

Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP)

Vigesimotercera sesión
Ginebra, 20 a 24 de mayo de 2019

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO SOBRE “FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN BURKINA FASO Y EN DETERMINADOS PAÍSES DE ÁFRICA - FASE II”

preparado por el Sr. Daniel Keller, consultor, Leubringen (Suiza)

1. En el Anexo del presente documento figura un informe de evaluación independiente del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África - Fase II”, preparado por el Sr. Daniel Keller, consultor en EvalCo Sàrl, Leubringen (Suiza).

2. *Se invita al CDIP a tomar nota de la información contenida en el Anexo del presente documento.*

[Sigue el Anexo]

ÍNDICE

LISTA DE SIGLAS	2
RESUMEN	3
RECOMENDACIONES	5
1. INTRODUCCIÓN	7
(A) ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
(B) ALCANCE, PROPÓSITO, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN.....	8
(i) Alcance.....	8
(ii) Propósito principal	8
(iii) Metodología.....	9
(iv) Pasos fundamentales en la evaluación.....	10
(v) Limitaciones principales de la presente evaluación.....	10
2. CONSTATAIONES Y EVALUACIÓN	11
(A) PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	11
(i) Preparación del proyecto	11
(ii) Utilización de los instrumentos de planificación de proyectos (en la fase de planificación).....	12
(iii) Dirección del proyecto	12
(B) PERTINENCIA	13
(i) Pertinencia política	13
(ii) Pertinencia para los beneficiarios	14
(C) EFICACIA.....	15
(i) Seminarios, talleres, formaciones y visita de estudio	15
(ii) Estudio de viabilidad.....	16
(iii) Material de formación	17
(iv) Valoración de la calidad de los productos.....	17
(v) Efectos iniciales observados.....	17
(vi) Incidencia	18
(D) EFICIENCIA	18
(i) Ejecución presupuestaria.....	18
(ii) Valoración del enfoque	19
(iii) Sinergias con otras actividades realizadas por la Secretaría	20
(E) PROBABILIDAD DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS	20
3. CONCLUSIONES	21
4. RECOMENDACIONES	24
(i) Concepción y dirección del proyecto.....	2
(ii) Eficacia.....	2
(iii) Sostenibilidad	3
(iv) Aplicación de las recomendaciones de la Agenda para el Desarrollo	3

LISTA DE SIGLAS

AD	Agenda para el Desarrollo
BBDA	<i>Bureau Burkinabè du droit d'auteur</i>
CDIP	Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual
CEMAC	Comunidad Económica y Monetaria del África Central
CHF	Francos suizos
DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)
DACD	División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo
Derechos de PI	Derechos de propiedad intelectual
FESPACO	Festival Panafricano de Cine y Televisión de Uagadugú
GpR	Gestión por resultados
KECOBO	<i>Kenya Copyright Board</i>
KFC	<i>Kenya Film Commission</i>
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
ONU	Naciones Unidas
PI	Propiedad intelectual
PMA	Países menos adelantados
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
SABAM	Sociedad belga de autores, compositores y editores
SMART (indicadores)	Específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada
SODAV	<i>Société Sénégalaise du Droit d'Auteurs et des Droits Voisins</i>
UEMOA	Unión Económica y Monetaria de África Occidental
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

RESUMEN

En la presente evaluación final independiente (“la evaluación”) se examina el proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África - Fase II” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11) (“el proyecto”) en el marco de la Agenda para el Desarrollo (AD). La evaluación se realizó de enero a mayo de 2019 por Daniel P. Keller, evaluador principal, Evillard/Leubringen, en estrecha colaboración con la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD). Las conclusiones fueron las siguientes:

Conclusión 1 sobre la preparación y la dirección del proyecto: en su conjunto, el proyecto se preparó y dirigió correctamente. Ciertas limitaciones en los recursos y algunos factores externos provocaron retrasos en la realización de determinadas actividades.

En el marco de la preparación se aprovechó la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas en una primera fase. Para la comprensión del sector audiovisual en África, sus dificultades y las posibles soluciones, fue necesario un estudio exploratorio detallado de excelente calidad. Por lo general, los objetivos más amplios del proyecto y la lógica de la intervención estaban claros. El documento del proyecto comprende una estrategia de intervención, una descripción de las actividades previstas y un calendario de ejecución. La tasa de desembolso indica que el presupuesto era correcto. La contribución necesaria prevista del personal en el proyecto (el tiempo atribuido) no fue proporcional a la complejidad de este ni al número de actividades. Esa fue una de las causas de algunos de los retrasos producidos (por ejemplo, en la conclusión del curso de la OMPI de enseñanza a distancia). Aunque los países beneficiarios nombraron coordinadores, no se estableció ninguna estructura de gestión formal entre la Secretaría y esos países. Esta ausencia de estructura sirve como estrategia de desvinculación para, con medidas concretas, velar por la continuación de las prestaciones del proyecto (sostenibilidad) una vez finalizado el apoyo de la OMPI.

La dirección seleccionó a los expertos adecuados y veló por la calidad del apoyo prestado. Los beneficiarios subrayaron la capacidad de respuesta de la Secretaría a sus necesidades.

En el proyecto se utilizaron los modelos de presentación de informes y planificación de la OMPI. A diferencia de la mayoría de los agentes en la esfera del desarrollo, la OMPI no utiliza marcos lógicos para la planificación, supervisión y evaluación del proyecto.

Conclusión 2 sobre la pertinencia: el proyecto se realizó a tiempo y con él se cubrieron las necesidades de los beneficiarios. Se realizó plenamente de conformidad con las prioridades estratégicas definidas por los Estados miembros.

El sector audiovisual es uno de los activos de mayor valor creativo de la economía del conocimiento y un sector vital para el crecimiento y el desarrollo económico de África. Los cineastas africanos, la mayoría de ellos de importancia limitada, tienen dificultades para aprovechar todo el potencial económico de las nuevas tecnologías. Con miras a ofrecer una respuesta adecuada y oportuna a las dificultades del sector audiovisual de África, se trabajó en la interrelación entre la tecnología digital y los sistemas de protección de derecho de autor.

La aprobación por consenso del CDIP muestra la importancia estratégica del proyecto para los Estados miembros. En el proyecto se dio respuesta a aquellas recomendaciones de la AD que se tenía previsto abordar.

Los objetivos del proyecto también fueron coherentes con los objetivos del programa 3, en el que se hace un llamamiento a mejorar las capacidades y habilidades para poder aplicar y gestionar de manera eficaz el derecho de autor y los derechos conexos en la financiación y explotación legítima del contenido audiovisual, a fin de fomentar el desarrollo del sector audiovisual local en la era digital, con miras a promover el desarrollo económico, social y

cultural. El proyecto también contribuye potencialmente, aunque en menor medida, a los objetivos de los programas 9 (África como punto de atención), 11 (el curso de enseñanza a distancia planificado para el sector audiovisual), 15 (algunas consideraciones sobre la infraestructura TIC para las sociedades de recaudación), 16 (estudio de viabilidad sobre la mejora de la compilación de datos económicos) y 17 (una formación sobre la solución de controversias, incluida la mediación y el arbitraje).

Conclusión 3 sobre la eficacia: se han culminado con éxito todos los productos previstos, excepto el curso de enseñanza a distancia. Aunque era demasiado pronto para evaluar otros efectos de alcance más amplio, la evaluación mostró avances positivos iniciales hacia una profesionalización del sector.

Mediante el proyecto se promovió el uso de la PI en el sector audiovisual para mejorar la valorización de los activos intelectuales en los cinco países destinatarios (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Kenya, Marruecos y Senegal), con el objetivo último de desarrollar el sector.

El apoyo se prestó en forma de asesoría para mejorar el marco jurídico, de refuerzo de la capacidad de las oficinas de derecho de autor y las sociedades de recaudación para satisfacer mejor las necesidades del sector audiovisual, y de fortalecimiento directo de las capacidades de las pymes, principalmente para mejorar las disposiciones de PI en los acuerdos jurídicos. Además, en un taller celebrado en Kenya se trató la solución extrajudicial de controversias (prevención de controversias, mediación y arbitraje).

Las actividades comprendieron talleres en todos los países beneficiarios, formación y auditoría sobre el terreno para SODAC en el Senegal, un estudio de viabilidad sobre la mejora de la recopilación de datos económicos y una visita de estudio. El curso de enseñanza a distancia previsto, organizado por la Academia de la OMPI, concluirá en junio de 2019. Por otra parte, los productos previstos se obtuvieron en los plazos oportunos y con la calidad adecuada.

Aunque sea demasiado pronto para evaluar los efectos previstos, los beneficiarios indicaron que la sensibilización sobre el uso de la PI en el sector audiovisual había aumentado en sus países. También dieron cuenta de una tendencia inicial positiva de profesionalización del sector cinematográfico, tanto en lo relativo a la formalización de relaciones contractuales como al estudio de las cuestiones de PI. Gracias, entre otras cosas, a la contribución de la OMPI se revisó la legislación de Burkina Faso, Marruecos y el Senegal, y una normativa en materia cinematográfica en Kenya.

Conclusión 4 sobre la eficiencia: en su conjunto, el proyecto utilizó un enfoque adecuado. La relación entre costo y beneficio (nivel de producto) es comparable con la de otros proyectos similares de la OMPI.

La variedad de actividades (principalmente, seminarios y talleres) implica que una parte importante de los costos no relativos a personal guardaban relación con la organización de seminarios, talleres y una visita de estudio. Las misiones a la sede para la asistencia a talleres de fortalecimiento de capacidades son obviamente una manera costosa de adquirir conocimientos. El establecimiento de contactos tiene una inercia inicial y facilita el intercambio de experiencias y el diálogo entre las partes interesadas, pero requiere la celebración de reuniones físicas. En cuanto a las contribuciones técnicas, fue importante la combinación entre los conocimientos de PI y los conocimientos comerciales. También fue importante detectar los obstáculos de toda la cadena de valor audiovisual e intentar eliminarlos de forma integrada.

