

ROM report

Type of ROM review	Projects and Programmes
Project title	PALOP-TL Culture & employment programme - PAGODA Camoes
Project reference	C-405279
Delegation in charge	Mozambique
Status	Final
Report date	02/05/2023

Project - Key Information

Domain (instrument)	European Development Fund		
DAC Sector	Culture and recreation		
Zone Benefitting from the Action	PALOP - African Countries with official language Portuguese		
Action Location	PALOP-TL		
Type of Project/Programme	Geographic		
Geographic Implementation	Multi-country		
Entity in Charge	DIRECTORATE A - Africa		
OM in Charge	CORTE REAL FILIPA		
Contracting Party	CAMOES - INSTITUTO DA COOPERACAO EDA LINGUA IP		

Project - Financial data on 06/03/2023

Total budget	0 €		
EU contribution	17,750,000 €		
Paid Amount	14,806,131 €	Date of last payment	08/12/2022

Project - Dates

Contractor Signature Date	07/03/2019			
Activities	Start Date	01/04/2019	End Date	30/06/2024
Final Date for Implementation (FDI)	30/12/2025			

ROM review - Key information

Reason for ROM review	Yes			
Countries visited	Angola, Cape Verde, Guinea-Bissau, Mozambique, Portugal, Sao Tome and Principe, Timor-Leste			
ROM expert(s) name(s)	BRACKELAIRE VINCENT CHAMBEL Mariana FERREIRA Diogo			
Field phase	Start Date	23/01/2023	End Date	09/02/2023

Executive Summary

A Missão ROM para o projeto PROCULTURA foi realizada com sucesso nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste (PALOP-TL) entre 23/01 e 09/02/2023, com visitas de 3 peritos aos 6 países: Vincent Brackelaire (TL) a Moçambique e Timor-Leste, Mariana Chambel a São Tomé e Príncipe e Angola, e Diogo Ferreira a Cabo Verde e Guiné-Bissau (e Lisboa sede do Camões IP, quem implementa o projeto). A missão correu bem graças à boa organização das viagens e agendas pelo parceiro de implementação Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. (incluindo a Coordenação do projeto em Lisboa, as Embaixadas do Portugal nos 6 países e os três Assistentes técnicos localizados em Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe), respondendo bem à complexidade do projeto. Foram realizadas também reuniões de briefing e debriefing tanto na sede do projeto no Camões I.P. em Lisboa (online) quanto na Delegação da União Europeia (DUE) em Moçambique, assim como reuniões nas DUE de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Timor-Leste.

PROCULTURA implementa um amplo e inédito leque de atividades que procuram melhorar a capacidade de gerar rendimentos no setor cultural dos PALOP-TL. Depois de se ter entrevistado mais de 100 participantes beneficiários ligados à arte e gestão cultural nos PALOP-TL, o sentimento geral daqueles actores, percebido pela missão ROM, é uma combinação de entusiasmo, por poderem fazer parte de uma iniciativa inédita e de muita riqueza criativa, e ao mesmo tempo de frustração pela falta de dinamismo e flexibilidade na gestão dessa iniciativa.

O projeto entra agora numa nova fase com o início do contrato de Assistência Técnica (AT) da empresa CESO Development Consultants (“AT à Coordenação da Ação PROCULTURA”) e, apesar do atraso de mais de dois anos na sua contratação, existe muita esperança entre os participantes do projeto nos PALOP-TL de completar as realizações previstas da melhor forma.

De acordo com o Caderno de Encargos, esta AT tinha início previsto para 01/08/2020, com uma duração de 36 meses. Questões administrativas do concurso, bem como o processo de validação do contrato pelo Tribunal de Contas de Portugal, provocaram atrasos na adjudicação do contrato, com uma redução significativa no período de implementação da AT, face à actual data de fim do PROCULTURA. A reunião de arranque do projeto teve lugar a 09/01/2023 e a execução dos trabalhos está prevista até 30/06/2024 (ou seja, menos de 18 meses).

Considera-se que as conclusões e recomendações da Missão devem ajudar o Camões I.P. a estabelecer com as Embaixadas e seus 3 AT uma estratégia de saída, mas também à CESO a ajustar o seu plano de trabalho conforme a realidade actual encontrada no terreno dos PALOP-TL, e os representantes dos 6 países que participam no projeto e que provavelmente vão querer continuar os processos lançados, por exemplo através dos polos de criação artística. Elas baseiam-se nas lições que já podem ser tiradas deste projeto, para serem implementadas numa estratégia de saída visando garantir mais qualidade dos produtos e mais efeitos das realizações do projecto.

Conclusões

- C1. O PROCULTURA responde bem às necessidades dos gestores culturais e dos artistas dos PALOP-TL. Algumas falhas no modelo de gestão colocam porém em risco a relevância do desenho original.
- C2. A cooperação entre os PALOP-TL no sector da cultura e artes é pouco desenvolvida. O projecto PROCULTURA apresenta boas oportunidades de cooperação e coordenação mas a procura de sinergias dentro e fora do projeto foi pouco desenvolvida até hoje.
- C3. A lógica vertical da intervenção é relativamente simples e coerente, mas ao nível horizontal diversos indicadores não são os mais apropriados. Faltou ainda um sistema robusto de monitorização desde o início da ação.
- C4. A estrutura de governação do projeto, muito centralizada em Lisboa e com cariz norte-sul acentuado, não se revelou a mais apropriada à boa gestão do PROCULTURA. A AT à coordenação poderá contribuir para a revitalização de dinâmicas e preenchimento de lacunas.
- C5. A variedade de produtos, incumprimento de prazos e problemas de gestão conduziram à sub-optimização dos resultados previstos, embora com boa qualidade dos que foram concretizados. Uma intensa coordenação dos actores, com o apoio conjugado das ATs poderá melhorar significativamente o balanço final.
- C6. A gestão excessivamente centralizada a nível global e muito verticalizada não têm permitido níveis adequados de apropriação e continuidade das realizações. Falta identificar espaços nacionais e redes de afinidade, para transferir responsabilidades e tarefas. Falta ainda estímulo e facilitação para os participantes se articularem, criando sinergias e avanços no empreendedorismo e criação de rendimento, no quadro também da « cooperação sul-sul ».
- C7. A consideração das questões de igualdade de género e de inserção da juventude é satisfatória. Mas tal não é ainda suficientemente abordado na estratégia de comunicação.
- C8. Os modos de comunicação adoptados não correspondem inteiramente às necessidades e oportunidades para um maior impacto imediato e visibilidade duradoura do projecto.

Recomendações

- R1. Na estratégia de saída, rever o programa de trabalhos da AT da CESO, prolongar o contrato dos AT do Camões, I.P., rever o orçamento, promover o diálogo operacional entre o Camões e a CESO, organizar reunião urgente do Comité estratégico.
- R2. Promover o reforço da coordenação entre parceiros de implementação (Camões, FCG, AECID, ACEP, AULP, AF, CESO, etc.).
- R3. Sistematizar os produtos e as realizações do PROCULTURA em cada país, apresentando os respectivos participantes, com o objetivo de facilitar o conhecimento e sua disseminação.
- R4. Acompanhar a implementação das componentes Diversidade, Lote 1, Lote 2 e Lote 3 do PROCULTURA e sua finalização com sistematização, comunicação, articulação. Flexibilizar as regras de gestão dos projetos apoiados nos 3 lotes com mecanismos de gestão financeira que evitem o excessivo peso burocrático.
- R5. Acompanhar com especial atenção a implementação dos cursos, reavaliando e decidindo sobre o conjunto das propostas, com critérios atualizados. Canalizar verbas remanescentes para novas aplicações, por exemplo para a consolidação das formações de curta duração de escrita criativa e empreendedorismo com base no grande sucesso que tiveram na maioria dos países.
- R6. Desenvolver a mobilidade com encontros nacionais e internacionais e um acompanhamento mais profundo dos projetos dos bolsistas.
- R7. Promover a continuidade local das realizações do PROCULTURA com a identificação de uma instância cultural de referência em cada país (tipo polo-pivot).
- R8. Definir um mecanismo de participação institucional e financeira dos 6 Estados envolvidos no PROCULTURA.
- R9. Dinamizar a comunicação sobre realizações que reflitam boas práticas de interesse amplo, permitindo assim incrementar seu conhecimento e visibilidade, em particular sobre participação das mulheres e dos jovens.

Project Synopsis

Description of the context with a focus on the problematic to be addressed by the action

O projeto PROCULTURA é uma iniciativa da União Europeia (UE) de apoio à gestão cultural nos Países Africanos de Língua oficial Portuguesa e Timor Leste (PALOP-TL). Os PALOP-TL constituem um grupo informal de seis países com antecedentes históricos e linguísticos comuns (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste) correspondente a cerca de 70 milhões de habitantes no seu conjunto. A Cooperação PALOP e TL - UE tem como objetivo estreitar a relação entre os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste com os Estados-membros da UE. Está ativa desde 1992 (para os PALOP apenas), tendo sido alargada a Timor-Leste em 2007. Baseia-se em afinidades históricas e culturais entre esses países, com o fundamento da língua oficial e os traços comuns que caracterizam o sistema de governação herdado, em particular na administração pública, sistemas de justiça e gestão das finanças públicas, bem como os percursos históricos e políticos pós-independências. Por outra parte, todos fazem parte da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) cuja criação em 1996 se traduziu essencialmente em cooperação para mobilidade entre os países, e também (menos embora) em iniciativas comuns como a dinamização cultural destes países.

A economia criativa tem um papel chave no desenvolvimento sustentável, podendo contribuir para a promoção do crescimento económico, a erradicação da pobreza, a criação de emprego decente e para a redução de desigualdades dentro e entre países. Nos PALOP-TL o setor cultural encontra-se em diferentes estágios de desenvolvimento, mas vários dos desafios são transversais, tal como a falta de recursos humanos qualificados, a escassez de financiamento público, público reduzido, dificuldade de acesso a mercados e, mais recentemente, o impacto da pandemia COVID-19 na redução das atividades culturais. Apesar da partilha da língua e de valores identitários, é fraca a dinâmica de intercâmbios e criação de parcerias a nível regional, tanto ao nível da promoção de mercados para as indústrias criativas como ao nível da cooperação profissional e institucional. Estes desafios comuns são também oportunidades para desenvolver ações concertadas.

A cooperação entre a UE e seus Estados-membros com os PALOP-TL está alicerçada num Programa Regional: o Programa Plurianual 2014-2020 PALOP-TL/UE. Financiado pelo 11º FED com um envelope financeiro de 30 milhões EUR, o qual se focou essencialmente na criação de emprego e no desenvolvimento das capacidades de governação. A Ação PROCULTURA enquadra-se no domínio prioritário 1 "Criação de Emprego" do Plano Indicativo Plurianual, assinado em 2015, com o objetivo de contribuir para aumentar o emprego e criar atividades geradoras de rendimento no setor cultural nos PALOP-TL.

