización, fortalecimiento institucional y administración, así como para introducir o adaptar nuevas tecnologías.

Conservación de bienes inmuebles y sitios

72. Como ya se indicó anteriormente, la tendencia actual es la de integrar la conservación de bienes muebles con la de bienes inmuebles, especialmente ubicando cada vez más centros encargados de la conservación de bienes muebles in situ. Esto también concuerda con el concepto que los bienes culturales deben ser vistos --y preservados-- en su medio ambiente.
73. Por otro lado, se ha mencionado que la conservación de bienes inmuebles y sitios constituye un proceso más lento que la conservación de bienes muebles, y que queda aún mucho por hacer en dicho campo. Los motivos son varios. En primer lugar, la conservación de bienes inmuebles generalmente forma parte del desarrollo y rehabilitación urbanos --en sí un proceso lento e intensivo en capital. Otro motivo es que la conservación de bienes inmuebles exige la participación activa de especialistas en una serie de disciplinas, especialmente arquitectos e ingenieros civiles; es importante integrar las funciones de conservación y restauración. Finalmente, es ahora evidente que no existe un modelo único para la conservación/restauración

de bienes inmuebles/sitios y complejos históricos: tanto los conceptos como los problemas técnicos que surgen dependen en gran medida de las diversas condiciones locales.

74. En la situación actual, el proyecto ha estado activo en la conservación de algunos sitios y complejos históricos de importancia --entre ellos, Cusco, Quito y actualmente en Bahía. No obstante, sus principales esfuerzos han estado dirigidos al campo del diseño de proyectos, en el que ha brindado tanto capacitación como asistencia técnica directa.
75. El diseño de proyectos en el área de conservación y restauración de bienes culturales inmuebles incluye los estudios de factibilidad y de pre-inversión y, por ello, contempla no sólo aspectos técnicos, sino también la legislación y reglamentos de construcción y, sobre todo, cuestiones de economía, ingeniería financiera y administración. Es dentro de ese contexto, por ejemplo, que es de especial validez la valorización económica y modelado mencionado en el párrafo 13.
76. Se puede deducir que ésta será una de las áreas prioritarias para los años restantes del actual proyecto, y también para la acción de seguimiento posterior a 1991. Se requerirá un enfoque interdisciplinario y una estrecha cooperación con agencias financieras nacionales y multilaterales, así como con los principales protagonistas del desarrollo urbano.

Desarrollo de museos

77. Existe consenso en que las actividades del proyecto en este campo han sido tanto innovadoras como efectivas, pero que es necesario continuar con la acción de seguimiento.
78. A nivel conceptual, el proyecto ha contribuido a conscientizar al público, a introducir nuevos enfoques museológicos y, sobre todo, a establecer un vínculo más estrecho entre los museos y la comunidad, todo esto gracias a sus coloquios y actividades de capacitación (por ejemplo, el seminario de Bogotá de 1977 y su seguimiento, párrafo 25), y a una serie de estudios diagnósticos realizados a nivel nacional. Asimismo, ha contribuido a incorporar cursos de museología a los programas de estudios de varias facultades de arquitectura y de bellas artes.
79. Aparte de su aporte en las áreas de museología y museografía, el proyecto ha prestado mucha atención a la infraestructura física de los museos --actualización y mejoramiento de los museos existentes; construcción de nuevos museos; adaptación de edificaciones históricas para su utilización como museos. Sin embargo, en todos los casos, se enfatizó que era absolutamente necesario contar con un programa sustantivo como requisito previo para lograr una solución arquitectónica válida.

80. Dos áreas afines en las que el proyecto ha hecho un importante aporte son la seguridad y, especialmente, las medidas preventivas y de rescate en caso de desastres naturales (terremotos, inundaciones) que son endémicos en la región.
81. Asimismo, el proyecto ha puesto énfasis en la función educativa de los museos --en términos de planificación educativa dentro del contexto de los programas de los museos, y a través de la producción de juegos educativos, material de video y publicaciones bajo la forma de historietas.
82. Finalmente --y tal vez el punto más importante--, el proyecto ha prestado mucha atención a la administración de los museos y a la formulación de proyectos de museos negociables, que contemplan los parámetros económicos y financieros. Además de la asistencia técnica específica que ha brindado cuando le ha sido solicitada, incluyendo algunos estudios concretos de factibilidad, ha contribuido a abrir nuevas perspectivas en este sentido.
83. Existe consenso en que la administración de museos, la economía de museos y la informatización deberían considerarse como futuras áreas prioritarias del proyecto.