Durante la ejecución del proyecto se vieron algunos ejemplos prometedores de transferencia de conocimientos Sur-Sur entre los países francófonos del África Occidental. A pesar de algunos intentos, el intercambio entre esos países y Kenya fue más limitado, principalmente por problemas idiomáticos y diferencias en sus sistemas jurídicos (*common law* en Kenya frente a tradición jurídica romanista en los países francófonos del África Occidental).

Los primeros datos obtenidos parecen indicar que, en aquellos países pertenecientes a un mercado común de producciones, o cuando los artistas de diferentes países suelen cooperar en esas producciones, la mejor forma de fortalecer el sector audiovisual es mediante intervenciones regionales, especialmente cuando ya existe, como en UEMOA, un marco de cooperación regional formal u oficiosa al que puede vincularse el proyecto.

Las sinergias con otros sectores fueron más bien limitadas, pero a cambio no se registraron duplicaciones ni solapamientos.

Conclusión 5 sobre la sostenibilidad: para que los países sigan disfrutando de los beneficios del programa se requiere más apoyo.

Sería prematuro tratar de evaluar las probabilidades de que los resultados sean sostenibles en los países, ya que la continuidad de los beneficios depende en gran medida del seguimiento que lleven a cabo las respectivas oficinas de PI. Los recursos y capacidades de las oficinas de derecho de autor y de los ministerios de Cultura encargados de las políticas en materia audiovisual en los países destinatarios se entremezclan.

También sería difícil justificar otro proyecto de la AD para el sector audiovisual en la misma región, o una fase adicional de seguimiento tras varios años de apoyo, puesto que los proyectos de la AD tienen como objetivo principal probar soluciones innovadoras en el uso de la PI para el desarrollo.

Gracias al proyecto se prestaron diferentes servicios, la mayoría de los cuales ya están disponibles en la Secretaría de la OMPI y, como consecuencia, su aplicación está plenamente incorporada en la práctica habitual. Otras actividades, como por ejemplo un apoyo más completo a la “profesionalización” del sector audiovisual en África más allá de las cuestiones de derechos de PI, rebasarían el alcance del mandato de la OMPI.

Todo esto requiere un seguimiento en los programas habituales, si bien puede ser necesario aumentar los recursos disponibles debido a su elevada demanda. El curso de enseñanza a distancia de la OMPI previsto para el sector audiovisual, que será exhaustivo y estará dirigido a un público variado con un interés profesional por este sector, será la pieza fundamental para continuar celebrando formaciones y fortaleciendo capacidades.

En el proyecto solo se trató ligeramente la cuestión de la solución alternativa de controversias relacionadas con la PI (prevención de conflictos, mediación, arbitraje) en las industrias creativas. Para abordar debidamente este tema tan pertinente haría falta un nuevo proyecto con el que explorar el potencial de la solución alternativa de controversias relacionadas con la PI en los países en desarrollo en general y poner a prueba diferentes modelos posibles.

RECOMENDACIONES

A continuación, se enumeran las recomendaciones de la evaluación, extraídas de las anteriores conclusiones:

Recomendación 1 (a partir de la conclusión 3) a la Secretaría de la OMPI

Finalizar el curso de enseñanza a distancia de la OMPI para el sector audiovisual según lo previsto.

Recomendación 2 (a partir de la conclusión 5) a la Secretaría de la OMPI

- (a) Prestar apoyo de seguimiento al sector audiovisual en África mediante programas pertinentes de la OMPI en la medida en que los servicios y recursos existentes lo permitan.

(b) Estudiar la posibilidad de ofrecer apoyo selectivo de seguimiento en el marco de posibles nuevos proyectos de la AD (si los hubiese) para las industrias creativas en África.

(c) Estudiar el interés de los Estados miembros por un proyecto de la AD sobre la solución extrajudicial de controversias (mediación, arbitraje, etc.) en países en desarrollo y PMA. Si hubiese demanda, proponer un proyecto al CDIP para su estudio.

Recomendación 3 (a partir de las conclusiones 1 a 4) a la Secretaría de la OMPI

(a) Al preparar los proyectos de la AD, la Secretaría debería estudiar sistemáticamente las labores de dirección necesarias frente a la carga de trabajo existente del director de proyecto.

(b) Cuando sea preciso, la Secretaría debería presupuestar la contratación de un oficial de proyectos encargado de apoyar al director de proyecto en las labores diarias de dirección/ejecución del proyecto.

(c) Para complementar los conocimientos técnicos del director del proyecto, el oficial de proyectos debería ser ante todo un profesional contrastado en la esfera del desarrollo, con experiencia sobre el terreno y excelentes competencias en dirección de proyectos.

1. INTRODUCCIÓN

1. En la presente evaluación final (“la evaluación”) se examina el proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11) (“el proyecto”) en el marco de la Agenda para el Desarrollo (AD). Véase el Apéndice I. Dentro de la Secretaría, fue la División de Derecho de Autor la que llevó a cabo el proyecto.

2. La evaluación estuvo regida por el mandato establecido bajo el encargo de la Secretaría el 21 de diciembre de 2018 (Apéndice II). Se llevó a cabo entre el 2 de enero de 2019 y el 25 de mayo de 2019 por un evaluador externo¹ en coordinación con la Secretaría.

(A) ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3. El proyecto fue adoptado en la reanudación de la 17.^a sesión del Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) celebrada en Ginebra en abril de 2016.² Fue diseñado como una fase complementaria al proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”,³ que finalizó en diciembre de 2015 y fue evaluado en 2016.⁴ Se estimó la duración en 30 meses.

4. Del presupuesto total de 540.000 francos suizos, 430.000 fueron para costos no relativos a personal y 110.000 para costos relativos a personal. La Secretaría de la OMPI informó que se gastó el 100% del presupuesto.⁵

5. Estructurado en tres componentes principales (investigación y enseñanza a distancia, perfeccionamiento profesional y formación, y marcos de dirección y de reglamentación), el proyecto tuvo por objeto acelerar el uso de la propiedad intelectual (PI) para apoyar el desarrollo y la profesionalización del sector audiovisual emergente africano orientado hacia el mercado. Además de trabajar con los países beneficiarios de la fase I del proyecto (Senegal, Burkina Faso y Kenya), a esta fase II se incorporaron dos países más (Marruecos y Côte d’Ivoire). Se seleccionó a estos dos países por su participación como observadores en la fase I y por el nivel avanzado de desarrollo de sus marcos institucionales y normativos en materia audiovisual, lo que ayudaría a potenciar las mejores prácticas y el intercambio de experiencias a nivel internacional.

6. Los beneficiarios⁶ principales fueron las oficinas de derecho de autor, autoridades nacionales del sector cinematográfico y audiovisual (que sirvieron también como coordinadores de la Secretaría), sociedades de gestión colectiva, productores, organismos de radiodifusión,

¹ Daniel P. Keller, de Evillard/Leubringen (Suiza). El evaluador es independiente y ha sido ajeno en todo momento a la preparación y ejecución de este o cualquier otro proyecto ejecutado por la Secretaría.

² Documento de proyecto: CDIP 17/7, Anexo, 4 de abril de 2016, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11).

³ Documento de proyecto: CDIP 9/13, Anexo, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11).

⁴ Evaluación final: CDIP 17/3, 21 de enero de 2016, informe de evaluación independiente externa del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”, realizado por el Sr. Glenn O’Neil, fundador de Owl RE, Ginebra.

⁵ Finalización del informe sobre los avances y la evaluación interna del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II” (25 de febrero de 2019).

⁶ La *Bureau Burkinabé du Droit d’Auteur* (BBDA), Burkina Faso; la *Kenya Copyright Board* (KECOBO), Kenya; la *Société Sénégalaise du Droit d’Auteur* (SODAV), Senegal; los Ministerios de Cultura del Senegal y Côte d’Ivoire; el *Centre Marocain du Cinéma* (CMC), Marruecos; la *Kenya Film Commission* (KFC), Kenya, y la *Direction de la Cinématographie*, Senegal.

jueces y abogados. Además, el proyecto también estuvo dirigido a determinados organismos de regulación de medios de comunicación.⁷

7. Los objetivos concretos del proyecto fueron:⁸

- (a) Fomentar el desarrollo del sector audiovisual de los países beneficiarios mediante la profesionalización, y la profundización de los conocimientos de creadores y artistas sobre el funcionamiento del sistema de PI en el sector, para gestionar de manera eficaz los activos basados en la PI en la formulación de planes y estrategias comerciales en las etapas principales del proceso de filmación de películas;
- (b) Apoyar el desarrollo y la distribución de contenidos locales mediante el perfeccionamiento de las capacidades, lo que permitirá a las pymes obtener flujos de ingresos en los mercados locales e internacionales;
- (c) Mejorar la rentabilidad de las transacciones basadas en los derechos de autor mediante una gestión más eficaz de los activos de PI, marcos jurídicos y una mejor capacidad institucional gracias principalmente al desarrollo de la infraestructura; y
- (d) Fomentar el respeto por el derecho de autor.

8. Entre las actividades del proyecto cabe citar la celebración de seminarios y talleres en todos los países beneficiarios, un estudio de viabilidad y un curso de enseñanza a distancia para el sector audiovisual, que llevará a cabo la Academia de la OMPI.

9. El proyecto comenzó a ponerse en práctica en junio de 2016.⁹ Excepto el curso de enseñanza a distancia, que estará disponible para junio de 2019, las demás actividades previstas han concluido con éxito.

(B) ALCANCE, PROPÓSITO, METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN

(i) Alcance

10. Se ha evaluado toda la duración del proyecto, desde junio de 2016 hasta octubre de 2018. Para que hubiera coherencia entre los datos obtenidos a partir de diferentes fuentes, solo se incorporaron a la evaluación las constataciones hasta el 28 de febrero de 2019, fecha de finalización del plazo para presentar un proyecto de informe. Los acontecimientos posteriores a esa fecha no se tuvieron en cuenta.