A importância deste setor foi novamente confirmada na XIV Reunião dos Ordenadores Nacionais dos PALOP-TL com a União Europeia, em novembro de 2021, que elegeu a "geração de emprego na área da cultura" como uma das áreas prioritárias de cooperação no próximo ciclo de financiamento da UE (2021-2027).

Description of the intervention logic

PROCULTURA é financiado pela UE com o cofinanciamento do Camões, I.P. e da Fundação Calouste Gulbenkian, num montante total de EUR 19.040.000. A Ação, implementada pelo Camões, I.P., teve início a 01/04/2019, com a duração de 51 meses, estendida por 12 meses, até 30/06/2024. O projeto entra agora numa nova fase com o início do contrato de Assistência Técnica (AT) da empresa CESO Development Consultants ("AT à Coordenação da Ação PROCULTURA"). Esta AT tinha início previsto para 01/08/2020, com uma duração de 36 meses. Questões administrativas do concurso e de validação do contrato pelo Tribunal de Contas de Portugal, provocaram atrasos na adjudicação do contrato. A reunião de arranque teve lugar a 09/01/2023 e a execução dos trabalhos está prevista até 30/06/2024, salvo possível extensão.

A lógica de intervenção (LI) foi ajustada e melhorada depois da missão ROM anterior em 2021, com a introdução de alguns indicadores qualitativos associados à perceção de mudança; assim a última versão do quadro lógico (QL) do PROCULTURA é a seguinte:

Objetivo global: Contribuir para aumentar o emprego e criar atividades geradoras de rendimento nos PALOP e em Timor-Leste. A meta apresentada para este objetivo é de ver aumentar a taxa de emprego em cada país, para homens e mulheres.

Objetivo específico: Aumentadas as oportunidades de emprego e a capacidade geradora de rendimento dos subsectores culturais de atividade nos PALOP e em Timor-Leste. Os indicadores e as metas apresentados para este objetivo são:

OEI1.1: Nº de empregos obtidos ou consolidados com apoio de instrumentos da Ação por país e que se mantêm, em 2022 e 2024 (desagregados por subsetor e sexo)

OEI1.2: % de beneficiários sem ocupação estável que beneficiaram de formação e/ou de outros instrumentos facultados pela ação e que se encontram, no final da mesma, em situação de rendimento estável (desagregados por sexo e por país)

OEI1.3: Variação do volume de negócios das empresas apoiadas pela ação (desagregada por subsetor e país)

OEI1.4: Perceção de mudança sustentada associável à Ação, por parte dos agentes do setor cultural e dos seus interlocutores institucionais no espaço PALOP-TL

Para alcançar este objetivo, o projeto estrutura-se da seguinte forma, através de "componentes" ou "Resultados" (terminologia utilizada, indistintamente, na documentação oficial e no QL a nível de Output (EN) ou Produto (PT), não inteiramente coincidente, assim, com o padrão INTPA em vigor, ie: formato PRAG e3d), a que se associam aqui os respectivos indicadores:

R1. Recursos humanos com competências criativas e técnicas diferenciadas para os subsectores da cultura estão disponíveis em maior número e melhor preparados para encontrarem ocupação.

Os indicadores e as metas apresentados para estes produtos são:

PI.1.1: Nº de cursos de ensino técnico, profissional e superior criados com apoio do projeto ou apoiados por este (desagregados por área disciplinar e por país)

PI.1.2: Nº de estudantes que concluem os seus estudos superiores ou mobilidade académica (Erasmus+ ou Mobilidade AULP) e regressam ao país (desagregados por sexo, país e área disciplinar)

PI.1.3: Nº de artistas que realizam residências artísticas no âmbito da Ação (desagregados por sexo, país área disciplinar)

PI.1.4: Nº de universidades e nos PALOP-TL que obtêm participação no programa Erasmus+ (desagregados por país)

PI.1.5: Diversidade temática e geográfica da agenda cultural proposta pelos polos de criação contemporânea e residência artística

PI.1.6: Nº de profissionais no setor da cultura que realizam a formação em empreendedorismo e projetos e que consideram a formação relevante para o seu desempenho profissional

PI.1.7: % de candidaturas elegíveis a instrumentos de financiamento, apresentadas por beneficiários formados através da Ação.

PI.1.8: Nº de iniciativas, individuais ou coletivas financiadas pelo Fundo DIVERSIDADE que hajam, de forma demonstrada, conduzido a (ou contribuído para) a criação ou consolidação de emprego ou a afirmação profissional dos beneficiários (desagregados por país e por subsetor cultural) .

R2: Música e artes cénicas dos PALOP-TL têm difusão mais ampla e oportunidades de comercialização melhoradas nos mercados nacionais, regionais e internacionais.

PI.2.1: Nº de negócios e/ou serviços viabilizados pelo projeto (desagregado por subsetor, país, idade e sexo dos beneficiários individuais)

PI.2.2: Nº de projetos regionais/ internacionais de difusão e comercialização de produtos da música e artes cénicas dos PALOP-TL (desagregado por subsetor, país e sexo dos beneficiários individuais)

PI.2.3: Estado de avanço da dimensão internacional de produtos e expressões culturais conjuntas desenvolvidas com o apoio do PROCULTURA e envolvendo dois ou mais países do espaço PALOP-TL

R3: Literatura dos PALOP-TL, especialmente infantojuvenil, recebe um impulso favorável de criação, publicação e difusão (a nível nacional e da comunidade linguística)

PI.3.1: Nº de projetos regionais/ internacionais de criação, publicação, difusão ou comercialização de literatura infantojuvenil dos PALOP-TL apoiados pela Ação (desagregado por país e sexo dos requerentes individuais de apoio)

PI.3.2: Nível de capacidade dos educadores e professores formados pela Ação para a utilização regular da literatura infantojuvenil como recurso didático-pedagógico (desagregados por país e sexo)

PI.3.3: Mudança percebida no acesso, uso e apreço da literatura dos PALOP-TL, em contexto educativo, familiar e comunitário, decorrente da criação, publicação ou difusão de obra escrita dinamizada através ou com o apoio da ação e seus agentes

A Ação é implementada, através de um acordo de delegação, pelo Camões IP, instituição com as funções de promoção da cooperação para o desenvolvimento, cultura e língua portuguesa, presente em todos os PALOP-TL através das Embaixadas Portuguesas e dos centros culturais Portugueses. Em Cabo Verde, São Tomé e Moçambique estão presentes um assistente técnico (AT) implementando as atividades no país e responsáveis também pelos outros 3 países, sempre em articulação com as Embaixadas de Portugal em cada país e a sede do Camões IP em Lisboa.

A implementação do PROCULTURA está distribuída por muitos parceiros de implementação, especializados, com um papel cada um que continua adequado e relevante; os principais são:

- Fundação Calouste Gulbenkian (FCG): responsável pela gestão das bolsas de mobilidade para residências artísticas e pela dinamização de polos de criação artística.

- Associação das Universidades e Língua Portuguesa (AULP) : responsáveis pela gestão do processo de atribuição de bolsas de mobilidade AULP e Erasmus +

- Agência Espanhola de Cooperação Internacional e Desenvolvimento (AECID): responsável pela implementação das ações de formação para o empreendedorismo

- Institutos EUNIC (European Union National Institutes for Culture) para a gestão do Fundo Diversidade em STP.

Description of the target group(s) and final beneficiaries

O Documento de Descrição da Ação considera:

Beneficiários diretos: Ministérios e outras instituições da tutela da cultura, do ensino técnico e formação profissional e do ensino superior; instituições de ensino técnico e formação profissional; instituições de ensino superior com cursos nas áreas da cultura; estudantes do ensino secundário e superior, com atenção especial para jovens mulheres; criadores e profissionais líderes nos setores culturais, com atenção especial para mulheres e jovens; empresas e outros operadores económicos nos setores da música, artes cénicas e literatura, com atenção especial para mulheres; organizações da sociedade civil, nacionais e internacionais, com atividade residente nos PALOP-TL e nos setores da cultura; educadores e professores.

Agentes de mercado internacionais: Consumidores de produtos culturais, operadores económicos deste setor e órgãos de comunicação social nos países vizinhos dos PALOP-TL e na Europa, nas perspectivas de marketing de produtos culturais PALOP-TL e de aquisição de mercados.

Beneficiários finais: Cidadãos dos PALOP e Timor-Leste; consumidores de produtos culturais nos mercados internos; todos os empregadores dos setores da cultura nos seis países, que deverão também contribuir para a Ação com a identificação das necessidades de competências.

Findings

1. Relevance

O projeto PROCULTURA constitui uma resposta satisfatória às necessidades e direitos dos grupos – alvo e principais atores do setor da cultura nos PALOP-TL, apesar de não ter considerado na sua formulação a realidade diferente de cada um dos países e de oferecer a todos os mesmos produtos e atividades, no âmbito do impacto e das realizações pré-estabelecidas e dos orçamentos, que constam do seu desenho, bem como dos contratos de implementação celebrados.

O projeto preenche suficientemente bem as lacunas no desenvolvimento do setor cultural em todos esses países para poder relativizar as fraquezas atempadamente diagnosticadas. A intervenção representa uma oportunidade para a dinamização do setor cultural e das indústrias criativas e da resposta a alguns dos principais constrangimentos ao desenvolvimento do setor cultural dos PALOP-TL, nomeadamente no que se refere à fragilidade na oferta de formação artística especializada e no acesso a financiamento para iniciativas de produção, promoção cultural e intercâmbio artístico. A estratégia de implementação de um projeto como este, que atua em realidades distintas, deveria ter capacidade de promover abordagens adaptadas a cada uma destas realidades. Nesta perspectiva, considera-se que a centralização excessiva do modelo de gestão na sede do Camões I. P. em Lisboa e a ausência de instâncias culturais minimamente consolidadas em cada país, não ajuda o desenho de estratégias nacionais de ação para implementar as atividades de maneira mais adaptada aos contextos.

O PROCULTURA poderia ter uma estrutura operacional e mecanismos que potenciasssem mais os seus resultados e alavancassem melhor as principais estruturas do setor cultural dos países. Ao oferecer oportunidades para um setor que tem pouco acesso a financiamento, o projeto representa uma oportunidade única e que tem despertado muito interesse por parte dos atores culturais. As elevadas expectativas criadas pelo PROCULTURA são porém e no momento atual alvo de sentimentos contraditórios nos diferentes países, pelo atraso e pela falta de facilidades de participação e articulação.

A intervenção está de uma forma geral adaptada teoricamente às capacidades institucionais, humanas e financeiras dos principais intervenientes na implementação da ação, mas na prática demonstra toda uma série de debilidades nas várias partes interessadas e que dificultarão o alcance dos resultados da Ação se não forem solucionadas ou minimizadas em tempo útil:

- A missão ROM recolheu evidências relativamente aos laços formais existentes entre o projeto e os Governos parceiros dos PALOP-TL bem como com outras partes interessadas importantes, por meio dos Comitês de Monitorização e Assessoria (CMA) organizados pelo projeto nos seis países. Se bem que o projeto não apresente uma estratégia focada no apoio ao setor público, envolve também instituições de tutela em cada país. Assim, tem existido um acompanhamento próximo por parte dos Ministérios da Cultura, da Educação, ou instituições estatais ligadas a Cultura e Artes, participando nos juris de atribuição de bolsas de licenciatura e mestrado. Por outra parte, estruturas públicas como o Centro Nacional de Arte e Design em Cabo Verde ou a Direção Provincial da Cultura e Turismo de Inhambane em Moçambique beneficiam de subvenções no âmbito do Fundo Diversidade ou Lote 1.