Arqueología

84. Si bien el proyecto ha contribuido a establecer ciertos cursos avanzados de capacitación en arqueología (por ejemplo, en la Escuela Superior Politécnica de Guayaquil, y en Arica/Antofagasta), y si bien sus actividades de inventario, conservación y museología han incluido objetos arqueológicos, ha dedicado relativamente poca atención a las actividades o técnicas arqueológicas reales.

85. Es evidente que los actuales recursos del proyecto no son suficientes para asumir un trabajo sustancial en este campo. No obstante, de conformidad con los objetivos generales del proyecto, sería conveniente llenar ciertos vacíos que se han observado en esta área. Uno de estos vacíos se refiere al rescate arqueológico, especialmente dentro del contexto de proyectos de ingeniería civil de gran magnitud (carreteras, represas, desarrollo urbano, etc.). Otro vacío se observa en el área de la arqueología submarina. También merece cierta atención la arqueología industrial (especialmente en países como Bolivia, Brasil, Argentina y los del Caribe), así como el tema general de la conservación in situ.

Tecnologías endógenas

86. En lo que se refiere a bienes culturales intangibles, el proyecto ha dirigido sus acciones primordialmente a las tecnologías endógenas --es decir, el registro y preservación de las habilidades tradicionales que forman parte del contexto cultural y que son, por lo tanto, de especial importancia para obtener el apoyo de la comunidad en el desarrollo cultural.
87. Un primer paso en esta dirección fue el coloquio regional realizado en Brasilia en 1982, que se centró en las técnicas agrícolas y materiales de construcción tradicionales. Asimismo, los seminarios sobre el adobe y la madera organizados por el proyecto.
88. No cabe duda que esta área general y, en especial, la preservación de las habilidades y técnicas artesanales que están desapareciendo rápidamente de la región merecen una atención preponderante en los próximos años. Sin embargo, también se considera que el proyecto regional, tal como está actualmente estructurado y financiado, no está en posición de dar prioridad a este tema, aparte de una serie de actividades de seguimiento específicas relacionadas directamente a otras partes de su programa de trabajo.

Administración y financiación de los proyectos culturales

89. En otra parte de este informe (por ejemplo, párrafos 75 y 82) se ha discutido la naturaleza e importancia del aporte del proyecto a este campo.
90. No cabe duda que esta labor debe continuar y, de hecho, debe intensificarse durante los años restantes del proyecto y, especialmente, durante la acción de seguimiento posterior a 1991.

Prevención y ayuda en caso de desastres

91. Además de los servicios de asesoría que el proyecto brindó después de los terremotos de Quito y de Méjico, también ha hecho un importante aporte --en estrecha colaboración con UNDRO-- tanto en la concepción de medidas preventivas como en la planificación de acciones correctivas del daño causado al patrimonio cultural por los desastres naturales. En cuanto a la prevención, no sólo se ha concentrado en la arquitectura antisísmica de los museos, sino también en áreas apropiadas de almacenamiento y vitrinas de exhibición en los museos.
92. Una primera actividad, a la que siguió un coloquio sobre Medidas Preventivas para la Protección de Sitios y Monumentos Históricos, fue co-auspiciada con UNDRO en 1979 en Antigua (Guatemala). Las actas del coloquio se publicaron

en 1983. En 1986, se convocó a un comité directivo en Lima, con la Getty Trust y otras instituciones. Se concluyó los estudios de caso sobre bienes muebles en el Caribe, América Central y la región andina, y sobre museos en Chile.

93. Existe consenso en que el trabajo en este rubro debería continuar bajo la forma de capacitación y difusión de tecnologías preventivas y de rescate y fomentando una adecuada planificación anticipada.

Promoción cultural y comunicaciones

94. Ya se ha hecho mención que las políticas de protección del patrimonio cultural, así como el efecto germinativo del proyecto regional, dependen de una efectiva promoción cultural y comunicación.
95. Por lo tanto, el proyecto ha hecho un importante esfuerzo por llegar a las comunidades involucradas, así como a los gobiernos nacionales y locales, a través de sus publicaciones, material en video y los componentes de conscientización incorporados en muchas de sus actividades, y ha alentado a los gobiernos e instituciones dedicadas a la preservación cultural a asignar una alta prioridad a la promoción y a las comunicaciones.