(ii) Propósito principal

11. La evaluación persigue dos objetivos específicos, los cuales combinan de forma equilibrada la necesidad de aprendizaje institucional y la finalidad de garantizar la rendición de cuentas de la Secretaría ante los Estados miembros:

- (a) El aprendizaje de las experiencias habidas durante la ejecución del proyecto (lo que se hizo bien y lo que se hizo mal) con miras a proseguir las actividades en el presente campo. Para ello se evaluó el marco de concepción del proyecto, la dirección del proyecto (incluidos los instrumentos de supervisión y presentación de informes), los

⁷ La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA), Côte d'Ivoire; la Communication Authority of Kenya (Kenya); la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA), Marruecos; el Conseil National de Régulation de l'Audiovisuel (CNRA), Senegal.

⁸ CDIP/17/7 Anexo, página 4

⁹ Véase: informe sobre la marcha de las actividades: CDIP 18/2, 15 de agosto de 2016, Anexo VI, "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II"

resultados obtenidos hasta la fecha (se presentaron informes al respecto) y la probabilidad de mantener los resultados obtenidos; y

(b) Brindar información objetiva de la evaluación para apoyar la adopción de decisiones del CDIP.

12. En el marco de estos objetivos, el evaluador tenía la función de evaluar el grado en el que el proyecto había sido útil para a) mejorar la utilización del sistema de PI para la financiación, producción y distribución de las obras audiovisuales y b) impulsar el desarrollo de una infraestructura eficaz de transacciones basadas en los derechos de PI, la concesión de licencias y las competencias conexas para mejorar la rentabilidad financiera de los creadores audiovisuales y desarrollar el sector en su conjunto.

13. En el mandato figuran cuestiones concretas de evaluación que se ampliaron mediante un proceso iterativo. La información obtenida en las entrevistas fue validada por otras entrevistas y documentos adicionales.

14. Como no existe una hoja de ruta concreta para continuar la labor de apoyo al sector audiovisual africano, en la evaluación se estudió particularmente lo que se necesita para que los resultados preliminares sean sostenibles y para alcanzar objetivos más amplios.

(iii) Metodología

15. El marco metodológico se basa en los criterios de evaluación y las normas de calidad del CAD de la OCDE,¹⁰ a los que se refiere la Política de evaluación de la OMPI,¹¹ y en el mandato. En este caso, en el mandato se solicitaba una evaluación sobre la calidad del proyecto, tanto a nivel de diseño como de dirección.

16. De conformidad con los mandatos recibidos y en aplicación de las prácticas habituales en esta materia, la evaluación se elaboró sobre la base de los siguientes cinco criterios:¹²

(a) Preparación y dirección del proyecto:¹³ el grado en que la preparación y la dirección del proyecto se ajustaron a las buenas prácticas, entre otras cosas en lo relativo a la aplicación de los instrumentos de la gestión por resultados. La dirección también comprendía la supervisión y la evaluación, la mitigación de riesgos y la capacidad de respuesta ante nuevos acontecimientos externos.

(b) Pertinencia: el grado en que los objetivos del proyecto se ajustaron a las demandas de los beneficiarios, las necesidades de los Estados miembros y las prioridades generales, y las políticas de la OMPI (especialmente las recomendaciones de la AD).

(c) Eficiencia:¹⁴ el grado en que los recursos/contribuciones (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos y tiempo) se plasmaron en resultados,¹⁵ es decir, en una buena relación costo-calidad.

(d) Eficacia: el grado en que se alcanzaron los objetivos, o el grado en que se esperaba que se alcanzasen, en función de su importancia (incluido el grado en que se

¹⁰ Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo: Directrices y referencias publicadas por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, OCDE 2010. Los criterios de evaluación del CAD están internacionalmente reconocidos como mejores prácticas y los aplican ampliamente la mayoría de los actores en el ámbito del desarrollo.

¹¹ Política de evaluación revisada de la OMPI (segunda edición 2016/2020), 19 de febrero de 2016.

¹² Los mandatos solo requerían una evaluación de la eficacia y la sostenibilidad.

¹³ Esos aspectos se incluyen a veces en el criterio de la eficiencia.

¹⁴ Como se requería en el mandato, la gestión y el diseño del proyecto (que a veces también se evalúan bajo el criterio de "eficiencia") se evaluarán por separado.

¹⁵ Se trata de un término económico utilizado para evaluar el grado en el que se utilizan los recursos menos costosos para lograr los resultados deseados relativos a la ayuda. Para ello se suelen comparar diversos enfoques para llegar a los mismos resultados y ver así si se ha utilizado el proceso más eficiente.

llevaron a la práctica las recomendaciones de la AD abordadas en el proyecto). En la evaluación también se examinó el logro de efectos previstos y los posibles efectos positivos/negativos no planificados (en la medida de lo posible). En principio, los resultados registrados fueron validados y evaluados mediante indicadores de rendimiento definidos en el documento del proyecto.

(e) Sostenibilidad: para evaluar la probabilidad de que perduren los beneficios (productos y efectos) del proyecto una vez concluida la asistencia.

17. Se combinaron diferentes instrumentos de evaluación para elaborar un análisis objetivo sobre cuestiones cuantitativas y cualitativas. Se realizó la triangulación de los datos provenientes de diferentes fuentes y se examinó la verosimilitud de los resultados obtenidos. Las conclusiones y recomendaciones se obtuvieron a partir de las constataciones de la evaluación (razonamiento deductivo).

18. Algunos de los métodos utilizados fueron: el examen de la documentación, las entrevistas semiestructuradas personales y las entrevistas semiestructuradas de grupos de interés. En la Secretaría, se celebraron debates minuciosos con la dirección y el personal de sectores que habían colaborado en el proyecto o contribuido a él.

19. La documentación analizada comprendía el documento del proyecto, los informes sobre la marcha de las actividades, los informes de misión y el estudio de viabilidad realizado en el marco del proyecto. Además, se consultaron algunos de los documentos relativos a la fase I a modo de referencia. Para la evaluación también se validaron estudios de beneficiarios realizados en el marco del proyecto mediante entrevistas a las partes interesadas.

20. Para garantizar el aprendizaje institucional y con espíritu de hacer participativo el proceso de evaluación, las entrevistas se diseñaron de la forma más abierta posible, con miras a lograr el libre intercambio de opiniones. En el marco de la evaluación se buscó el equilibrio entre la necesidad de aprendizaje institucional y la finalidad de garantizar la rendición de cuentas de la Secretaría ante los Estados miembros. El evaluador veló por la independencia de su trabajo, si bien se sirvió de un enfoque participativo para conocer la opinión de todos los grupos interesados. La evaluación fue diseñada para contribuir al logro de una mejora continua. Se espera que la incorporación de las principales partes interesadas en el proceso de evaluación y el intento de armonizar las constataciones, conclusiones y recomendaciones facilite el aprendizaje institucional.

21. La presentación del informe de evaluación en la 23.^a sesión del CDIP que se celebrará el 21 de mayo de 2019 se realizará a título divulgativo, contribuirá al proceso de toma de decisiones del CDIP y con ella se ayudará a que la Secretaría rinda cuentas frente a sus Estados miembros.

(iv) Pasos fundamentales en la evaluación

22. Los pasos principales de la evaluación fueron el examen de la documentación, la puesta en práctica del mandato mediante un informe de inicio, diversas entrevistas en Ginebra, una sesión informativa intermedia sobre los resultados de evaluación preliminares, la presentación de un proyecto de informe para su verificación objetiva, la incorporación al trabajo de los comentarios recibidos, la presentación del informe final y su presentación al CDIP.

(v) Limitaciones principales de la presente evaluación

23. La experiencia muestra que se necesita tiempo para que los aportes del proyecto, a través del uso que hagan de ellos sus beneficiarios, se traduzcan en efectos mensurables. Sería por lo tanto prematuro intentar evaluar efectos más amplios, o incluso la incidencia en lo relativo a cambios socioeconómicos más diversos, en los países beneficiarios o más allá de ellos.

24. La recopilación de datos se limitó a la fase del examen de la documentación (véase el Apéndice IV) y a las entrevistas a unas 30 partes interesadas que habían participado directamente en las actividades del proyecto (véase el Apéndice III). No se realizaron visitas de campo a los países beneficiarios. El curso de enseñanza a distancia de la OMPI todavía no estaba disponible para su revisión, pero gracias a una entrevista con la Academia de la OMPI y con el director del proyecto pudo conocerse su objeto y contenido.

25. El informe final sobre los avances y la evaluación interna no se publicó hasta que no finalizaron todas las entrevistas (25 de febrero de 2019).

26. Las constataciones y la evaluación del apartado 2 deben entenderse teniendo presente que las anteriores restricciones limitaron necesariamente el alcance y la extensión de la evaluación.

2. CONSTATAIONES Y EVALUACIÓN

En la presente sección se exponen las constataciones de la evaluación y se realiza un análisis sobre la calidad del proyecto con arreglo a los criterios fijados.

(A) PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROYECTO

(i) Preparación del proyecto

27. Para la preparación se aprovechó la experiencia y las lecciones aprendidas en la primera fase,¹⁶ incluidas algunas contribuciones provenientes de un informe de evaluación independiente.¹⁷ Gracias, entre otras cosas, a un riguroso estudio¹⁸ exploratorio de excelente calidad fue posible comprender el sector audiovisual africano, sus dificultades y las posibles soluciones.

28. Por lo general, los objetivos más amplios del proyecto y la lógica de la intervención están claros. En el documento del proyecto se describen detalladamente las actividades previstas y se presenta un calendario de ejecución. La tasa de desembolso (100%) prueba que el presupuesto era acertado.

29. En cambio, la contribución necesaria prevista del personal en el proyecto (el tiempo atribuido) no fue proporcional al trabajo requerido para la realización de las actividades planificadas. Ciertas limitaciones en los recursos provocaron algunos retrasos (por ejemplo, en la conclusión del curso de la OMPI de enseñanza a distancia).

30. Por lo que ha podido constatarse también en evaluaciones anteriores de proyectos de la AD, el nombramiento de expertos de la Secretaría como directores de proyecto que siguen realizando sus tareas habituales se lleva a cabo sin tener en cuenta si pueden absorber esa carga de trabajo adicional. Además, aunque los directores de proyecto son especialistas altamente cualificados en su campo, por lo general tienen poca experiencia en prestar asistencia al desarrollo. El personal de apoyo administrativo puede ayudar con las tareas de secretaría y logística, pero no con la planificación, preparación, supervisión y evaluación de las actividades del proyecto, por ejemplo.