- Identifica-se como uma fragilidade da execução a falta de encontros regulares do Comité de Parceiros de Implementação (CPI) do projeto. Se a ação conjunta destes parceiros de implementação deveria oferecer um importante valor acrescentado, a mobilização de todos eles não está a ser devidamente realizada, de forma a criar uma visão conjunta para a implementação. Até à presente data, o CPI apenas reuniu uma vez. É difícil então garantir uma coerência entre todos para manter firme a lógica da intervenção e uma boa eficiência com coordenação e sinergias.

- Ao nível dos parceiros de implementação, cabe lembrar também que a contratação da AT ao projeto (a cargo da CESO) foi concluída após 2 anos de espera. A mesma está prevista dar apoio ao lançamento dos cursos técnicos, seguimento às grandes subvenções e criar um sistema de monitorização do projeto. Sua ausência agravou a dificuldade em garantir uma boa coordenação de parceiros e das suas ações e o seguimento de proximidade dos beneficiários. Observa-se que um projeto tão complexo e ambicioso precisa de uma estratégia de saída a partir de agora para tentar recuperar o atraso e realizar da melhor maneira as atividades restantes, ao mesmo tempo que responde aos diferentes desafios.

A escolha do Camões IP como parceiro de implementação do PROCULTURA é adequada no sentido em que existe uma estrutura assente na rede de Embaixadas de Portugal em todos os países de intervenção que favorece a implementação, existe uma relação institucional entre cooperação para o desenvolvimento e apoio ao setor cultural (característica do Camões IP) e existe uma boa capacidade de mobilização de parceiros institucionais. Apesar deste enquadramento, existem porém vários constrangimentos que afetam significativamente a qualidade de implementação:

- Por um lado, existe a dificuldade já mencionada em coordenar e articular intervenções dos diferentes parceiros, seja entre sede do Camões (em Lisboa) e parceiros técnicos, seja entre estes e as equipas de seguimento no terreno (AT e Embaixadas). Um dos principais problemas do projeto é, aliás, a ausência de uma estratégia clara e objetiva de trabalho conjunto, quando o valor acrescentado de tantos parceiros de alto nível deveria estar na sua coordenação.

- Ao nível das regras e legislação aplicável à contratação pública portuguesa, estas estão obviamente fora do controle do Camões IP, mas condicionam largamente a capacidade de implementação rápida das atividades. O exemplo mais claro é a contratação da AT da empresa CESO com mais de dois anos de atraso, quando ela tem a responsabilidade de apoiar à criação de cursos técnicos em cada país, monitorizar os projetos apoiados pelas grandes subvenções e desenvolver um sistema de monitorização global do projeto. Tendo em conta que a promoção dos cursos técnicos, a definição de um sistema de monitorização e o apoio técnico às subvenções fazem parte do caderno de encargos, o prejuízo ao projeto ocasionado pela demora é grande porque o atraso põe em risco o alcance dos produtos e objetivos previstos.

- Ao nível da gestão de fundos, considera-se que o Fundo Diversidade é demasiado complexo e burocrático tendo em conta os montantes financiados. Pequenos apoios de 2.000 € com exigências de extrato bancário, conciliação bancária, entre outros documentos, parecem pouco razoáveis e colocam uma pressão administrativa desproporcional na equipa do projeto e nos próprios beneficiários. Da mesma forma, financiamentos abaixo dos 50.000 € com exigências de auditorias anuais parecem pouco pertinentes. Tais requisitos burocráticos colocam uma forte pressão administrativa na equipa do projeto o que tem levado a atrasos na implementação de vários projetos dentro do PROCULTURA (resultante em relatórios intercalares incompletos/incorretos, demora na revisão dos mesmos e por consequência no pagamento das respetivas tranches de financiamento). A carga administrativa demasiado pesada é especialmente visível no desenho do concurso para subvenções. Os tipos de concurso, montantes mínimos e máximos e formulários não são os mais adequados ao tipo de projeto e beneficiários que precisam de um apoio mais coerente com sua situação, e tal é visível nos seis países.

Quanto à apropriação, em geral nos seis países, observa-se um forte envolvimento dos atores do setor cultural relativamente aos princípios e objetivos do projeto. O setor privado aparece como principal motor da cultura, ainda que com muitas limitações e os respectivos atores têm mostrado grande adesão ao projeto, com reflexo imediato na dinamização do panorama cultural dos países. Os requerentes, empresas, associações e pessoas individuais que lideram os pequenos projetos nacionais financiados pelo Fundo Diversidade e Lote 1 também estão a ter um destaque importante na sociedade dos PALOP-TL, demonstrando apropriação dos objetivos do projeto. Em alguns países, o Estado fica atrás como em São Tomé e Príncipe e na Guiné-Bissau, onde parece existir uma anuidade geral de que a cultura não é uma prioridade para o Governo nem tão pouco lhe é reconhecida um valor claro enquanto potencial "bem publico" promissor para a geração de riqueza e rendimento no país.

Em geral, porém, os participantes no PROCULTURA declaram sentir uma frustração de não poder participar mais na governação do projeto, sendo esta muito centralizada em Portugal. A missão ROM observou um interesse da maioria dos atores consultados em poderem participar em instâncias ou redes nacionais e regionais que estenderiam os benefícios do projeto e a articulação entre seus beneficiários.

2. Coordination, complementarity and EU added value

Ao nível da complementaridade com outras intervenções, o PROCULTURA tem um grande potencial de sinergia tanto com outros programas e iniciativas da União Europeia (UE) como com outras entidades, doadores e programas públicos. Contudo, esse potencial necessita de ser desenvolvido primeiro no interior da própria intervenção através de mecanismos de articulação entre parceiros. Sem esta articulação o projeto perde eficácia e eficiência tanto em nível nacional de cada um dos seis países quanto em nível regional. A UE tem outros instrumentos e mecanismos que apoiam o setor da cultura nos países ACP de forma transversal. O mais relevante para o PROCULTURA é o ACP-EU CULTURE dotado de 40 milhões EUR para o período 2019-2024, para os sectores do audiovisual, cultura e criação nos países ACP. Até ao momento este programa não tem beneficiado de forma significativa os PALOP-TL, demonstrando a dificuldade do setor em aceder e beneficiar deste tipo de financiamentos (apesar de neste caso concreto, o modelo de concurso e valores financiáveis serem muito mais adaptados à realidade do contexto local). Não existe iniciativa específica de coordenação.

Outra iniciativa relevante para a promoção de sinergias é o apoio contínuo do Camões I.P. a várias iniciativas culturais através das suas Embaixadas nos países e nomeadamente através do fundo de apoio a pequenos projetos. O Centro Cultural Português de cada país mantém um grande dinamismo com uma programação cultural alargada e com algumas ofertas formativas de qualidade: por exemplo um curso à iniciação teatral em Cabo Verde, ou a promoção da língua em Bissau, onde o Centro Cultural Franco-Bissau-Guineense desenvolve uma programação regular sendo um dos espaços mais apropriados para a apresentação de espetáculos de música e artes cénicas do país etc. A parceria com a FCG permite também sinergias, com base no vasto conhecimento e experiência no apoio a artistas dos PALOP e em especial no apoio a residências artísticas e porque o PROCULTURA alavanca esta experiência, potenciando os seus resultados. Importa realçar ainda a parceria com a AULP que através do PROCULTURA dinamiza consórcios que concorrem ao programa Erasmus +. Essa iniciativa permitirá dar continuidade ao programa de bolsas de mobilidade, embora seja de assinalar que poucas das bolsas atribuídas estão ligadas a áreas centrais para o PROCULTURA como as artes cénicas ou música por ausência de oferta formativa nos países beneficiários. A UNESCO tem igualmente um pacote de apoio aos Ministérios da Cultura ao nível de preparação de instrumentos legais; ainda é preciso clarificar qual será sua forma, mas a priori existe uma complementariedade com o pacote que PROCULTURA tem preparado para apoiar o setor público da cultura nos PALOP-TL.

Uma das sinergias mais promissoras poderia ser desenvolvida com o novo projeto Cultiv'ARTE em Moçambique (exclusivamente nacional), baseado em várias lições aprendidas do PROCULTURA e a ser executado pela cooperação francesa. Irá focar-se em 3 componentes: 1. Capacitação de atores culturais – através de um programa de incubação de empresas culturais; um programa de estágios ao nível nacional (provincias – Maputo – Provincias); Call for Proposals para pequenos projectos para que as ideias e projectos desenvolvidos no âmbito da incubação possam ser apoiados; 2. Networking e cooperação ao nível nacional e internacional através de um programa de mobilidade internacional (estágios internacionais, festivais internacionais, eventos culturais internacionais); 3. Componente de apoio ao Ministério da cultura – com ação a ser definida em conjunto com o próprio Ministério havendo algum foco na revisão legislativa dos direitos de autor por exemplo e outras atividades com casas da cultura identificadas pelo Ministério). Pode haver para as duas iniciativas um interesse de estabelecer algum mecanismo de coordenação, com foco por exemplo num polo nacional moçambicano.

Esta intervenção regional para o setor cultural deveria beneficiar de um significativo valor acrescentado da União Europeia. Os PALOP-TL continuam a ser países fortemente dependentes da cooperação internacional e é essencialmente a UE quem apoia setores específicos para os quais não existem outras oportunidades disponíveis, como o setor cultural. Assim o PROCULTURA e o financiamento da UE representam um investimento sem paralelo no apoio ao setor cultural do espaço regional PALOP-TL: nessa perspectiva o PROCULTURA implica automaticamente um valor acrescentado. Porém não tudo é automático e observam-se oportunidades perdidas. Como trata-se de um projeto de cooperação delegada em que a UE delegou no Camões IP a responsabilidade de implementação e seguimento, é conhecido que as delegações têm um acompanhamento diferente em relação a outros projetos que financiam diretamente. Mas aproveitando desta missão ROM, algumas DUE explicaram que o papel dos pontos focais num projeto como este é muito diluído e que as funções que devem exercer não são claras de tudo: desde a colaboração com a DUE Moçambique até a relação com o projeto no país, e que assim sentem-se à margem da implementação e acompanhamento do projeto no país onde representa a UE. Por exemplo, não todas as DUE participaram na seleção dos projetos para as grandes subvenções nem como observadores. Veremos assim que na prática o valor acrescentado limita-se a alguns eventos locais e algumas notícias disseminadas, que só houve um comité estratégico em 4 anos, e que as DUE são mais espectadoras que animadoras. Entre as 6 DUE contactadas pela missão ROM, a DUE de Moçambique é gestora do projeto e acompanha de perto as atividades e problemas, as DUE de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Timor-Leste demonstraram interesse, mas também frustração pela dinâmica lenta e complicada e informação pouco fluida, e São Tomé e Príncipe acompanha de maneira mais pontual. Obviamente que os problemas que o projeto enfrentou desde o início tampouco ajudaram, provocando a percepção de um conjunto de atividades pouco ligadas entre si. Em conclusão, falta aqui o uso sistemático das DUE como interlocutor e instrumento de promoção do PROCULTURA, não existe uma estratégia sistemática de comunicação com as DUE por parte da Coordenação do projeto, o que representa uma perda de oportunidades e uma redução do valor acrescentado que a UE poderia aportar ao PROCULTURA.