96. Dentro de un contexto más amplio, también es importante llegar al público, a los gobiernos y a las agencias financieras en potencia de fuera de la región, y conscientizarlos. En cierta medida, esto se ha logrado a través de las publicaciones del proyecto. No obstante, se espera que, en el futuro, el proyecto pueda contar con el apoyo activo de los servicios de información y comunicaciones del PNUD y de UNESCO: el PNUD/OPI y el Fondo de Patrimonio de la Humanidad ya han brindado un valioso apoyo.

V. SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD

97. Nuestros comentarios sobre las perspectivas de seguimiento y la continuidad aparecen en los Capítulos IV y II, respectivamente. En ambos temas, nuestras conclusiones son positivas: el proyecto sigue siendo necesario, muy probablemente también después de 1991; los temas y las prioridades para la acción de seguimiento están claramente definidos, pero deberían discutirse en una mesa redonda antes de la culminación del presente proyecto, tanto para verificar si estas prioridades siguen siendo pertinentes como para determinar cuál es la mejor forma que puede asumir el apoyo externo. Claro está que el objetivo final debe ser la auto-suficiencia de las instituciones nacionales y las redes regionales.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

98. Del RLAC/83/002 y de sus proyectos precursores se puede obtener tres clases principales de lecciones. Una se refiere al proceso y los parámetros de planificación del apoyo del PNUD; la otra se refiere al modus operandi de los proyectos regionales, y, la tercera, al enfoque conceptual de la asistencia técnica en el área del patrimonio cultural.

99. En cuanto al proceso de planificación, se puede concluir que el establecimiento de metas amplias, tal como se plantean en la Revisión G, es fundamental para darle al proyecto coherencia en el tiempo y el espacio; no obstante, probablemente sería suficiente que el documento del proyecto defina las metas de política y los objetivos operacionales en términos bastante generales, dando mayor énfasis a la formulación de planes anuales de trabajo acordados, que sean consecuentes con el nivel real de los aportes de contrapartida, los fondos extra-presupuestales y la compartición de costos que se encuentren disponibles para alcanzar los objetivos específicos; el documento de proyecto debería mencionar en forma específica los mecanismos de discusión y formulación de dichos planes de trabajo acordados.

100. A este respecto, cabe algunos comentarios acerca de la estructura financiera del proyecto. Es evidente que la financiación central del PNUD es fundamental para garantizar en forma suficiente el continuo sostenimiento de las funciones básicas del proyecto, y también para que sirva de "capital generador" en las actividades co-financiadas por otras fuentes: en esto consiste, básicamente, el rol central de coordinación y financiación del PNUD. En el caso específico del RLAC/83/002, la financiación central fue suficiente para los primeros años del ciclo del programa; sin embargo, como en muchos otros grandes proyectos regionales y nacionales, se programó las asignaciones presupuestales anuales para que disminuyeran, aún en términos nominales, a lo largo del ciclo. Este enfoque puede justificarse en regiones y proyectos en los que se espera que los programas de asistencia técnica no rindan según las expectativas. En los proyectos que, como el que está bajo consideración, muestran consistentemente una alta tasa de ejecución e, inclusive, exceden las asignaciones anuales, un presupuesto inferior al realmente necesario durante los últimos años de un ciclo de programación inhibe la planificación creativa y la continuidad de la acción, aún si, en principio, existe consenso, como en el caso del RLAC/83/002, en que las asignaciones presupuestales podrían incrementarse sujeto a una evaluación y a la disponibilidad de fondos.
101. En cuanto al modus operandi, el proyecto ha demostrado claramente las ventajas de un enfoque descentralizado, basándose en --y fomentando--

la cooperación de las instituciones nacionales en vez de depender de una superestructura central institucionalizada del proyecto. Sin embargo, para que este modelo funcione en forma exitosa, es importante contar con un ATP basado en el campo, y que el papel de la agencia ejecutora o se centre tanto en la gerencia y administración reales del proyecto como en una orientación conceptual como la derivada de la función normativa y de política (de asistencia no técnica) de UNESCO. Claro está que, con el tiempo habría que hacer esfuerzos a fin de garantizar que las instituciones nacionales funcionan (y colaboran dentro de una red) con creciente autonomía; no obstante, esto constituye un proceso a largo plazo que, dada la complejidad del tema, aún no ha concluido dentro del contexto del RLAC/83/002 y, muy probablemente, requerirá que el apoyo externo se prolongue más allá del actual ciclo de programación.