¹⁶ Documento de proyecto: CDIP 9/13, Anexo, proyecto sobre "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África" (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11).

¹⁷ Evaluación final: CDIP 17/3, 21 de enero de 2016, informe de evaluación independiente externa del proyecto sobre "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África", realizado por el Sr. Glenn O'Neil, fundador de Owl RE, Ginebra.

¹⁸ Véase CDIP 12/INF3, Estudio exploratorio sobre "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África", realizado en el contexto del proyecto CDIP/9/13, preparado por los consultores de la OMPI, el Sr. Bertrand Moullier y el Sr. Benoit Muller.

31. Para proyectos más complejos con muchas actividades de campo, la contratación de un funcionario encargado de las tareas típicas de dirección (sin relación con cuestiones técnicas ni normativas) puede ser una opción a tener en cuenta si los proyectos de la AD se realizan a través de los sectores. Este modelo parece haber funcionado bien en algunos proyectos de la AD¹⁹.

(ii) Utilización de los instrumentos de planificación de proyectos (en la fase de planificación)

32. Para la preparación del proyecto se utilizaron los modelos de plantillas de la OMPI destinados a ese fin. Con arreglo a las buenas prácticas, deben utilizarse marcos lógicos para gestionar, en función de los resultados, las intervenciones en el ámbito del desarrollo. Existe el consenso de que estos marcos son el instrumento modelo o el lenguaje común para la planificación, supervisión y evaluación de la ayuda al desarrollo que presta el Sistema ONU y los demás actores destacados en la materia.

33. Los marcos lógicos comprenden objetivos que se dividen en aportes concretos de los que se encarga la Secretaría (los productos), sus efectos (los efectos) y los cambios más amplios que se esperan obtener (la incidencia). Las hipótesis y los riesgos sirven para determinar los factores externos que influyen en la conversión de los productos en efectos, y de estos en incidencia.²⁰ Los objetivos a todos los niveles se vinculan con indicadores para conocer en qué grado se logran. Para que los indicadores sean adecuados tienen que ser específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART). Deben definirse los medios de verificación (encuestas, estadísticas, etc.) de cada indicador. Si para recopilar datos se necesitan recursos, estos deberán presupuestarse.

34. Los marcos lógicos no son evidentemente una garantía de éxito. Con todo, permiten detectar posibles fallos en la lógica del proyecto (cadena de resultados), que de otro modo podrían pasar desapercibidos. En ocasiones es difícil utilizar los marcos lógicos si los documentos del proyecto son textos de negociación.

35. Aunque los países beneficiarios nombraron coordinadores (dentro de las oficinas de derecho de autor), no se estableció ninguna estructura de gestión formal entre la Secretaría y esos países. Ahora bien, gracias a la celebración de reuniones periódicas pudieron establecerse vínculos de trabajo con los coordinadores.

36. No se definió una estrategia clara de desvinculación para determinar cómo continuar las prestaciones del proyecto (sostenibilidad) una vez finalizado el apoyo de la OMPI.

(iii) Dirección del proyecto

37. En términos generales, la dirección del proyecto fue satisfactoria. La dirección nombró a los expertos adecuados y veló por la calidad del apoyo prestado. La OMPI movilizó a unos 40 expertos. Se dio preferencia a los expertos africanos y nacionales (en caso de haberlos).

38. La escasez de recursos en la Secretaría, una baja respuesta ocasional de las oficinas de derecho de autor y otros factores externos (los problemas de seguridad en Burkina Faso, retrasos en el nombramiento de coordinadores nacionales,²¹ reemplazo de coordinadores

¹⁹ Puede consultarse, a modo de ejemplo, la estructura de proyecto del “Proyecto piloto sobre la propiedad intelectual (PI) y la gestión de diseños para fomentar las actividades comerciales en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA)”, (Código de proyecto: DA_04_10_02), informe de evaluación del CDIP 19/4, 2 de marzo de 2017, elaborado por el Sr. Daniel Keller, consultor, Leubringen (Suiza).

²⁰ Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar al avance o éxito de una intervención para el desarrollo (OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2010).

²¹ Todos los coordinadores nacionales fueron designados para finales de 2016, excepto el de Marruecos, que se nombró en julio de 2017 debido a ciertos cambios internos.

durante el proyecto, etc.) ocasionaron algunos retrasos en la culminación de las actividades. Los informes presentados al CDIP (Estados miembros) fueron claros y precisos.

39. Los beneficiarios entrevistados destacaron la buena relación de colaboración que mantuvieron con la Secretaría y la dirección del proyecto, así como la receptividad del equipo del proyecto a sus necesidades.

(B) PERTINENCIA

40. La pertinencia indica el grado en que los objetivos del proyecto son acordes con las demandas de los beneficiarios, las necesidades de los Estados miembros, las prioridades generales y las políticas de la OMPI.

(i) Pertinencia política

41. La aprobación por consenso del CDIP muestra la pertinencia estratégica del proyecto para los Estados miembros. Se abordaron distintas cuestiones relativas a la PI necesarias para proteger y valorar los activos intelectuales en el sector audiovisual. El objetivo del proyecto no fue apoyar de forma integral el desarrollo del sector audiovisual en los países destinatarios, ya que ello hubiera superado el mandato de la OMPI y el alcance de una intervención limitada.

42. En el proyecto se respondió satisfactoriamente a las recomendaciones de la AD²² que se esperaban abordar. En particular, a la recomendación 4,²³ en la que se solicita ajustar la cooperación técnica de la OMPI a las necesidades de las pymes, las cuales se tuvieron muy en cuenta en las actividades del proyecto. El apoyo a las actividades de sensibilización y fortalecimiento de capacidad en colaboración con las Oficinas nacionales de derecho de autor se adecuó a la recomendación 10, que pone el énfasis en el fomento de las instituciones nacionales de PI.²⁴ Además, los objetivos del proyecto fueron relevantes en relación con la recomendación 11 de fortalecer la capacidad nacional para la protección de las creaciones, las innovaciones y las invenciones.²⁵

43. Los objetivos del proyecto fueron coherentes con las metas estratégicas y los programas de la OMPI.²⁶

(a) El proyecto respondió a la meta estratégica III.2 del Presupuesto por programas 2016-2017, que plantea un aumento de las capacidades en recursos humanos para hacer frente a la gran diversidad de exigencias que supone la utilización eficaz de la PI para fomentar el desarrollo en los países en desarrollo, PMA y países con economías en transición.

(b) El proyecto se vinculó principalmente al programa 3,²⁷ que es también el programa de ejecución en el que se aconseja mejorar las capacidades y habilidades para poder

²² Véanse las 45 recomendaciones en el marco de la Agenda para el Desarrollo de la OMPI aprobadas por la Asamblea General de los Estados miembros de la OMPI en 2007.

²³ Recomendación 4. Destacar, en particular, las necesidades de las pymes y las instituciones de investigación científica, así como las industrias culturales, y asistir a los Estados miembros, cuando estos lo soliciten, en el establecimiento de estrategias nacionales adecuadas en el campo de la PI.

²⁴ Recomendación 10: Ayudar a los Estados miembros a fomentar y mejorar la capacidad de las instituciones nacionales de PI mediante el desarrollo de la infraestructura y de otros servicios, para que dichas instituciones sean más eficaces y lograr un equilibrio adecuado entre la protección de la PI y el interés público. Este tipo de asistencia técnica debe beneficiar también a las organizaciones regionales y subregionales de PI.

²⁵ Recomendación 11: Ayudar a los Estados miembros a fortalecer la capacidad nacional para la protección de las creaciones, las innovaciones y las invenciones, y fomentar el desarrollo de la infraestructura científica y tecnológica de los países, cuando sea necesario, con arreglo al mandato de la OMPI.

²⁶ Véase el Presupuesto por programas 2016-2017 aplicable en el momento en que se diseñó el proyecto.

²⁷ Presupuesto por programas del bienio 2016-2017 (relevante en el momento en que se diseñó el proyecto), aprobado por las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI el 14 de octubre de 2015.

aplicar y gestionar de manera eficaz el derecho de autor y los derechos conexos en la financiación y explotación legítima de contenido audiovisual, a fin de fomentar el desarrollo del sector audiovisual local en la era digital, con miras a promover el desarrollo económico, social y cultural.

(c) Aunque en menor medida, el proyecto también podría contribuir a los objetivos de los programas 9 (África como punto de atención), 11 (el curso de enseñanza a distancia planificado para el sector audiovisual), 15 (algunas consideraciones sobre la infraestructura TIC para las sociedades de recaudación), 16 (estudio de viabilidad sobre la mejora de la compilación de datos económicos) y 17 (una formación sobre la solución de controversias, incluida la mediación y el arbitraje).²⁸

(ii) Pertinencia para los beneficiarios

44. Según el estudio exploratorio²⁹ realizado por la Secretaría en el marco del proyecto CDIP/9/13 (fase I), el sector audiovisual es uno de los activos intelectuales más creativos de la economía del conocimiento y un sector vital para el crecimiento y el desarrollo económico de África.³⁰ El sector presenta además oportunidades únicas para transformar la sociedad y la cultura mediante el desarrollo de infraestructuras, atracción turística, inversión y creación de empleo.

45. En el estudio se subraya además que las nuevas tecnologías han servido para motivar a una nueva generación de cineastas independientes a acceder al mercado mundial, pero que también han ido en detrimento del valor de diversos derechos de PI en el sector. Al mismo tiempo, el mercado audiovisual africano se enfrenta a tremendos desafíos que se manifiestan en las enormes consecuencias que tendrá la transición a la televisión digital, la cual hará que aumente de forma espectacular el número de canales en todo el continente y que aparezcan nuevos servicios audiovisuales (como la televisión a la carta o los servicios de televisión por protocolo de Internet (IPTV)), incluidos los servicios diseñados para los teléfonos inteligentes.