3. Intervention logic, Monitoring & Learning

A intervenção, conforme desenhada e implementada atualmente, tem em consideração experiências passadas e lições retiradas de um anterior programa setorial de Apoio às Iniciativas Culturais (PAIC) nos PALOP-TL, financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED/2007/20859). Tal é especialmente visível na estratégia de apoio a projetos de média duração e na criação de um fundo específico para dar resposta a especificidades de cada um dos países de intervenção.

O Fundo Diversidade foi rapidamente absorvido pela grande procura por parte dos diversos atores culturais em cada país. Considerando que este fundo era o único instrumento que permitia apoiar ações direcionadas para setores da cultura que não as artes cénicas ou música, foi possível financiar ações relevantes no domínio do artesanato, valorização do património material e imaterial, fotografia, cinema, entre outros. No entanto, considera-se que a pulverização de pequenos apoios e a priorização de micro-projetos também representou um constrangimento na gestão administrativa que sobrecarrega uma pequena equipa de assistência técnica local que não pode desta forma focar num trabalho mais estratégico e estruturante.

No anterior exercício ROM referiu-se uma das recomendações da avaliação ao PAIC PALOP - privilegiar parcerias com organizações da sociedade civil de porte nacional e com longa e reconhecida trajetória no setor cultural – assinalava-se que apesar de terem sido criadas oportunidades importantes de financiamento para estas organizações, elas eram colocadas em concorrência aberta com organizações internacionais pelo acesso à gestão de montantes muito elevados e desajustados face às suas necessidades e capacidades de gestão. Em muitos casos, os resultados dos concursos demonstram que o risco assinalado se concretizou e que muitos beneficiários não recebem o enquadramento que precisam em subvenções de maior dimensão.

O PROCULTURA representa uma estratégia e modelo de intervenção mais coerentes, relevantes e eficazes do que programas anteriores como o PAIC PALOP. Nessa perspetiva existiram lições aprendidas que foram consideradas. No entanto, existe ainda um caminho a percorrer no sentido de potenciar a capacidade de intervenção estruturante deste tipo de programa regional e a capacidade de aliar o fortalecimento de estruturas nacionais a uma maior dinâmica regional. Tal passa por uma maior capacidade de adaptação de estratégias a realidades distintas em cada um dos países e pela definição de mecanismos de implementação mais adequados a determinadas atividades. Cabe relevar que as observações e recomendações do exercício ROM anterior (dezembro 2020) foram discutidas com a DUE e internamente, que são implementadas em grande parte e constituem uma referência para a execução atual.

Se bem o projeto demonstra relevância e o conjunto de atividades dá resposta a prioridades nacionais dos PALOP-TL em geral, no entanto, que não se reflete necessariamente numa lógica de intervenção adequada. A lógica da intervenção do projeto é global e transversal a todos os países de intervenção, desta forma não há espaço para adaptar os resultados e metas a cada um deles em resposta a diferentes realidades e desafios. Esta situação complica a adequação da lógica de intervenção e da estratégia nos contextos nacionais. Por um lado, o projeto é bastante disperso, englobando um conjunto de atividades com relevâncias distintas para seus objetivos, mas que obrigam a um grande peso administrativo e de gestão das mesmas. Por outro lado, o objetivo de criação de emprego no setor cultural PALOP-TL, não é facilmente mensurável. Importa considerar o contexto maioritariamente informal deste setor e o tipo de rendimentos possíveis, que poucas vezes assemelham-se a empregos/salários.

Naturalmente que o fortalecimento das oportunidades de formação ou o apoio à produção, promoção e mobilidade artística são decisivos para melhorar o rendimento da classe artística dos países beneficiários, mas será decisivo desenvolver mecanismos de monitorização que captem as mudanças promovidas pelo PROCULTURA que serão mais de cariz qualitativo e de longo prazo do que mudanças quantitativas de curto prazo.

Nota-se que não foram devidamente considerados os riscos associados a um modelo de implementação pesado burocraticamente e a um projeto com várias componentes que exigiriam uma grande capacidade de agilidade na implementação. Da mesma forma, considera-se que o risco do maior instrumento de financiamento do projeto não beneficiar sempre os agentes culturais centrais em cada um dos países e serem absorvidos em certos casos por ONG internacionais com perfis de gestão de projeto, não foi devidamente valorizado. Da mesma forma, considera-se que existiu um incentivo à implementação de projetos de grande volume financeiro e de gestão mais complexa e com necessidade de uma articulação também complexa entre parceiros de diferentes países. Tal resultou no caso de Cabo Verde numa ausência de projetos estruturantes nacionais para o setor.

Existe uma fragilidade da ação ao nível da lógica horizontal da sua matriz lógica resultante da fragilidade dos indicadores propostos, da dificuldade da sua monitorização e da ausência de valores de linha de base ou sistema de monitorização robusto que atenuem algumas destas fragilidades. Embora o QL tenha sido revisto na sequência do exercício ROM anterior, apenas foram introduzidos alguns indicadores qualitativos associados à perceção de mudança.

Apesar da introdução de alguns novos indicadores na mais recente revisão do QL, mantém-se a ausência generalizada de dados de base, de instrumentos robustos de monitorização e de dados que alimentem o quadro lógico. Esta será uma das funções a desenvolver pela assistência técnica da empresa CESO.

No entanto, questiona-se a relevância (e capacidade) de desenvolver um sistema de monitorização do projeto numa fase tão adiantada do mesmo. A este nível será importante redirecionar o sistema para a monitorização de impactos já detectáveis e de mudanças significativas promovidas pelo projeto, desenvolvendo instrumentos qualitativos sempre que possível; e ainda para uma sistematização das realizações que permitisse abrir as portas de novos projetos.

Outro dos elementos que importa assinalar e que já foi transmitido anteriormente é a falta de desagregação da generalidade das metas por país. Tal reflete a lógica regional do projeto bem como alguma falta de estratégia para intervenção em cada um dos países. No Fundo Diversidade existe uma divisão orçamental por país e uma meta de 180 projetos apoiados, refletindo uma clara orientação para a pulverização e apoio a micro-projetos que condiciona a capacidade de apoiar os projetos com maior capacidade de promover resultados de mudança no setor, apesar da relevância que muitos destes projetos demonstram ter.

Uma Ação regional tão complexa como PROCULTURA precisa de um sistema de monitorização interno aos resultados do projeto logo no início. O atual sistema de monitoria interna consiste na recolha e sistematização do número total de beneficiários por atividades, país e sexo, no que respeita às atividades, sendo este sistema alimentado pelas informações que cada um dos parceiros fornece ao Camões IP. Como a monitorização é realizada ao nível central, existe alguma dificuldade em articular a informação de base e utilizá-la como instrumento de tomada de decisão, devolvendo esta análise em forma de estratégia de intervenção para o terreno.

A intervenção prevê que a empresa portuguesa CESO, responsável agora pela AT global ao projeto, desenvolva um sistema de monitorização e avaliação. Este processo encontra-se numa fase inicial que decorre do grande atraso no processo de contratação. Neste momento, de desenho de estratégia de saída, parece mais relevante desenvolver um sistema de análise de mudanças de base qualitativa que inclua estudos de caso e ajude na sistematização das realizações do projeto. Será pois necessário calibrar bem o "instrumento" a desenhar, de modo a combinar o seguimento de indicadores (em fim de implementação) com uma coerente apresentação de resultados na perspetiva do futuro

4. Efficiency

Considera-se que o PROCULTURA apresenta um funcionamento pouco eficiente. Os mecanismos de implementação do projeto não favorecem a integração das atividades e dos produtos que continuam sendo realizados de maneira atomizada, e tampouco ajudam a articulação entre participantes, nem entre parceiros, com pouca criação de sinergias e pouco desenvolvimento de um modelo de alavancagem do setor cultural em cada país.

A governação do PROCULTURA assenta numa estrutura de três níveis que demonstra pouco dinamismo em comparação com os desafios e ambições do projeto regional:

- O Comité Estratégico da Ação (CEA), com a responsabilidade de acompanhamento e orientação regional da ação só se reuniu uma vez desde o início da ação (em abril 2021). Nesse contexto, nota-se a importância do estímulo da reunião técnica dos Ordenadores Nacionais PALOP-TL que considerou o PROCULTURA na sua última reunião (também em 2021, 2 anos atrás).
- Os seis Comités de Monitorização e Assessoria (CMA) nacionais, que integram representantes do setor cultural em cada país, são responsáveis pelo acompanhamento e orientação das atividades realizadas. Tem uma importância estratégica e seu funcionamento é um indicador em grande parte da dinâmica nacional: assim são organizados com mais frequência em Moçambique, Cabo Verde e Timor-Leste (últimos em novembro 2022) e em Angola, Guiné-Bissau e STP com menos frequência.
- As equipas dos Centros Portugueses de Cooperação (CPC) nas Embaixadas e dos CCP do Camões, I.P., em articulação com os três AT (Praia/Bissau, Maputo/Dili, São Tomé/Luanda) oferecem apoio técnico, administrativo e de logística à implementação de todas as atividades.
- Para a implementação da Ação estabeleceu-se uma estrutura funcional de coordenação centralizada na sede do Camões I.P. em Lisboa e na presença no terreno dos países de uma AT desde o início da Ação. A AT tem um perfil técnico, com conhecimento do contexto e do sector cultural do país onde trabalha e experiência para dinamizar ali as atividades. No entanto, não dispõe da autonomia nem do espaço para tomar decisões estratégicas que seriam uma mais-valia para a boa condução da Ação em cada país. centralmente o que não tem ajudado a alavancar o conhecimento local em favor de estratégias e respostas mais adequadas ao contexto nacional. A redução de 6 para 3 AT meados de 2022 pode ser considerada como um enorme constrangimento para a dinâmica global do projeto, seus avanços e desafios, já que as equipas das Embaixadas devem compor com inúmeras outras responsabilidades.
- Ainda assim, o ROM conferiu a boa colaboração entre as 3 AT, as Embaixadas e os CCP. Esta colaboração envolve um apoio institucional por parte das Embaixadas, bem como facilita o posicionamento do PROCULTURA nas relações político-diplomáticas com os Governos, revestindo ao projeto uma maior credibilidade junto das autoridades locais. Inclui também uma oportunidade para unir experiências e conhecimentos na identificação dos grupos-alvos, como chegar aos beneficiários, estabelecer estratégias nacionais de comunicação e divulgação das ações do projeto no país. Estas equipas têm um papel essencialmente de implementação de estratégias que são definidas.
- O atraso de dois anos na contratação da AT da CESO para a Coordenação do projeto é a causa da maioria dos problemas mencionados, porém seu lançamento a inícios de 2023 não é tarde demais para tentar recuperar grande parte do atraso e das lacunas, a condição de calibrar corretamente seu workplan em função das realidades atuais em cada país e das necessidades regionais do Bloco, para não perder tempo, e estabelecer uma parceria eficiente com os 3 AT/Camões.