102. En cuanto al enfoque conceptual adoptado por el proyecto bajo consideración, se puede sacar una importante lección del éxito de sus esfuerzos por integrar el patrimonio cultural y su preservación dentro de un contexto más amplio de desarrollo social y económico. Es obvio que esto requiere un enfoque pluri-disciplinario y de un estrecho vínculo de trabajo con instituciones multinacionales y nacionales que operan en otros campos --en este caso, el desarrollo económico y la financiación del desarrollo; desarrollo urbano, educación, ciencia y tecnología, etc.

VII. RESULTADOS

103. Los principales resultados de la misión de evaluación se pueden resumir de la siguiente manera:

- (i) el proyecto merece una alta calificación en términos de pertinencia e impacto de política; ha sido innovador y ha sabido responder a las necesidades y demandas; en gran medida, su impacto se debe a que se puso énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, en un patrón descentralizado de funcionamiento, y al hecho que ha funcionado sin una gravosa supra-estructura institucional;
- (ii) a pesar de un documento de proyecto muy detallado y formal, ha sido flexible, adaptándose a nuevas demandas, perspectivas y prioridades;
- (iii) el proyecto ha tenido un efecto catalizador, al fomentar una acción descentralizada a nivel nacional y movilizar recursos financieros adicionales, más en la forma de fondos de co-financiación y de contrapartida que bajo la modalidad de costo compartido; ha ampliado su enfoque andino hasta cubrir todos los países de América Latina con excepción de uno y, más recientemente, también el área angloparlante del Caribe;

- (iv) el proyecto ha logrado fomentar con éxito la cooperación sur-sur, bajo la forma de un intercambio de expertos y conocimientos técnicos, y también la cooperación y vinculación de las muchas instituciones nacionales que participan en el proyecto;
- (v) el proyecto ha coadyuvado al establecimiento de muchos proyectos nacionales y sub-regionales financiados por el PNUD y otras fuentes bilaterales u ONGs; ha brindado orientación y, en algunos casos, ha administrado estos proyectos nacionales, poniendo su infraestructura operacional de campo a disposición de las agencias de financiación que lo han requerido, y garantizando la coherencia e interactividad entre los proyectos respectivos; en el futuro, debería seguir sirviendo de punto de convergencia de toda acción regional o sub-regional del PNUD relacionada con el patrimonio cultural;
- (vi) los convenios de apoyo con la UNESCO han funcionado bien; si bien el personal del proyecto ha gozado de enorme autonomía, se ha beneficiado del estrecho vínculo existente con la acción normativa y de política de UNESCO, y del hecho que muchas actividades operacionales de UNESCO y UNESCO/WHF en la región han sido administradas por el personal del proyecto PNUD/UNESCO;

- (vii) el proyecto se ha desarrollado en base a un presupuesto muy restringido, el cual podría no ser suficiente para llevarlo a su conclusión en 1991; el proyecto ha tenido una tasa de ejecución muy elevada.

VIII. RECOMENDACIONES

104. En base a sus conclusiones, la misión de evaluación ofrece las siguientes recomendaciones en lo que respecta al financiamiento:

- (i) debería disponerse de fondos básicos adicionales para mantener las funciones centrales del proyecto durante los años restantes del ciclo de programación; además de los recursos regionales CIP, debería hacerse un esfuerzo por obtener aportes de fondos en fideicomiso o bajo la modalidad de costo compartido dentro del contexto del presupuesto del proyecto; otras vías que deben ser exploradas conjuntamente con el PNUD, UNESCO y el personal del proyecto son el reclutamiento de JPOs y de expertos asociados, así como la posibilidad de cargar algunos de los costos del ATP y del personal central del proyecto a los proyectos nacionales del PNUD preparados, administrados o supervisados por el ATP. Si bien el equipo de evaluación no está en situación de sugerir una determinada cifra para estos

fondos adicionales, recomienda que el tema sea tratado con carácter de urgencia por el PNUD y el ATP, utilizando como punto de partida las proyecciones presupuestales formuladas por éste último y que aparecen como Anexo K;

- (ii) el PNUD debería estar dispuesto a considerar un apoyo al seguimiento regional después de 1991, tal vez incluyendo la continuación de los servicios de un ATP y de personal central básico (ver la recomendación (iii) a continuación).