46. Aunque la nueva infraestructura digital genera oportunidades para la realización de contenido local, los profesionales en el sector están preocupados por la sostenibilidad de este mercado en transformación, dominado todavía por pequeñas y medianas empresas (pymes), un mercado publicitario estancado y pequeñas empresas audiovisuales, y por no poder concertar licencias sobre sus contenidos a precios de mercado sostenibles debido a la falta de capacidades y de infraestructuras de apoyo.

47. En el estudio exploratorio se concluye que la transición a la televisión digital constituye una oportunidad para volver a impulsar la industria local cinematográfica y de contenidos audiovisuales y tenerla en cuenta en las políticas en materia de desarrollo. Para proteger los intereses del sector es necesario, no obstante, servirse de prácticas reconocidas con las que fomentar la confianza de los inversores y permitir que la comunidad de creadores aproveche al máximo el valor de sus activos.

48. Gracias al proyecto se respondió a tiempo al problema que implica la rapidez de los avances tecnológicos y la vinculación de estos con los sistemas de protección del derecho de

²⁸ Programa 9: Países Africanos, Árabes, de América Latina y el Caribe, de Asia y el Pacífico y países menos adelantados; programa 11: la Academia de la OMPI; programa 15: Soluciones operativas para las oficinas de PI; programa 16: Economía y estadística; programa 17: Fomentar el respeto por la PI.

²⁹ Estudio exploratorio sobre fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África, realizado en el contexto del proyecto CDIP/9/13, preparado por los consultores de la OMPI, el Sr. Bertrand Moullier y el Sr. Benoit Muller (CDIP 12/INF/3).

³⁰ Como también pone en evidencia la Declaración de Dakar sobre la Propiedad Intelectual para África, adoptada en la Conferencia Ministerial celebrada en Dakar (Senegal) del 3 al 5 de noviembre de 2015.
http://www.wipo.int/edocs/mdocs/africa/en/ompi_pi_dak_15/ompi_pi_dak_15_declaration.pdf.

autor. La tecnología digital, Internet y las aplicaciones móviles están cambiando la esencia de las industrias creativas.

49. El crecimiento en el número de transacciones comerciales en el sector audiovisual había conducido a una falta de conocimientos especializados entre los abogados y profesionales del poder judicial. Para solventar esa carencia, se celebraron módulos especializados de formación.

50. En el proyecto también se intentaron atender las necesidades que habían expresado los países beneficiarios de mejorar sus marcos normativos (asesoría jurídica) y los servicios que prestan las oficinas de PI a sus usuarios.

51. Todas las partes interesadas entrevistadas confirmaron que la asistencia recibida de la OMPI satisfizo plenamente sus necesidades. En términos generales, el proyecto estuvo dirigido a países con un fuerte sector audiovisual y, dentro de este, a las partes interesadas pertinentes.

52. Todas las partes interesadas entrevistadas expresaron un elevado grado de entusiasmo y entrega. El nivel de implicación e interés fue fundamental para lograr los avances iniciales presentados en el apartado 2.C.

(C) EFICACIA

53. Debido a las limitaciones expuestas anteriormente, la atención se centró principalmente en evaluar los productos alcanzados, y los efectos directamente atribuibles al proyecto, respecto de los productos previstos. En conjunto, el evaluador suscribe el último informe sobre la marcha de las actividades presentado a la 22.ª sesión del CDIP,³¹ tras la validación fruto del estudio de informes, encuestas internas y entrevistas. La información que faltaba se completó con entrevistas con el director de proyecto, las oficinas de derecho de autor y otros ministerios pertinentes.

(i) Seminarios, talleres, formaciones y visita de estudio

54. Se organizaron las siguientes actividades:

(a) Un taller sobre el nuevo *Code de la Communication* del Senegal, que sirvió de plataforma de debate y contribución para el nuevo proyecto de ley del país (27 a 28 de enero de 2017);

(b) El seminario *Les Nouveaux Enjeux de l'Audiovisuel*, Université de Saint Louis du Sénégal, 3 de febrero de 2017;

(c) Un seminario sobre las contribuciones financieras del derecho de autor al sector audiovisual (27 de febrero de 2017), FESPACO, Uagadugú (Burkina Faso);

(d) Una mesa redonda sobre la producción independiente en el sector en Kenya, 24 de marzo de 2017;

(e) Un seminario sobre el derecho de autor, el desarrollo, la financiación, la reglamentación y la mercadotecnia en el sector audiovisual, organizado con la *Kenya Copyright Board* (KECOBO) y la *Kenya Film Commission* (KFC), Nairobi, 11 a 12 de abril de 2017;

³¹ Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP 22/2, 14 de septiembre de 2018, Anexo V, "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II"

- (f) Una conferencia internacional sobre el derecho de autor y la reglamentación del sector audiovisual en la era digital, Abiyán (Côte d'Ivoire), 15 a 16 de mayo de 2017;
- (g) Actividades de refuerzo de la *Société Sénégalaise du Droit d'Auteurs et des Droits Voisins* (SODAV), Dakar (Senegal), 27 a 30 de junio de 2017;
- (h) Un seminario sobre la protección jurídica de los organismos de radiodifusión y los proveedores de contenido digital organizado junto con la *Union Africaine de Radiodiffusion* (UAR) con el apoyo del Ministerio de Cultura del Senegal, Dakar, 12 a 13 de diciembre de 2017;
- (i) Un seminario para jueces, Senegal, 14-15 de diciembre de 2017;
- (j) Una formación sobre la gestión colectiva en el sector audiovisual en Marruecos, 9 a 10 de enero de 2018;
- (k) Un taller sobre el derecho de autor y las cuestiones económicas de las series audiovisuales en África, organizado conjuntamente con "Série Séries" y *Bureau Burkinabè du droit d'auteur* (BBDA), Burkina Faso. Febrero de 2018;
- (l) Un taller de arbitraje sobre la solución extrajudicial de controversias, rápida y eficaz, relativas al sector cinematográfico y de medios, 26 de marzo de 2018, Nairobi (Kenya);
- (m) Una mesa redonda sobre políticas cinematográficas de Kenya en el *Kalasha International TV and Film Market*, 27 de marzo de 2018;
- (n) Un taller sobre la revisión y validación de una nueva legislación, 19 de abril de 2018, Burkina Faso. Previsto inicialmente para el 1 de marzo de 2018, el evento tuvo que posponerse a abril por razones de seguridad;
- (o) Una formación para abogados sobre contratos audiovisuales, Abiyán (Côte d'Ivoire), julio de 2018;
- (p) El seminario *Formation sous régionale sur la copie privée et la reprographie*, Dakar, 11 a 13 de septiembre de 2018;
- (q) Una visita de formación para funcionarios a la Sociedad belga de autores, compositores y editores (SABAM), de la que no se puso a disposición ningún informe ni encuesta de participación. Uno de los participantes entrevistados señaló que Bélgica no había sido la elección acertada debido a su notable diferencia con respecto al contexto marroquí. No se entrevistó a SABAM.

55. Algunos de los eventos se organizaron en colaboración con otras organizaciones interesadas.³²

(ii) Estudio de viabilidad

56. La Secretaría encomendó la realización del "Estudio de viabilidad relativo a la mejora de la compilación de datos económicos correspondientes al sector audiovisual en determinados países de África",³³ que se publicó en marzo de 2018 y en el que se examinaban Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Kenya, Marruecos y el Senegal.

³² *Organisation Internationale de la Francophonie* (OIF), *Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et de Compositeurs* (CISAC), *Union Africaine de Radiodiffusion* (UAR), *Producers Alliance for Cinema and Television* (PACT), *European Association of Performers Rights Organizations* (AEPO).

³³ *Strengthening Africa's audiovisual sector: market intelligence is critical*, por Deirdre Kevin, consultora de medios, Eslovenia, marzo de 2018.

57. Además de subrayarse la relevancia del sector cinematográfico y audiovisual para el patrimonio cultural, el empleo, la innovación y el desarrollo económico, en el estudio también se concluyó la importancia de la recopilación de datos para la toma de decisiones políticas fundamentadas. Los autores descubrieron que faltaban datos importantes en el sector audiovisual y determinaron las razones de ello. Se incorporaron recomendaciones concretas sobre el modo de solucionar ese problema.

58. No se realizó ningún seguimiento concreto tras el estudio (sobre el modo en que los países beneficiarios pretendían solventar el problema de falta de datos y/o si era necesaria más ayuda).

(iii) Material de formación

59. Se elaboró una guía práctica sobre el derecho de autor de los cineastas en estrecha colaboración con KECOBO. Los comentarios recibidos sobre la publicación fueron positivos.

60. La *Kenya Copyright Board* expresó su compromiso de seguir actualizando la publicación y de ponerla a disposición del público interesado.

61. Todavía está pendiente el inicio del curso previsto de enseñanza a distancia de la OMPI para el sector audiovisual. Según parece, el contenido del curso ya está preparado, excepto los casos de estudio que impartirá la División de Derecho de Autor. En opinión del director de proyecto, el curso comenzará en junio de 2019. La enseñanza a distancia es un elemento fundamental en la expansión, integración y mantenimiento de los conocimientos impartidos en los seminarios.

62. Para los países beneficiarios, el curso es un instrumento clave para un fortalecimiento continuo de capacidades, incluida la capacidad de sensibilizar el sector audiovisual, y para formar al personal en las oficinas de derecho de autor. Los países beneficiarios también subrayaron que las conexiones a Internet han mejorado sustancialmente y que ya no suponen un obstáculo para la enseñanza a distancia.

(iv) Valoración de la calidad de los productos

63. La respuesta positiva que obtuvieron los eventos del proyecto se pone de manifiesto en la evaluación interna de la Secretaría, validada a través de entrevistas con una muestra de los beneficiarios.

64. Fue fundamental el apoyo de los asociados locales en la organización de los eventos en el país.

65. No sería apropiado subestimar la contribución de la OMPI en el proyecto de transferencia de conocimientos. La función de la OMPI fue más allá de sus contribuciones técnicas y financieras. Su reputación, credibilidad y neutralidad como organización internacional aumentó el interés de las partes interesadas clave, incluidas las encargadas de la elaboración de políticas. La capacidad de congregación de la OMPI fue también crucial en la movilización de las diversas partes interesadas y en la creación de una plataforma de diálogo efectiva para los múltiples interesados.