A participação alargada de parceiros do projeto na implementação das diferentes componentes, exige uma capacidade de coordenação e construção de complementaridades. Para tal, o anterior ROM recomendou a organização de um comité de parceiros de implementação (CPI) do projeto, mas este reuniu-se apenas uma vez em fevereiro de 2022, demonstrando assim pouca operacionalidade e mantendo a tendência de segmentação do projeto em várias ações isoladas e com pouca articulação entre elas. Por outra parte, apesar de existir em geral um envolvimento suficiente das estruturas públicas através da participação dos CMA, reforça-se a ideia de que seria importante desenvolver instrumentos de apoio ao setor público que permitam (nos contextos em que tal for possível) apoiar a elaboração de estratégias, políticas ou instrumentos específicos. Em Moçambique e em Cabo Verde, estão claramente identificados o apoio à elaboração do estatuto do artista ou ao fortalecimento do setor estatístico do setor cultural.

Os recursos previstos pelas várias partes interessadas, nomeadamente, os financeiros ou em espécie, são adequados em grande parte para alcançar os resultados planeados; porém o atraso na contratação dos recursos humanos previstos como AT tem provocado importantes problemas para conseguir os resultados planeados. O projeto tinha, na sua formulação original, uma equipa de assistentes técnicos que acompanhava cada um dos países de intervenção. Esse apoio, aliado à mobilização de diferentes parceiros e a sinergias com outros programas em curso, garantia teoricamente uma mobilização adequada de recursos. Os atrasos na implementação levaram a alguns ajustamentos na estrutura de implementação. Ao nível de recursos humanos, a AT foi reduzida de 6 para 3 e o acompanhamento aos "segundos" países efetuado de forma remota, com até hoje uma só visita no terreno. Considera-se no entanto que a carga burocrática e administrativa do projeto, aliada à excessiva centralização da gestão do projeto na sede do Camões IP, não tem permitido aos AT potenciar o seu conhecimento do setor cultural num acompanhamento mais próximo dos seus beneficiários e dos seus projetos.

Estava idealizado um modelo de trabalho conjunto entre a equipa CESO e os AT/Camões em cada país mas atualmente o projeto entra numa fase em que os AT se aproximam do final dos seus contratos e a equipa da CESO contratada para garantir a assistência técnica à Coordenação se encontra ainda numa fase de instalação. Tal limita a capacidade de seguimento, tutoria e monitorização das diferentes ações do projeto e em especial das subvenções de maior dimensão. Relativamente aos recursos financeiros, o projeto inclui verbas importantes para o reforço do setor cultural nos PALOP. No entanto, como já foi mencionado, considera-se que a escolha de projetos subvencionados nem sempre foi a mais adequada para os objetivos do projeto. Neste contexto, considera-se que existem os recursos adequados mas eles nem sempre estão distribuídos da melhor forma. Por exemplo, no caso de Cabo Verde existe um claro déficit de financiamento às estruturas centrais do setor e tal representa uma oportunidade perdida para o projeto e para o setor cultural desse país mas também dos PALOP-TL, dada a dinâmica das estruturas nacionais existentes e a sua capacidade de trabalho em rede; na Guiné-Bissau a situação é oposta. Os polos de criação artística apresentavam-se como uma das atividades com maior potencial de dinamização do setor mas mantêm-se com um orçamento limitado. Os polos não foram vistos até hoje como potenciais centros de referência para a continuidade das atividades e dos intercâmbios promovidos pelo PROCULTURA.

A intervenção tem sofrido atrasos significativos devido essencialmente a importante demora na contratação da assistência técnica da CESO à Coordenação do projeto. Durante os primeiros anos de implementação, o projeto enfrentou desafios externos como a COVID-19 que poderia ter levado a atrasos ainda mais acentuados. Não só estes foram ultrapassados como, se pode mesmo afirmar que o projeto nos pequenos países como STP, Guiné Bissau e TL durante a pandemia teve um papel essencial ajudando a manter a dinamização do setor cultural. Atualmente os atrasos são especialmente visíveis na criação de cursos técnicos no setor cultural que ainda não tiveram início. Durante o primeiro ano do projeto, um trabalho exaustivo entre os AT e as entidades de ensino selecionadas resultou na preparação de notas conceptuais bastante completas para os cursos técnicos. Desde então esta atividade tem estado pendente devido ao atraso, como já referido, da contratação da AT da CESO.

Nesta fase de saída, a criação de cursos superiores ou médios começa a representar um risco. A equipa CESO reavaliará seguramente a relevância e exequibilidade da implementação destes cursos em cada país. Importa ainda visitar o caderno de encargos associado para o contextualizar no atual período de implementação. Tal é especialmente relevante na estratégia de tutoria e seguimento das subvenções bem como em atividades como a elaboração do estudo de cadeias de valor do setor cultural, previsto inicialmente como instrumento para informar a estratégia de financiamento das subvenções e que importa agora reavaliar. O processo de contratação das subvenções sofreu igualmente alguns atrasos resultantes do processo de seleção e da formação dos beneficiários, o que resultou numa redução do seu período operacional de implementação face ao proposto inicialmente. Tal poderia justificar igualmente mais uma extensão do período operacional do projeto para permitir uma maior consolidação dos projetos subordinados e um melhor acompanhamento da assistência técnica da CESO.

Outra das ações em estudo é uma Ação PALOP-TL direcionado para o apoio ao setor público. Existe uma proposta concreta para o apoio à definição do estatuto do artista e apoio ao fortalecimento do sistema de estatísticas do setor cultural como eixos condutores. Também a implementação desta atividade exigiria uma extensão do período operacional.

A gestão global do orçamento do projeto é realizada de forma centralizada, não existindo um orçamento específico para as ações em cada país. A única verba gerida localmente é relativa ao Fundo Diversidade e ainda não foi esgotada em STP, Timor-Leste, Angola. Os dados recebidos pela missão ROM mostram que a 31/12/2022 existem contratos assinados que levam o projeto para uma execução

4. Efficiency

financeira de 83% (15,782,647 €), porém na verdade apenas gastou-se 25% (4,673,583 €) do orçamento até ao momento. O montante da execução comprometida inclui salários, contratos com parceiros, subvenções, CESO, etc. Porém cabe destacar que os gastos efetivos estão muito abaixo do que seria normal e que a explicação esta ligada ao grande atraso na execução do projeto e na assinatura de contratos como as subvenções e CESO. É importante destacar que com a revisão que esta sendo realizada para preparar o trabalho da AT CESO e no ambito de uma estrategia de saida, o orçamento deveria passar ele também por um exercicio de revisão e ajustes, considerando os saldos disponiveis.

5. Effectiveness

As visitas realizadas pela missão ROM aos seis países permitiram observar que, apesar dos problemas de concepção, de coordenação e de eficiência mencionados anteriormente, os diversos produtos são realizados com boa qualidade, na medida das possibilidades, refletindo a motivação e o dinamismo dos atores culturais participantes no PROCULTURA. Relativamente à análise dos diferentes produtos do projeto, em cada uma das suas componentes:

Enquanto a recursos humanos com competências criativas e técnicas diferenciadas para os setores culturais estão disponíveis em maior número e encontram ocupação:

- Os cursos técnicos identificados através de notas conceptuais no arranque do projeto não tiveram avanços até ao momento. Em reunião com os diferentes centros de estudos identificados (Uni-CV, Escola de Artes e Ofícios em Guiné-Bissau, Instituto Superior de Educação e Comunicação da Universidade de São Tomé e Príncipe - ISEC-USTP, Universidade Nacional de Timor-Leste – UNTL, Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) em Moçambique, etc.) foi possível confirmar a continuação da relevância destes cursos ou da necessidade de ajustar as propostas ao que poderá ser feito durante a vida do PROCULTURA (planos de estudo, formação de professores, garantir o equipamento necessário e a acreditação dos cursos). Espera-se que a CESO consiga num curto espaço de tempo definir o tipo de apoio necessário à implementação de pelo menos um curso em cada país.

- As bolsas de licenciaturas e mestrado (48 outorgadas) nas áreas da música, gestão cultural, teatro e dança tem um forte impacto em todos os países uma vez que possibilitam a jovens artistas obter formação superior ou se aperfeiçoar. Estas bolsas representam uma importante oportunidade a nível individual e podem alavancar algumas iniciativas culturais no país.

- Relativamente às residências artísticas foram atribuídas 63 bolsas, sendo que vários artistas tiveram mais do que uma residência financiada. As peças criadas por estes artistas têm sido apresentadas a nível nacional em mostras de artistas residentes e a nível internacional.

- Em relação as bolsas de mobilidade AULP (51 atribuídas), a atividade tem um forte impacto ao nível individual, mas também na instituição de ensino que permite desenvolver uma rede de trabalho com outras instituições de outros países.

- Relativamente aos polos de criação artística, esta atividade liderada pela FCG selecionou iniciativas em Cabo Verde, Guiné-Bissau, STP e Moçambique com grande potencial de produzir resultados relevantes para o projeto. Mas falta hoje verba para potenciar os resultados de cada polo que poderia passar da criação (residências artísticas) para a circulação (disseminação das obras produzidas) e capitalização do legado do PROCULTURA e sua continuação através do reforço à mobilidade entre os seis países. Exemplos como CACAU em STP permitem pensar na pertinência deste tipo de proposta.

- A formação em empreendedorismo pela AECID é considerada como muito relevante pelos beneficiários entrevistados (de um total de 204 líderes do setor cultural) mas acabou por ter uma frágil ligação às restantes componentes do projeto, nomeadamente à preparação de projetos para os concursos a lançar pelo PROCULTURA ou outros como o ACP-Culture. Em Timor-Leste, a formação em empreendedorismo deu início a um movimento de associação entre os participantes que parece estender-se aos participantes de outras ações de PROCULTURA na ilha, e que poderia apresentar o potencial de um polo-pivot nacional.

Quanto a iniciativas estruturadas e subvenções, regista-se o seguinte:

- O Fundo Diversidade apoia 81 pequenos projetos até 20.000 EUR em diferentes sectores culturais como música, teatro, dança, património imaterial, artesanato, fotografia etc. A principal crítica sobre o Fundo refere-se aos procedimentos administrativos demasiado pesados para os montantes de financiamento disponibilizados que estão a levar a vários atrasos de implementação dos projetos. Com 100.000 EUR previstos para cada país, e com 87% dos fundos atribuídos, Angola teve 8 iniciativas selecionadas por esse total, Cabo Verde 24, Guiné-Bissau 9, Moçambique 25, STP 8 e Timor-Leste 7.