105. En cuanto al contenido del proyecto, se hace las siguientes recomendaciones:

- (iii) durante los años restantes del proyecto, se debe prestar especial atención a los temas que requieren una acción de seguimiento posterior a 1991; la naturaleza de esta acción de seguimiento, incluyendo las prioridades y la forma y nivel del apoyo del PNUD en dicha etapa, deberá contemplarse en el transcurso de una reunión de mesa redonda a realizarse en 1991 con la participación de las principales instituciones nacionales que representan a la contraparte, y los posibles contribuyentes externos (OIGs, ONGs, programas bilaterales, agencias financieras multilaterales);

- (iv) dentro de esta perspectiva, se debe priorizar la interfaz medio ambiente natural/humano y, especialmente, el papel y la integración del patrimonio cultural en el desarrollo urbano; será importante un enfoque a nivel de gobierno municipal y local;
- (v) otra área de prioridad es el desarrollo y la pre-inversión del proyecto, que abarca desde la planificación económica, hasta la ingeniería financiera y la administración; se sugiere que un grupo de trabajo desarrolle modelos económicos apropiados que incorporen los valores culturales, de ser posible aprovechando la enorme experiencia que se tiene en el modelado y valorización económicos relacionados con el medio ambiente natural;
- (vi) una tercera área general de prioridad se refiere a los sistemas de documentación e información que se requiere para mantener la vinculación entre las instituciones nacionales y sub-regionales;
- (vii) asimismo, el proyecto debería tratar de abordar nuevos temas específicos, entre ellos, el rescate arqueológico, la arqueología industrial y submarina; la preservación de archivos de películas y de materiales vulnerables tales como el papel; otras áreas en las que se requiere una acción continuada han sido identificadas en las secciones anteriores de este informe, especialmente en la Parte IV;

105. en cuanto al modus operandi, se sugiere que:

- (viii) se ponga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, incluyendo la capacitación de técnicos de nivel intermedio; en este sentido, el proyecto debería concentrarse en la capacitación de instructores, desarrollo de programas de estudios y material de enseñanza, dejando las funciones de línea de la capacitación cada vez más en manos de las instituciones nacionales o sub-regionales; asimismo, el proyecto debería garantizar que los cursos de capacitación, aún cuando fueran organizados por instituciones nacionales, sigan incluyendo participantes y personas a cuyos servicios se puede recurrir de otros países de la región;
- (ix) el proyecto debería seguir funcionando de manera descentralizada, dependiendo de (y, de ser necesario, creando) instituciones nacionales e inter-regionales que funcionen como una red y con un patrón de centros especializados que brinden apoyo en determinadas áreas; evidentemente, esto no debería excluir la cooperación con instituciones de fuera de la región; no obstante, es importante que las instituciones nacionales y las redes funcionen cada vez con más autonomía; en ese sentido, el proyecto debería sugerir un cronograma realista;

- (x) el proyecto debería continuar e intensificar su colaboración con las OIGs (pertenecientes a la familia de las NN.UU. o externas a ella) y las ONGs, comprometiendo la participación de éstas en operaciones específicas (por ejemplo, en la capacitación); dentro de esta perspectiva, el proyecto debería tener una activa participación en la Década Mundial para el Desarrollo Cultural auspiciada por UNESCO;
- (xi) el proyecto debería publicar un boletín bimensual que trate no sólo acerca de sus propias actividades culturales y de preservación cultural en la región sino también acerca de otras similares;
- (xii) el proyecto no debe perder su enfoque regional; no obstante, debería intensificar sus vínculos con otras regiones en términos de:
 - la participación de países con una matriz cultural afín (Africa lusófona; Portugal, España, etc.) en actividades operacionales (capacitación; investigación);
 - investigación conjunta, coloquios y capacitación especializada en los que el tema exige un enfoque trans-regional (por ejemplo, el adobe);

- la utilización del proyecto regional y de las actividades nacionales como modelo para proyectos de preservación cultural en otras regiones;
- el fomento de la utilización de expertos y conocimientos técnicos de la región en tareas de cooperación técnica con otras partes del mundo.