(v) Efectos iniciales observados

66. Según parece, la sensibilización y el conocimiento sobre el modo de proteger las creaciones en el sector audiovisual utilizando la PI han aumentado en los cinco países beneficiarios. Como resultado, la cooperación parece haber mejorado. Algunos entrevistados destacaron la tendencia a formalizar relaciones contractuales en el sector audiovisual, incluidos acuerdos claros sobre cuestiones de derechos de PI.

67. La catalogación de derechos a lo largo de toda la cadena de acuerdos no solo es importante para que los productos audiovisuales puedan comercializarse en el mundo, también es fundamental para tener prueba de los derechos de PI con miras a obtener financiación para producciones audiovisuales. Los representantes del mundo empresarial destacaron la constante dificultad en la obtención de préstamos para producciones, quizás debido a la falta permanente de confianza en el valor de los activos creativos.

68. Gracias al proyecto mejoró en parte el marco de reglamentación para el desarrollo de una política cinematográfica, tanto en el Senegal como en Marruecos, Burkina Faso y Kenya. Las oficinas beneficiarias de derecho de autor apreciaron el apoyo de la OMPI.

69. Las dos oficinas de PI destacaron que el proyecto les permitió reforzar los vínculos con los principales usuarios de la PI, entre otras cosas mediante el establecimiento de contactos en diferentes actos. La sensibilización en la materia parece haber servido para dar a conocer a los titulares de derechos las ventajas de proteger sus derechos de autor.

70. Aunque en la formación apenas se abordó la resolución de controversias en el sector cinematográfico (mediación, arbitraje y otras medidas), la cuestión despertó el interés del público. Los entrevistados subrayaron las notables ventajas de resolver las controversias sobre los derechos de PI (no solo el derecho de autor) fuera de los tribunales, especialmente también en el contexto judicial de muchos países en desarrollo y PMA.

71. A pesar de esos prometedores avances iniciales, apenas se han registrado más efectos tangibles y concretos atribuibles directamente al proyecto. Los relatos de éxito inicial son esperanzadores y muestran objetivamente una tendencia positiva en el sector audiovisual a la que ha contribuido el proyecto.

72. Parece haber un fuerte consenso sobre la necesidad de seguir trabajando en la profesionalización del sector audiovisual, entre otras cosas en cuestiones relativas a los derechos de PI, en la mejora del apoyo a las empresas (jurídico, asesoramiento comercial, etc.) y en la creación de un marco institucional y de reglamentación favorable para el sector.

(vi) Incidencia

73. Todavía era pronto para valorar los resultados en el plano de la incidencia.

(D) EFICIENCIA

(i) Ejecución presupuestaria

74. Se gastó el 100% del presupuesto.³⁴ No se puso a disposición ningún informe financiero en el que se vinculasen los gastos con las partidas presupuestarias y los productos. No es posible por lo tanto analizar en detalle los fondos desembolsados por categoría de costos y por producto. La relación entre los costos totales (contribuciones) y los productos obtenidos parece ser comparable a la de otros proyectos de la OMPI con actividades similares.

75. Se tomaron algunas medidas de ahorro, por ejemplo, se organizaron reuniones paralelas en los países y las misiones combinaron diversos propósitos.

³⁴ Véase la finalización del informe sobre los avances y la evaluación interna del proyecto, "Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II" (25 de febrero de 2019).

(ii) Valoración del enfoque

76. La variedad de actividades (principalmente, seminarios y talleres) implica que una parte importante de los costos no relativos a personal guardaban relación con la organización de seminarios, talleres y una visita de estudio.

77. Las misiones a la sede para la asistencia a talleres de fortalecimiento de capacidades son obviamente una manera costosa de adquirir conocimientos. El establecimiento de contactos tiene una inercia inicial y facilita el intercambio de experiencias y el diálogo entre las partes interesadas, pero requiere la celebración de reuniones físicas.

78. Para que los resultados del proyecto sean eficientes y sostenibles se necesita pasar categóricamente de formaciones directas a un fortalecimiento sistemático de los proveedores de servicios de PI públicos y privados (nivel meso) basado en una evaluación organizativa y un plan de acción claro.

79. En cuanto a las contribuciones técnicas de la Secretaría, fue importante combinar los conocimientos especializados en los ámbitos de la PI y de los negocios. También fue importante detectar los obstáculos de toda la cadena de valor audiovisual e intentar eliminarlos de forma integrada.

80. Los beneficiarios expresaron su deseo de que la OMPI siguiese apoyando la celebración de más seminarios, formaciones y visitas de estudio dentro del país. Para ello, el enfoque apropiado no consistiría en diseñar la asistencia entorno a las medidas previstas puesto que las buenas prácticas establecen la necesidad de ponerse de acuerdo previamente sobre los objetivos y de encontrar a continuación la estrategia de intervención más eficiente para lograrlos, mediante una combinación de diferentes instrumentos de asistencia técnica (reuniones físicas, misiones de expertos, enseñanza a distancia, etc.).

81. Durante la ejecución del proyecto se vieron algunos ejemplos prometedores de transferencia de conocimientos Sur-Sur entre los países francófonos del África Occidental. Por el contrario, el intercambio entre esos países y Kenya fue más limitado, principalmente por diferencias en sus sistemas jurídicos (*common law* en Kenya frente a tradición jurídica romanista en los países francófonos del África Occidental) y problemas idiomáticos.

82. La mayoría de las actividades en África Occidental se organizaron como eventos regionales para todos los países beneficiarios. Las primeras pruebas apuntan a que la mejor forma de fortalecer el sector audiovisual es mediante intervenciones regionales, en aquellos países pertenecientes a un mercado común de producciones o cuando los artistas de diferentes países suelen cooperar en esas producciones.

83. Debido a las semejanzas culturales y al idioma en común, este parece ser el caso en los países francófonos del África Occidental (ocho miembros de la UEMOA).³⁵

84. No fue posible explorar la situación en los países también francófonos de la CEMAC.³⁶ Fortalecer la dimensión regional del sector audiovisual es fundamental para fomentar la competitividad y la sostenibilidad del sector audiovisual en África.

85. Por último, la OMPI reconoce acertadamente que allí donde los organismos regionales presentan directivas para la elaboración de legislaciones nacionales en materia de PI, algo que

³⁵ La UEMOA es la Unión Económica y Monetaria del África del Oeste, con ocho miembros principalmente francófonos (Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinea-Bissau, Malí, Níger, Senegal).

³⁶ La Comunidad Económica y Monetaria del África Central (CEMAC): Gabón, Camerún, República Centroafricana, Chad, República del Congo y Guinea Ecuatorial.

parece ocurrir en la Unión Económica y Monetaria de África Occidental,³⁷ su participación es importante.

86. Aunque la evaluación permitió obtener resultados en determinados países africanos, sería prematuro extraer conclusiones sobre el enfoque apropiado para otras regiones.

(iii) Sinergias con otras actividades realizadas por la Secretaría

87. El proyecto recibió el apoyo de diferentes sectores dentro de la Secretaría, incluido en el marco del programa 7 (Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI), del programa 11 (la Academia de la OMPI), del programa 15 (Soluciones operativas para las oficinas de PI) y del programa 16 (Economía y estadística). El contacto con la Oficina de África (dentro del programa 9) se limitó a un intercambio ocasional y oficioso de información.

88. Las sinergias fueron más bien limitadas, pero a cambio no se registraron duplicaciones ni solapamientos.

(E) **PROBABILIDAD DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS**

89. Sería prematuro intentar evaluar la probabilidad de sostenibilidad de los resultados en el país ya que la continuación de los beneficios depende fuertemente del posible seguimiento que hagan las respectivas oficinas de PI. No quedan muy claros los recursos y las capacidades de estas oficinas en los países destinatarios.

90. Los países beneficiarios manifestaron su deseo expreso de que los trabajos continuasen en la misma línea, es decir, que siguiesen organizándose más seminarios y formaciones sobre el terreno. Ahora bien, sería difícil justificar otro proyecto para el sector audiovisual en la misma región, o una fase adicional de seguimiento tras varios años de apoyo, puesto que los proyectos de la AD tienen como objetivo principal probar y desarrollar soluciones innovadoras en el uso de la PI para el desarrollo.

91. Gracias al proyecto se prestaron diferentes servicios, la mayoría de los cuales ya están disponibles. Otras actividades, como, por ejemplo, un apoyo a la “profesionalización” del sector audiovisual en África más allá de las cuestiones de derechos de PI, rebasaban el alcance del mandato de la OMPI.

92. En lo relativo a lo que está disponible, el curso de enseñanza a distancia de la OMPI previsto para el sector audiovisual, que será exhaustivo y estará dirigido a un público variado con un interés profesional por este sector, será la pieza fundamental para continuar celebrando formaciones y fortaleciendo capacidades. Y es que comprende la esencia de todos los seminarios y formaciones físicas. El curso se impartirá en línea y a él prestarán su ayuda diversos tutores. Estará organizado por la Academia de la OMPI para satisfacer una parte importante del fortalecimiento de capacidades del sector.

93. Ya están disponibles, o en curso de preparación, algunas guías prácticas de fácil comprensión para profesionales (por ejemplo, una guía sobre negociaciones contractuales). Además, se está actualizando la publicación “Del guión a la pantalla – La importancia del derecho de autor en la distribución de películas – Publicación núm. 6 de la serie *Industrias creativas*”.³⁸

94. La mayoría de los demás servicios (especialmente la asesoría en materia de políticas sobre el derecho de autor) son parte del trabajo habitual del Sector de Derecho de Autor. La

³⁷ Directive N° 02/2018/CM/UEMOA portant sur l'harmonisation des dispositions relatives au droit d'auteur et aux droits voisins dans le domaine de l'image au sein de l'UEMOA.