- Enquanto a música e artes cénicas dos PALOP-TL têm difusão e oportunidades de comercialização melhoradas nos mercados nacionais, regionais e internacionais: até o momento e com 83% dos fundos previstos para as subvenções atribuídos, o Lote 1 financia 13 projetos nacionais de até 35.000 euros, e o Lote 2 apoia 7 projetos entre vários PALOP-TL de dimensão acima dos 500.000 € e cada país pode propor liderar algum projeto do bloco de países. Uma crítica ao Lote 2 é que fora do país leader, os projetos analisados têm uma Ação muitas vezes residual para os atores locais dos outros países: por exemplo, o projeto “Resistência e Afirmção Cultural” liderado desde Moçambique com menos impacto que o esperado em Timor-Leste e na Guiné-Bissau.

- Enquanto a literatura dos PALOP-TL, especialmente infantil-juvenil, recebe um impulso favorável de criação, publicação e difusão a nível nacional e regional: Com regras parecidas ao Lote 2, o Lote 3 apoia 2 projetos regionais como o projeto BD PALOP e que aparenta ter um contributo mais consistente para este resultado esperado do projeto. Mas reconhece-se que o investimento em cada um dos países aparenta ser diminuto face ao volume total do projeto executado pelas sedes, como aqui em Moçambique. Ligados ao R3, os cursos de literatura infanto-juvenil de curta duração tiveram um enorme sucesso e adesão, e espera-se ainda consolidar as formações com uma extensão do contrato do perito para efetuar o seguimento do processo iniciado nos cursos e apoiar o processo de revisão de obras resultantes das oficinas de escrita criativa ou um concurso de obras que promova novos autores. Falta atribuir uma verba que permitisse o apoio à edição de livros, para incrementar a visibilidade do projeto, e poder integrar bem esta atividade de sucesso com os outros resultados do PROCULTURA. As potencialidades destes 4 tipos de projetos e subvenções são importantes em relação a aprendizagem, produção compartilhada, intercambio, redes, acesso a mercados; infelizmente não existe dentro de PROCULTURA um sistema que favoreça a articulação entre todos os atores e a integração de suas realizações

É difícil no âmbito deste exercício ROM medir a realização do objetivo específico, ou seja as mudanças de curto e médio prazos que PROCULTURA pretende provocar: “Aumentadas as oportunidades de emprego e a capacidade geradora de rendimento dos subsectores culturais de atividade nos PALOP e em Timor-Leste”, mediante os indicadores definidos no QL e o próprio conceito de emprego cultural. Considera-se aliás que a definição do objetivo específico do projeto é em si mesma complexa uma vez que remete para uma relação estável e duradoura que é pouco compatível com a realidade do setor cultural nos países PALOP-TL.

O aumento das oportunidades, a profissionalização e qualificação dos atores e a alavancagem de instituições com capacidade de estruturação do setor em cada país seria mais realista e mensurável como passos intermédios para o aumento do rendimento no setor cultural. Nestes aspetos, o PROCULTURA desenvolve apoios relevantes, mas não consegue ainda mobilizar os recursos adequados às estruturas com capacidade de alavancar o setor. Os polos culturais apoiados pela FCG representam uma das iniciativas que poderia trazer esta alavancagem mas desde que seu orçamento seja aumentado. Destaca-se a relevância e impactos dos apoios do Fundo Diversidade em diferentes áreas bem como a capacidade de produzir impactos com projetos do lote 1. Mas constata-se que o maior instrumento de apoio financeiro do projeto não trouxe os resultados esperados por causa dos problemas mencionados e nessa perspectiva não conseguiu cumprir as expectativas criadas.

Os resultados do PROCULTURA são inclusivos em geral, contribuindo para uma distribuição equitativa dos benefícios entre as populações dos seis países. Pode assim afirmar-se que são acessíveis aos beneficiários finais, sem discriminação de idade, sexo-género, etc. Por um lado, favorece a inclusão de jovens dos PALOP-TL ao dar a oportunidade de formação especializada no exterior, num contexto em que essa formação não existe nos seus países. Da mesma forma, reforça os mecanismos e oportunidades para residências e mobilidade artística para artistas do país. O Fundo Diversidade permite a um número alargado de atores do setor cultural aceder a fundos que alavancem ou complementem ações em curso, potenciando a criação e divulgação cultural em cada país. A oferta de intercambio de bolseiros na área das artes e cultura, também permite aos jovens terem acesso a cursos que não estão disponíveis nos seus países. Um aspeto negativo que corrigir em projetos futuros é a concentração do projeto em poucas áreas de cada país por razões de praticidade na gestão dos concursos e na monitoria depois das ações selecionadas.

O PROCULTURA não tem uma estratégia clara para o reforço do setor público e das políticas públicas para o setor cultural em cada país. Essa é desde o início do projeto uma das principais críticas em alguns dos países como Cabo Verde que solicitam apoios mais diretos a algumas das suas estratégias. O projeto não inclui o diálogo com o Estado sobre políticas públicas. No entanto, um pacote de investimento específico para o fortalecimento das estruturas ou políticas públicas não foi ainda definido. O Camões IP estuda atualmente a possibilidade de apoiar os Ministérios da Cultura dos PALOP-TL com uma verba de 150.000 EUR para apoiar a criação de estatutos do

5. Effectiveness

artista em cada país e reforçar o setor das estatísticas culturais. Esta ideia ainda não se concretizou num projeto e tal é condicionado pelos diferentes contextos em que cada país se encontra.

Existem vários efeitos positivos não planeados produzidos pela intervenção. O principal está relacionado com a capacidade de resposta dos vários atores do setor cultural e beneficiários do PROCULTURA num contexto pandémico. Estes atores continuaram a fomentar a dinamização do setor cultural, assegurando assim algum rendimento com os apoios recebidos. Também é inerente à natureza das atividades que o projeto promovia a criação de networking entre os participantes do PROCULTURA; iniciativas que demonstram esta oportunidade são as atividades dos polos, participação em festivais, mostras artísticas, entre outras. Em Timor Leste, o curso de empreendedorismo provocou a organização dos participantes numa associação interessada em promover o empreendedorismo cultural e as diferentes ações lançadas pelo PROCULTURA.

6. Sustainability

A análise sobre capacidades adquiridas em relação à sustentabilidade do PROCULTURA é mista e contraditória neste momento. Se bem os contributos para cada ator do setor cultural que participa nas diversas atividades são enormes para alavancar o setor cultural dos PALOP-TL, por outro lado, a falta de estratégia visando a promover a integração dos produtos, a articulação dos participantes, a sistematização e disseminação dos resultados, a visibilidade das realizações, e a continuidade da iniciativa cultural global entre os PALOP-TL, assim como uma participação mais clara do poder público, colocam em risco a duração dos tais contributos. A ausência de uma estratégia de saída, durante a missão ROM, que considerasse estes elementos estratégicos provoca preocupações em relação à sustentabilidade. Por outra parte, como já foi mencionado, o lançamento da AT da CESO depois da ROM é um elemento objetivo para melhorar a situação do projeto e suas perspectivas de sustentabilidade.

Uma vez que se toma em conta esta situação, é possível também identificar os aspetos positivos e as capacidades que podem ajudar na sustentabilidade :

- Trata-se de um processo que começou antes da presente intervenção, foi reforçado pela mesma, e irá continuar após a intervenção. As bolsas de estudo e residências internacionais bem como os intercâmbios de estudantes facilitaram o acesso a ambientes de produção e consumo cultural contemporâneos em novos mercados contribuindo assim para a solidificação e criação de identidade e valorização da cultura de cada PALOP-TL.
- O PROCULTURA contribui para o desenvolvimento das capacidades e competências artísticas, técnicas e de gestão no setor da cultura nacional, e estas são intangíveis. A promoção efetiva destas capacidades é mais evidente com o fomento das bolsas de estudo internacionais, bem como das formações de curta duração em instrumentos de financiamento, e do apoio técnico aos beneficiários dos financiamentos para ideias de negócio. Os cursos superiores possivelmente poderão também contribuir para o reforço destas capacidades, a condição de serem bem dimensionados em referência aos meios disponíveis em cada país.
- Ao nível das grandes subvenções, a maioria completou recentemente um ano de implementação. Deste modo, ainda não estão reunidos os elementos necessários que permitam aferir com solidez a sustentabilidade dos projetos. No entanto, existem alguns projetos que sobressaem pelas condicionantes da sua implementação: "Ilhas e Encantamento", por ter integrado no mesmo professores formados pelo curso Pedagogia e Didática da Literatura Infantojuvenil, permitindo assim dar continuidade ao projeto; "Entrepasto das Artes: São Tomé e Príncipe e Cabo Verde", por ter como parceiro nacional coordenador a Roça Mundo que é considerada uma associação nacional consolidada no seio das estruturas culturais de STP; "BD-PALOP" pela promoção da criação entre jovens artistas (e da língua portuguesa) na modalidade de concurso com a possibilidade de ser publicado e difundido.
- Os projetos apoiados pelo PROCULTURA, através da criação ou manutenção de espaços, aquisição de equipamentos/instrumentos e formação profissional na área artística ou gestão cultural facilitam elementos de sustentabilidade como: (i) a criação de postos de trabalhos durante a implementação do projeto; (ii) a dinamização de espaços culturais e promoção de calendários culturais ou oferta de cursos nas áreas da música e arte cénicas.

Assim, o PROCULTURA tem um importante contributo para o reforço de capacidades do setor artístico nos PALOP-TL, apesar de este contributo poder ser mais estruturante em função do potencial apoio a cursos técnicos artísticos e ao apoio aos ministérios da cultura e Indústrias Criativas no desenvolvimento de legislação em áreas centrais como o Estatuto do Artista, etc. Apesar de estes processos ainda não terem avançado, considera-se que existe espaço para o projeto reforçar o seu impacto no reforço de capacidades até ao seu final, e em particular com o apoio da CESO.

É possível que a consolidação dos polos de criação artística apoiados pela FCG, ampliados numa perspectiva de capitalização das realizações do PROCULTURA, represente uma estratégia concreta de continuidade de uma parte das iniciativas que integram PROCULTURA.

A análise da sustentabilidade do projeto deve ser analisada na perspectiva de procurar respostas e oportunidades bem como a capacidade em alavancar o setor cultural em cada um dos seus contextos de intervenção. Em geral, a situação é contraditória, porque existem resultados interessantes em relação a cada ator do setor cultural que participa, mas também existe ainda muita frustração pelo fato que poder ia-se promover resultados mais consistentes. Sem a implementação da estratégia de saída anteriormente mencionada e que tome em conta as diferentes lacunas que existiram até hoje, é difícil calcular a possibilidade que os benefícios se estendam no longo prazo.

Tratando-se de um projeto para o setor privado, com certeza ele está sendo considerado para ajudar a alcançar o objetivo de aumentar as oportunidades de emprego e a capacidade geradora de rendimento do setor cultural nos PALOP-TL. Porém, é provável que as regras de implementação dos projetos subvencionados e os critérios de seleção não combinem sempre com a dinâmica e flexibilidade necessária para o desenvolvimento do setor privado e das suas iniciativas culturais ligadas aos mercados.

Apesar de existir a percepção de que o PROCULTURA deveria ser uma intervenção mais estruturante nos PALOP-TL, considera-se que as ações desenvolvidas têm um contributo importante para o fortalecimento do setor cultural e para uma maior resiliência destes países. Ao disponibilizar oportunidades de financiamento para a produção cultural e para a formação artística, o projeto apresenta um impacto significativo nos países. A esse nível, a disponibilização de bolsas de licenciatura e mestrado são consideradas como centrais para o desenvolvimento do setor por parte da generalidade dos atores envolvidos. Importa ainda realçar a importância que o projeto teve na época de pandemia COVID-19 contribuindo para manter alguma atividade artística nos países.

7. Cross-cutting issues

No que diz respeito aos temas transversais caros à cooperação europeia, podemos dizer que o PROCULTURA se relaciona bem com cada um deles:

- O projeto contribui para garantir a igualdade de género ao nível das atividades e dos indicadores dos resultados. Porém não apresenta uma estratégia de género explícita, e tampouco o tema do género é sistematicamente desenvolvido na estratégia de comunicação. Cabe relevar que entre os participantes e beneficiários do projeto, existe uma relação equilibrada entre mulheres e homens, e que a AT é essencialmente composta por mulheres.

- O PROCULTURA contribui para uma abordagem baseada nos direitos uma vez que procura promover a igualdade de oportunidades de formação no setor artístico em contextos dos PALOP-TL em que este direito tem dificuldade em ser garantido pela falta de oferta formativa e pela falta de apoios generalizados ao setor cultural. Considera-se, no entanto, que existe um défice de participação dos beneficiários e os Estados parceiros no processo de decisão, sendo este facto favorecido pela ausência de estruturas de coordenação ativas e que participem no processo de decisão estratégica a nível local.

- O projeto não tem uma vocação específica para trabalhar a temática ambiental nem as mudanças climáticas. No entanto assinala-se que em algumas das subvenções apoiadas, a temática ambiental está bastante presente.

- O projeto não contribuiu para potenciar elementos de fragilidade ou conflitos entre os grupos-alvo. No entanto, e tal como referido no anterior exercício ROM, considera-se que as fragilidades no processo de lançamento do concurso de subvenções podem ter contribuído para que muitas das expectativas criadas em relação à possibilidade de financiamento por parte do PROCULTURA não tenham sido satisfeitas. Em geral nos PALOP-TL visitados existe a percepção de que o projeto teve impactos positivos, mas que os instrumentos de financiamento deveriam ser mais ajustados para que possam ser absorvidos pelos atores locais do setor cultural. Nesta perspectiva, considera-se que os riscos assinalados na ROM anterior foram de certa forma concretizados e tal merece atenção em projetos futuros.

8. Communication and visibility

A comunicação é uma atividade importante dentro do PROCULTURA, e como indicador vale a pena destacar que sua apresentação usa 24 páginas das 152 do último relatório intercalar de março 2022 (terceiro). Existe um Plano de Comunicação e Visibilidade da Ação e uma gestora de comunicação desde outubro de 2021, ano em que o foco passa a ser a comunicação de resultados. Considera-se que existe hoje um reforço da comunicação e visibilidade da Ação, baseada nos resultados, sobretudo querendo valorizar a música e as artes cénicas dos PALOP-TL na região e nos mercados internacionais. Em geral, considera-se como positiva a capacidade de comunicação das principais ações do projeto através das redes sociais e da página Futuros Criativos (do parceiro ACEP), bem como a realização de webinars de divulgação do concurso para subvenções. Pode-se avaliar que PROCULTURA tem tido uma promoção e visibilidade básicas, potencializadas por várias plataformas de projetos subvencionados que amplificam sua imagem.

Porém, se a comunicação no PROCULTURA existe, é boa e profissional, parece burocrática demais e insuficiente frente às necessidades do setor artístico cultural no bloco PALOP-TL, setor muito exigente em comunicação para facilitar sua promoção, seu marketing, sua visibilidade em cada país, na região e no mundo; e para ser adaptada aos diferentes públicos que se quer atingir.

A comunicação do PROCULTURA parece sofrer das mesmas lacunas que o projeto em geral, devido a centralização excessiva em Lisboa: falta de dinamismo “por dentro do projeto” entre os parceiros, com as DUE, na promoção dos contatos entre os atores participantes (articulação), e “para fora do projeto” com os públicos interessados. Suportes como o Website Futuros criativos da ACEP são bem elaborados e com boa informação, porém com uso limitado e visibilidade insuficiente. PROCULTURA representa um grande recurso para a promoção das potencialidades artísticas escondidas nos PALOP-TL e esse recurso é pouco desenvolvido. Através da sua estratégia de comunicação, falta estimular mais o intercâmbio sul-sul sobre gestão cultural entre os PALOP-TL, em particular a mobilidade e circulação entre polos de criação dos artistas dos PALOP-TL e outras potenciais estruturas apoiadas por subvenções que possam funcionar como âncoras de maior mobilidade artística.

Da mesma forma, a estratégia de comunicação não desenvolve suficientemente a visibilidade das realizações, faltando promover a sua integração (sinergias) e a articulação entre participantes de PROCULTURA. Falta destacar melhor a participação das mulheres e jovens no desenvolvimento cultural, ajudar a estabelecer um catálogo de atores culturais que falta no bloco PALOP-TL, e facilitar a articulação (para sinergias) entre os gestores culturais que executam ações dentro de PROCULTURA.

Conclusions

N°	Conclusion
C1	<p>Relevância:</p> <p>Como instrumento de apoio ao setor cultural, o PROCULTURA responde bem às necessidades dos gestores culturais e dos artistas dos PALOP-TL, em particular porque inclui um amplo leque de iniciativas apoiadas que tocam a maioria dos setores da produção cultural. A missão ROM observou que o projeto contribui para o reforço das capacidades para a gestão cultural, para a mobilidade internacional e para a procura de financiamentos respeitantes a um setor com poucas oportunidades.</p> <p>Além de disponibilizar diversas possibilidades de formação, a Ação promove uma grande diversidade de realizações culturais, geralmente de alto nível. Porém algumas falhas no modelo de gestão (pouca integração entre alguns produtos e suas atividades que ficaram bastante fragmentadas e pouca coesão entre parceiros) colocam em risco a relevância do desenho original se medidas corretivas adequadas não forem tomadas na estratégia de saída.</p>
C2	<p>Coordenação:</p> <p>Pode-se dizer que a cooperação entre os PALOP-TL no sector da cultura e artes é pouco desenvolvida; não existem muitas iniciativas em curso nesse sentido, quando as necessidades de cada um desses países são grandes. Neste contexto, o projecto PROCULTURA apresenta oportunidades de cooperação e coordenação que devem ser bem aproveitadas. Assim, o tema da coordenação é um dos elementos estratégicos mais importantes enquanto contributo para os impactos da Ação. Infelizmente, até hoje a coordenação e a procura de sinergias dentro e fora do projeto foi pouco desenvolvida. Todos os parceiros previstos no desenho original têm um papel importante para alcançar os objetivos do projeto e sem uma coordenação básica perde-se o valor agregado de ter juntado todos eles no PROCULTURA.</p>
C3	<p>Lógica da intervenção e monitorização:</p> <p>A lógica vertical da intervenção é relativamente simples e coerente, mas ao nível horizontal diversos indicadores não são os mais apropriados nem para a gestão nem para a apresentação dos resultados (por exemplo, alguns conceitos ou formulações não são inteiramente pertinentes como “emprego cultural” ou “volume de negócios”).</p> <p>Faltou um sistema robusto de monitorização desde o início da ação. Porém a estratégia de saída em preparação da maior importância para a consolidação dos resultados do projecto. É necessário que esse instrumento, apenas agora em início de desenvolvimento, seja desenhado tendo esta realidade muito especialmente em conta (ie : capturar e consolidar o histórico para assegurar a sua transmissão).</p>
C4	<p>Eficiência:</p> <p>A estrutura de governação do projeto, muito centralizada em Lisboa e com cariz norte-sul acentuado, não se revelou apropriada à boa gestão do PROCULTURA, considerando a agilidade e dinamismo inerentes a um grande projeto para o setor cultural (na esfera das pequenas iniciativas privadas, na sua essência) atentos os diferentes perfis de cada um dos seis países abrangidos e a sua enorme dispersão geográfica.</p> <p>A falta de autonomia da pequena equipa de assistência técnica (AT), disponibilizada pelo implementador principal (Camões, IP) para desenvolver estratégias de ação em cada um dos países, trava inexoravelmente esse dinamismo no plano técnico. É preciso reconhecer que esta situação se associa em boa medida ao enorme atraso na contratação e instalação da AT prevista para o apoio à coordenação e gestão do projecto (contrato recentemente atribuído à empresa CESO), o que remete a um enquadramento burocrático comprovadamente incompatível com a realidade do PROCULTURA tal como desenhado.</p> <p>Por outra parte, o uso de meios e de canais facilitadores de diálogo, por parte das Embaixadas do Portugal nos PALOP-TL com seus Centros Culturais Portugueses em apoio à AT designada pelo Camões, I.P., constituiu um grande suporte na implantação local do PROCULTURA mas alcançou os seus limites por falta de vocação institucional, autonomia e agilidade em aspectos de coordenação e gestão no quadro global da intervenção.</p> <p>É agora o tempo da CESO rapidamente assegurar a recuperação das dinâmicas e a ultrapassagem das lacunas, tendo em vista o cumprimento dos objetivos do projeto.</p>
C5	<p>Eficácia:</p> <p>Frente à grande variedade de produtos para a gestão cultural que está sendo realizada pelo PROCULTURA, com atraso mas com uma boa qualidade em geral, importa rapidamente estabelecer uma parceria operacional entre os 3 AT designados pelo Camões (que vêm desenvolvendo essas atividades com as Embaixadas) e a AT da CESO que está agora em fase de arranque. Essa articulação, que deverá ser próxima, intensa e altamente eficaz, permitirá a integração entre todas as realizações que apontam na mesma direção, ie : para o reforço de capacidades para a gestão cultural nos PALOP-TL.</p>
C6	<p>Sustentabilidade:</p> <p>Um dos corolários da gestão centralizada é a falta de ancoragem da ação em instâncias culturais nacionais minimamente consolidadas dos PALOP-TL. Esta situação e a gestão excessivamente verticalizada predominante em alguns dos países do grupo PALOP-TL, não permitem um nível adequado de apropriação para que seja assegurada a continuidade das realizações do PROCULTURA. São os atores culturais nacionais que têm de sair reforçados e eles sim têm a sua identidade já muito marcada na maioria dos países participantes.</p> <p>Falta assim identificar espaços nacionais e redes de afinidade, para começar a transferir responsabilidades e tarefas. Falta ainda estímulo e facilitação para os participantes bem se articularem, criando sinergias e avanços no empreendedorismo e criação de rendimento, no sector das artes e cultura, no quadro também da consolidação da «cooperação sul-sul» entre os PALOP-TL enquanto países com afinidades duradouras.</p>
C7	<p>Questões transversais:</p> <p>A consideração de especificidades e vectores de facilitação, em termos de igualdade de género e de inserção da juventude, é satisfatória, através da ação do projeto nos diferentes países PALOP-TL. Mas esse ponto muito positivo não é ainda extensivamente ou regularmente usado na estratégia de comunicação, para reforçar a valorização das mulheres e dos jovens em geral e no mercado cultural em particular.</p>
C8	<p>Comunicação e visibilidade da UE:</p> <p>Os modos de comunicação adoptados não correspondem inteiramente às necessidades e oportunidades para um maior impacto imediato e visibilidade duradoura do projecto. Suportes como o Website Futuros Criativos da ACEP são bem elaborados e com boa informação, porém com uso limitado e visibilidade insuficiente. O PROCULTURA representa uma oportunidade para a comunicação sobre as potencialidades artísticas nos PALOP-TL, mas a mesma é ainda pouco desenvolvida.</p>





