³⁸ https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_950.pdf (publicada el 28 de febrero de 2019).

formación general de jueces la coordina actualmente la nueva institución de formación judicial de la OMPI.³⁹

95. Es posible que, si se organizan más proyectos en el marco de la AD destinados a otras industrias creativas, se ayude a complementar y consolidar la ayuda prestada. Con esos posibles proyectos también podrían financiarse otras publicaciones adicionales que se habían propuesto, pero no se habían podido llevar a cabo; por ejemplo, una colección de casos principales relativos al sector audiovisual destinados principalmente a magistrados y abogados.

96. Los estudios económicos sobre las industrias creativas corren a cargo de la Sección de la Economía Creativa en el marco la División de Economía y Estadística.⁴⁰

97. En el proyecto apenas se trató la cuestión de la solución extrajudicial de controversias en el sector audiovisual en África. Para abordar en grado suficiente este tema tan pertinente haría falta un nuevo proyecto con el que reforzar la solución alternativa de controversias relacionadas con la PI en los países en desarrollo y en los PMA en general.

3. CONCLUSIONES

98. Los análisis y constataciones anteriores condujeron a las siguientes conclusiones:

Conclusión 1 sobre la preparación y dirección del proyecto: en conjunto, el proyecto se preparó y dirigió correctamente. Ciertas limitaciones en los recursos y algunos factores externos provocaron retrasos en la conclusión de algunas actividades.

99. En el marco de la preparación se aprovechó la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas en una primera fase. Para la comprensión del sector audiovisual en África, sus dificultades y las posibles soluciones, fue necesario un estudio exploratorio detallado de excelente calidad. Por lo general, los objetivos más amplios del proyecto y la lógica de la intervención estaban claros. El documento del proyecto comprende una estrategia de intervención, una descripción de las actividades previstas y un calendario de ejecución. La tasa de desembolso indica que el presupuesto era correcto. La contribución necesaria prevista del personal en el proyecto (el tiempo atribuido) no fue proporcional a la complejidad de este ni al número de actividades. Esa fue una de las causas de algunos de los retrasos producidos (por ejemplo, en la conclusión del curso de la OMPI de enseñanza a distancia). Aunque los países beneficiarios nombraron coordinadores, no se estableció ninguna estructura de gestión formal entre la Secretaría y esos países. Esta ausencia de estructura sirve como estrategia de desvinculación para, con medidas concretas, velar por la continuación de las prestaciones del proyecto (sostenibilidad) una vez finalizado el apoyo de la OMPI.

100. La dirección seleccionó a los expertos adecuados y veló por la calidad del apoyo prestado. Los beneficiarios subrayaron la capacidad de respuesta de la Secretaría a sus necesidades.

101. En el proyecto se utilizaron los modelos de presentación de informes y planificación de la OMPI. A diferencia de la mayoría de los agentes en la esfera del desarrollo, la OMPI no utiliza marcos lógicos para la planificación, supervisión y evaluación del proyecto.

Conclusión 2 sobre la pertinencia: el proyecto se realizó a tiempo y con él se cubrieron las necesidades de los beneficiarios. Se realizó plenamente de conformidad con las prioridades estratégicas definidas por los Estados miembros.

³⁹ Orden de servicio n.º 6/2019 sobre la institución de formación judicial de la OMPI, 15 de febrero de 2019.

⁴⁰ Véase la orden de servicio n.º 30/2015 sobre el establecimiento de una Sección de la Economía Creativa en el marco de la División de Economía y Estadística, 13 de julio de 2015.

102. El sector audiovisual es uno de los activos de mayor valor creativo de la economía del conocimiento y un sector vital para el crecimiento y el desarrollo económico de África. Los cineastas africanos, la mayoría de ellos de importancia limitada, tienen dificultades para aprovechar todo el potencial económico de las nuevas tecnologías. Con miras a ofrecer una respuesta adecuada y oportuna a las dificultades del sector audiovisual de África, se trabajó en la interrelación entre tecnología digital y los sistemas de protección de derecho de autor.

103. La aprobación por consenso del CDIP muestra la importancia estratégica del proyecto para los Estados miembros. En el proyecto se dio respuesta a aquellas recomendaciones de la AD que se tenía previsto abordar.

104. Los objetivos del proyecto también fueron coherentes con los objetivos del programa 3, en el que se hace un llamamiento a mejorar las capacidades y habilidades para poder aplicar y gestionar de manera eficaz el derecho de autor y los derechos conexos en la financiación y explotación legítima del contenido audiovisual, a fin de fomentar el desarrollo del sector audiovisual local en la era digital, con miras a promover el desarrollo económico, social y cultural. El proyecto también contribuye potencialmente, aunque en menor medida, a los objetivos de los programas 9 (África como punto de atención), 11 (el curso de enseñanza a distancia planificado para el sector audiovisual), 15 (algunas consideraciones sobre la infraestructura TIC para las sociedades de recaudación), 16 (estudio de viabilidad sobre la mejora de la compilación de datos económicos) y 17 (una formación sobre la solución de controversias, incluida la mediación y el arbitraje).

Conclusión 3 sobre la eficacia: se han culminado con éxito todos los productos previstos, excepto el curso de enseñanza a distancia. Aunque era demasiado pronto para evaluar otros efectos de alcance más amplio, la evaluación mostró avances positivos iniciales hacia una profesionalización del sector.

105. Mediante el proyecto se promovió el uso de la PI en el sector audiovisual para mejorar la valorización de los activos intelectuales en los cinco países destinatarios (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Kenya, Marruecos y Senegal), con el objetivo último de desarrollar el sector.

106. El apoyo se prestó en forma de asesoría para mejorar el marco jurídico, de refuerzo de la capacidad de las oficinas de derecho de autor y las sociedades de recaudación para satisfacer mejor las necesidades del sector audiovisual, y de fortalecimiento directo de las capacidades de las pymes, principalmente para mejorar las disposiciones de PI en los acuerdos jurídicos. Además, en un taller celebrado en Kenya se trató la solución extrajudicial de controversias (prevención de controversias, mediación y arbitraje).

107. Las actividades comprendieron talleres en todos los países beneficiarios, formación y auditoría sobre el terreno para SODAC en el Senegal, un estudio de viabilidad sobre la mejora de la recopilación de datos económicos y una visita de estudio. El curso de enseñanza a distancia previsto, organizado por la Academia de la OMPI, concluirá en junio de 2019. Por otra parte, los productos previstos se obtuvieron en los plazos oportunos y con la calidad adecuada.

108. Aunque sea demasiado pronto para evaluar los efectos previstos, los beneficiarios indicaron que la sensibilización sobre el uso de la PI en el sector audiovisual había aumentado en sus países. También dieron cuenta de una tendencia inicial positiva de profesionalización del sector cinematográfico, tanto en lo relativo a la formalización de relaciones contractuales como al estudio de las cuestiones de PI. Gracias, entre otras cosas, a la contribución de la OMPI se revisó la legislación de Burkina Faso, Marruecos y el Senegal, y una normativa en materia cinematográfica en Kenya.

Conclusión 4 sobre la eficiencia: en su conjunto, el proyecto utilizó un enfoque adecuado. La relación entre costo y beneficio (nivel de producto) es comparable con la de otros proyectos similares de la OMPI.

109. La variedad de actividades (principalmente, seminarios y talleres) implica que una parte importante de los costos no relativos a personal guardaban relación con la organización de seminarios, talleres y una visita de estudio. Las misiones a la sede para la asistencia a talleres de fortalecimiento de capacidades son obviamente una manera costosa de adquirir conocimientos. El establecimiento de contactos tiene una inercia inicial y facilita el intercambio de experiencias y el diálogo entre las partes interesadas, pero requiere la celebración de reuniones físicas. En cuanto a las contribuciones técnicas, fue importante la combinación entre los conocimientos de PI y los conocimientos comerciales. También fue importante detectar los obstáculos de toda la cadena de valor audiovisual e intentar eliminarlos de forma integrada.

110. Durante la ejecución del proyecto se vieron algunos ejemplos prometedores de transferencia de conocimientos Sur-Sur entre los países francófonos del África Occidental. A pesar de algunos intentos, el intercambio entre esos países y Kenya fue más limitado, principalmente por problemas idiomáticos y diferencias en sus sistemas jurídicos (*common law* en Kenya frente a tradición jurídica romanista en los países francófonos del África Occidental).

111. Los primeros datos obtenidos parecen indicar que, en aquellos países pertenecientes a un mercado común de producciones, o cuando los artistas de diferentes países suelen cooperar en esas producciones, la mejor forma de fortalecer el sector audiovisual es mediante intervenciones regionales, especialmente cuando ya existe, como en UEMOA, un marco de cooperación regional formal u oficiosa al que puede vincularse el proyecto.

112. Las sinergias con otros sectores fueron más bien limitadas, pero a cambio no se registraron duplicaciones ni solapamientos.

Conclusión 5 sobre la sostenibilidad: para que los países sigan disfrutando de los beneficios del programa se requiere más apoyo.

113. Sería prematuro tratar de evaluar las probabilidades de que los resultados sean sostenibles en los países, ya que la continuidad de los beneficios depende en gran medida del seguimiento que lleven a cabo las respectivas oficinas de PI. Los recursos y capacidades de las oficinas de derecho de autor y de los ministerios de Cultura encargados de las políticas en materia audiovisual en los países destinatarios se entremezclan.

114. También sería difícil justificar otro proyecto de la AD para el sector audiovisual en la misma región, o una fase adicional de seguimiento tras varios años de apoyo, puesto que los proyectos de la AD tienen como objetivo principal probar soluciones innovadoras en el uso de la PI para el desarrollo.

115. Gracias al proyecto se prestaron diferentes servicios, la mayoría de los cuales ya están disponibles en la Secretaría de la OMPI y, como consecuencia, su aplicación está plenamente incorporada en la práctica habitual. Otras actividades, como por ejemplo un apoyo más completo a la “profesionalización” del sector audiovisual en África más allá de las cuestiones de derechos de PI, rebasarían el alcance del mandato de la OMPI.

116. Todo esto requiere un seguimiento en los programas habituales, si bien puede ser necesario aumentar los recursos disponibles debido a su elevada demanda. El curso de enseñanza a distancia de la OMPI previsto para el sector audiovisual, que será exhaustivo y estará dirigido a un público variado con un interés profesional por este sector, será la pieza fundamental para continuar celebrando formaciones y fortaleciendo capacidades.