Recommendations

#	Linked to	Recommendation	To whom	Priority	Importance
R1	1	<p>Organizar uma estratégia de saída que tome em conta as recomendações da missão ROM, bem como a extensão sem custo por um ano que já foi decidida (desejavelmente incluindo todas as ações seguintes :</p> <p>a) Revisão do programa de trabalhos da CESO de maneira a refletir o momento atual do projeto e os principais desafios de implementação (é possível fazê-lo sem alterar o contrato existente).</p> <p>b) Prolongamento do contrato dos 3 AT do Camões por um ano e reforçar a curto prazo a presença destes AT em todos os países, com missões mais regulares.</p> <p>c) Revisão orçamental com base nas recomendações da actual missão ROM, no saldo excedente previsível e nas expectativas existentes/criadas nos países.</p> <p>d) Diálogo operacional entre Camões (com as respetivas AT) e CESO em termos de programação de trabalhos a priorizar.</p> <p>e) Organização de uma reunião do Comité Estratégico sobre a estratégia de saída e o futuro do PROCULTURA, para garantir que os elementos da estratégia se encontrem definidos e clarificados o mais rapidamente possível.</p>	Camões IP CESO DUE	Short term	High
R2	2	<p>Promover o reforço da coordenação entre parceiros de implementação do projeto (Camões, FCG, AECID, ACEP, AULP, AF, CESO, etc.) para organizar o conjunto da Ação da maneira mais coerente e integrada possível, de modo a assim facilitar as realizações e os impactos esperados.</p> <p>Relançar a comunicação com a Agencia Brasileira de Cooperação (ABC) para definir temas de parceria, em particular em relação aos projetos subvencionados pelo PROCULTURA como BD-PALOP (como apoio para eventos culturais internacionais, cooperação para publicação, etc).</p>	Camões IP Todos os parceiros	Short term	High
R3	3	<p>Sistematizar os produtos e as realizações do PROCULTURA em cada país, apresentando os respectivos participantes, com o objetivo de facilitar o conhecimento e sua disseminação através de uma base de dados (ou "catálogo"), enquanto condição para continuidade e apropriação. A sistematização (também chamada de capitalização) pode ser publicada como historia desta grande iniciativa piloto, com as lições aprendidas. Este exercício poderá resultar de uma recalibragem do sistema de monitorização previsto pela CESO.</p> <p>Pode começar por uma última revisão do Quadro Lógico onde seriam redefinidos os indicadores baseados em conceitos realistas. Será então possível montar um sistema de monitorização básica capaz de apresentar corretamente os resultados do PROCULTURA para os gestores, doadores e parceiros, e ao mesmo tempo facilitar uma apresentação mais acessível das realizações e produtos para os públicos-alvo do projeto.</p> <p>Este trabalho incluiria também um sistema de monitorização rápida das subvenções simples, adaptado às capacidades das equipas da CESO e AT no terreno e que permita um seguimento das ações aos níveis nacional e do grupo PALOP-TL. Poderia ser considerado como complemento do Futuros Criativos.</p>	Camões IP CESO	Medium term	High

R4	5	<p>Acompanhar a implementação das componentes Diversidade, Lote 1, Lote 2 e Lote 3 do PROCULTURA e sua finalização com sistematização, comunicação, articulação. Flexibilizar as regras de gestão dos projetos apoiados nos 3 lotes: encontrar mecanismos de gestão financeira que sejam mais flexíveis e evitem o excessivo peso burocrático.</p> <p>Desenvolver um sistema de acompanhamento continuado das subvenções procurando maior capacidade de deteção de problemas e possibilidade de reajustes.</p> <p>Promover a comunicação (em particular para disseminação) e facilitar a articulação (para gerar sinergias) entre os gestores culturais que executam ações de peso e potencial significativos dentro de PROCULTURA.</p> <p>Exemplos de casos nacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em particular na Guiné-Bissau é urgente reajustar algumas das subvenções em curso. - Em Angola, devido à incapacidade da Aliança Francesa de executar a gestão do Fundo Diversidade, transferir a gestão para o Camões IP/AT de forma a desbloquear o financiamento aos respetivos projetos e acompanhar sua implementação com mais proximidade e regularidade. - Em Angola é indispensável promover a articulação entre projetos do Fundo Diversidade e das grandes subvenções que se encontram isolados. Esta articulação deve ser feita ao longo da vida dos projetos, por via de encontros presenciais ou online e circulação de newsletters informativas sobre as atividades de cada projeto de forma a promover sinergias. 	Camões IP CESO	Medium term	Medium
R5	5	<p>Acompanhar com especial atenção a implementação dos cursos, reavaliando e decidindo sobre o conjunto das propostas, com critérios atualizados.</p> <p>Canalizar verbas remanescentes para novas e produtivas aplicações, atentas as recomendações da missão ROM. E, neste contexto :</p> <p>a) Consolidar as formações de curta duração de escrita criativa e empreendedorismo com base no grande sucesso que tiveram na maioria dos países.</p> <p>b) Equacionar a extensão do contrato do perito em literatura infanto-juvenil para efetuar o seguimento do processo iniciado nos cursos e apoiar o processo de revisão de obras resultantes das oficinas de escrita criativa ou um concurso de obras que promova novos autores. Idealmente esta extensão deveria ser acompanhada por uma verba que permitisse o apoio à edição de livros, para incrementar a visibilidade do projeto. No momento da sistematização, integrar bem esta atividade de sucesso com os outros resultados do PROCULTURA.</p> <p>Exemplos de casos nacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em particular no caso de Cabo Verde, é preciso reequacionar a viabilidade e relevância de lançar 2 cursos na UNI-CV, no caso da GB apoiar apenas o curso de técnico som da Escola de Artes e Ofícios, focando o trabalho da CESO na preparação do curso num espaço de 3/4 meses e articulando o modelo de financiamento do curso com o Camões. - Reavaliar a viabilidade da criação de dois cursos no âmbito das artes e cultura em STP face à escassa procura e absorção do mercado nestas áreas. Uma vez que a licenciatura em Gestão e Produção Cultural ministrada pelo ISEC-USTP foi homologada, mas assenta em bases muito frágeis, recomenda-se priorizar o apoio a este curso. 	Camões IP CESO	Short term	High
R6	5	<p>Em relação à “mobilidade”:</p> <p>a) Promover a organização de mais encontros nacionais (como mostras de Artistas Residentes, etc) e internacionais (feiras com realizações de PROCULTURA por país, como eventos finais do projeto), como tarefa possível a ser proposta aos polos de criação artística (potenciais futuros polos nacionais).</p> <p>b) Incentivar os bolseiros de mestrado e residências artísticas a voltarem/permanecerem nos seus países de origem, promovendo de forma transversal iniciativas que fomentem a entrada dos bolseiros no mercado de trabalho.</p> <p>c) Absorver os projetos dos bolseiros nos polos artísticos PALOP-TL.</p>	Camões IP CESO	Medium term	Medium

R7	6	<p>Em relação a medidas que podem ajudar a sustentabilidade:</p> <p>a) Promover a continuidade local das realizações do PROCULTURA com a identificação de uma instância cultural de referência em cada país (tipo polo-pivot). Poderia ser um dos polos de criação artística já existentes em Cabo Verde, Guiné-Bissau e STP, mas com funções também de capitalização dos resultados do PROCULTURA e de articulação dentro do país e com os outros PALOP-TL. Um primeiro exercício neste sentido poderia ser a realização de uma nova mostra de artistas residentes, idealmente uma em cada país, e outras iniciativas apoiadas pelo PROCULTURA.</p> <p>b) Reforçar a verba dos atuais polos de criação em STP, CV, GB, e Moçambique, e identificar em Angola e TL instâncias culturais com motivação adequada para tais funções.</p> <p>c) Estabelecer em Moçambique um Grupo de trabalho com a AT francesa de Cultiv'ARTE, projeto a ser lançado pela UE para Moçambique. Avaliar a relevância de promover conjuntamente o estabelecimento de um polo nacional nesse país.</p> <p>d) Reforçar o intercâmbio sul-sul sobre gestão cultural entre os PALOP-TL, em particular a mobilidade e circulação entre polos de criação, artistas dos PALOP-TL e outras potenciais estruturas apoiadas por subvenções que possam funcionar como âncoras de maior mobilidade artística (necessidade de reforçar a verba da FCG nesse sentido).</p> <p>e) Em caso de sucesso dos polos-pivot nacionais, promover a sua articulação estruturada e permanente em « rede PALOP-TL ».</p>	Camões IP CESO	Medium term	Medium
R8	6	<p>Definir um mecanismo de participação institucional e financeira dos 6 Estados envolvidos no PROCULTURA, com base em proposta formulada entre os mesmos: direcionar verbas previstas para esta atividade para mobilizar uma AT que responda a pedidos concretos dos Ministérios da Cultura de cada país.</p> <p>Avaliar a possibilidade de complementar esta atividade com um seminário de partilha da experiência de cada um dos países no desenvolvimento de pacotes legislativos como odo « Estatuto do Artista ». Promover e manter uma articulação em rede pra tal efeito.</p>	Camões IP CESO	Medium term	Medium
R9	8	<p>Dinamizar a comunicação sobre realizações que reflatam boas práticas de interesse amplo, permitindo assim incrementar o conhecimento e a visibilidade das mesmas promovendo simultaneamente a sua integração (com sinergias) e a articulação de mútuo interesse entre participantes de PROCULTURA.</p> <p>Destacar melhor a participação das mulheres e dos jovens como agentes especialmente activos no desenvolvimento cultural.</p>	Camões IP CESO	Medium term	Medium

Scoring overview

Relevance	1.1	1.2	1.3	1.4	
					
Coordination, complementarity and EU added value	2.1	2.2			
					
Intervention logic, Monitoring & Learning	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
					
Efficiency	4.1	4.2	4.3	4.4	
					
Effectiveness	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
					
Sustainability	6.1	6.2	6.3	6.4	
					
Cross-cutting issues	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5
					
Communication and visibility	8.1				
	