117. En el proyecto solo se trató ligeramente la cuestión de la solución alternativa de controversias relacionadas con la PI (prevención de conflictos, mediación, arbitraje) en las industrias creativas. Para abordar debidamente este tema tan pertinente haría falta un nuevo proyecto con el que explorar el potencial de la solución alternativa de controversias relacionadas con la PI en los países en desarrollo en general y poner a prueba diferentes modelos posibles.

4. RECOMENDACIONES

118. A continuación, se enumeran las recomendaciones de la evaluación, extraídas de las anteriores conclusiones:

Recomendación 1 (a partir de la conclusión 3) a la Secretaría de la OMPI

Finalizar el curso de enseñanza a distancia de la OMPI para el sector audiovisual según lo previsto.

Recomendación 2 (a partir de la conclusión 5) a la Secretaría de la OMPI

- (a) Prestar apoyo de seguimiento al sector audiovisual en África mediante programas pertinentes de la OMPI en la medida en que los servicios y recursos existentes lo permitan.
- (b) Estudiar la posibilidad de ofrecer apoyo selectivo de seguimiento en el marco de posibles nuevos proyectos de la AD (si los hubiese) para las industrias creativas en África.
- (c) Estudiar el interés de los Estados miembros por un proyecto de la AD sobre la solución extrajudicial de controversias (mediación, arbitraje, etc.) en países en desarrollo y PMA. Si hubiese demanda, proponer un proyecto al CDIP para su estudio.

Recomendación 3 (a partir de las conclusiones 1 a 4) a la Secretaría de la OMPI

- (a) Al preparar los proyectos de la AD, la Secretaría debería estudiar sistemáticamente las labores de dirección necesarias frente a la carga de trabajo existente del director de proyecto.
- (b) Cuando sea preciso, la Secretaría debería presupuestar la contratación de un oficial de proyectos encargado de apoyar al director de proyecto en las labores diarias de dirección/ejecución del proyecto.
- (c) Para complementar los conocimientos técnicos del director del proyecto, el oficial de proyectos debería ser ante todo un profesional contrastado en la esfera del desarrollo, con experiencia sobre el terreno y excelentes competencias en dirección de proyectos.

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice I	Documento del proyecto
Apéndice II	Mandato
Apéndice III	Lista de personas entrevistadas
Apéndice IV	Lista de documentos

[Siguen los Apéndices]

APÉNDICE I: DOCUMENTO DEL PROYECTO

El documento del Proyecto CDIP/17/7 está disponible en

[HTTPS://WWW.WIPO.INT/MEETINGS/ES/DOC_DETAILS.JSP?DOC_ID=330596](https://www.wipo.int/meetings/es/doc_details.jsp?doc_id=330596)

[Sigue el Apéndice II]

APÉNDICE II: MANDATO

MANDATO

Denominación del encargo:	Evaluación del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II”
Denominación de la dependencia o sector:	División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD), Sector de Desarrollo
Lugar del encargo:	Evilard, Leubringen (Suiza)
Lugares de desplazamiento previstos (si corresponde):	Durante el encargo se cumplirán dos misiones a la sede de la OMPI, en Ginebra (Suiza) (fechas pendientes de fijarse)
Duración prevista del encargo:	Desde el 2 de enero al 25 de mayo de 2019

1. Objetivo del encargo

El presente documento es fruto del mandato para la evaluación del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II”, aprobado en la reanudación de la 17.^a sesión del Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) celebrada en Ginebra en abril de 2016.

El presente proyecto es complementario del proyecto titulado “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África” (documento CDIP 9/13), que se basó en una propuesta de la delegación de Burkina Faso. La fase I del proyecto finalizó en diciembre de 2015.

El propósito de la Fase II es cumplir el objetivo principal del proyecto original y acelerar el uso de la propiedad intelectual (PI) para fomentar el desarrollo y la profesionalización del sector audiovisual africano. El proyecto comprende tres componentes principales: las actividades de enseñanza a distancia y la investigación, la formación y el perfeccionamiento profesional y los marcos de dirección y de reglamentación.

El proyecto se llevó a cabo bajo la supervisión de la directora del proyecto, Sra. Carole Croella, asesora principal de la División de Derecho de Autor.

La presente evaluación es de naturaleza participativa. Requiere la colaboración activa en el proceso de evaluación de quienes poseen interés en el proyecto: el equipo del proyecto, los asociados, los beneficiarios y demás partes interesadas.

El objetivo fundamental de la presente evaluación es doble:

1. El aprendizaje de las experiencias habidas durante la ejecución del proyecto (lo que se hizo bien y lo que se hizo mal) para proseguir las actividades en el presente campo. Ello comprende valorar el marco de concepción del proyecto, la dirección del proyecto,

incluidos los instrumentos de supervisión y presentación de informes, así como medir y presentar informes de los resultados obtenidos a la fecha y determinar la probabilidad de sostenibilidad de los resultados obtenidos; y

2. Brindar información objetiva reunida gracias a la evaluación para apoyar el proceso de adopción de decisiones del CDIP.

En particular, la evaluación determinará hasta qué punto el proyecto ha sido útil para:

(a) Mejorar la utilización del sistema de PI para la financiación, producción y distribución de obras audiovisuales; e

(b) Impulsar el establecimiento de una infraestructura eficaz de transacciones de derechos de propiedad intelectual y de concesión de licencias, así como de los conocimientos correspondientes, todo ello para fomentar los beneficios económicos de los creadores y de la industria audiovisual.

(i) Concepción y dirección del proyecto

1. La idoneidad del documento inicial del proyecto para servir de guía a la ejecución del proyecto y la valoración de los resultados obtenidos;

2. Los instrumentos utilizados para la supervisión, evaluación interna y presentación de informes del proyecto y el análisis de su idoneidad y utilidad para ofrecer al equipo del proyecto y a las principales partes interesadas información pertinente para la toma de decisiones;

3. La medida en que otras entidades dentro de la Secretaría hayan contribuido y permitido una ejecución eficaz y eficiente del proyecto;

4. La medida en que los riesgos mencionados en el documento del proyecto inicial se hayan materializado o mitigado; y

5. La capacidad del proyecto para responder a las tendencias incipientes, las tecnologías y otros factores externos.

(ii) Eficacia

1. La eficacia y utilidad del proyecto en la mejora de la utilización del sistema de propiedad intelectual para la financiación, producción y distribución de obras audiovisuales en los países pilotos seleccionados;

2. La utilidad y eficacia del proyecto en el fomento del desarrollo de un marco y una infraestructura eficaces y estables para la realización y gestión de transacciones basadas en derechos de PI en el sector audiovisual en los países piloto seleccionados;

3. La utilidad del estudio exploratorio para los Estados miembros; y

4. La utilidad de los talleres, la formación y el programa de enseñanza a distancia en el conocimiento y la educación profesional relativos a la financiación, distribución, gestión y concesión en licencia de contenidos audiovisuales con miras a apoyar el desarrollo local de ese sector.

(iii) Sostenibilidad

La probabilidad de que continúe el trabajo sobre el fortalecimiento del sector audiovisual en la OMPI y en sus Estados miembros.

(iv) Aplicación de las recomendaciones de la Agenda para el Desarrollo

La medida en que el proyecto haya permitido dar aplicación a las recomendaciones 1, 2, 4, 10 y 11 de la Agenda para el Desarrollo.

El período del proyecto objeto de la presente evaluación comprende 24 meses (junio de 2016 a junio de 2018). En vez de juzgar cada actividad en sí, el propósito radica en ponderar el proyecto en su conjunto y su contribución en lo que atañe a determinar las necesidades de los Estados miembros e indicar los recursos y el medio de atender dichas necesidades, y valorar asimismo la evolución y el rendimiento del proyecto, que comprende su concepción y dirección, coordinación, coherencia y ejecución, y los resultados obtenidos.

La elección de la metodología responde al deseo de alcanzar un equilibrio entre la necesidad de extraer enseñanzas y la rendición de cuentas. Con dicho fin, la evaluación obliga a la colaboración activa en el proceso de evaluación de quienes poseen interés en el proyecto: el equipo del proyecto, los directores, los Estados miembros y las oficinas nacionales de PI.

El experto encargado de la evaluación externa dirigirá la evaluación, en consulta y colaboración con el equipo del proyecto y la DACD. La metodología de evaluación será la siguiente:

1. Examen de la documentación pertinente relativa al proyecto, que comprende el marco del proyecto (documento inicial del proyecto y estudio), los informes de la marcha de la labor, la información relativa a la supervisión, los informes de misión y demás documentos pertinentes;
2. Entrevistas con la Secretaría de la OMPI: equipo del proyecto, demás dependencias sustantivas que contribuyan con el proyecto, etcétera; y
3. Entrevistas a las partes interesadas, incluidos los usuarios y/o los usuarios potenciales de la base de datos.

2. Aportes concretos y servicios

Como se ha descrito anteriormente, el evaluador será responsable de presentar el informe de evaluación, conforme con la información detallada que figura en el presente documento.

El evaluador deberá presentar:

1. El informe inicial, que contendrá: la descripción de la metodología de la evaluación y el método aplicado; los instrumentos de recopilación de datos (incluidas las posibles encuestas a los beneficiarios y las partes interesadas); los métodos de análisis de datos; las principales partes interesadas que se haya de entrevistar; las cuestiones suplementarias que corresponda evaluar; los criterios de valoración del rendimiento; y el plan de trabajo de la evaluación;
2. El proyecto de informe de evaluación, con las recomendaciones prácticas extraídas de las constataciones y conclusiones;

3. El informe de evaluación final; y
4. El resumen exhaustivo del informe de evaluación final, que constará de lo siguiente:
 - (i) La descripción de la metodología de evaluación aplicada;
 - (ii) El resumen de las constataciones objetivas fundamentales correspondientes a las principales cuestiones objeto de evaluación;
 - (iii) Las conclusiones extraídas de las constataciones; y
 - (iv) Las recomendaciones que emanen de las conclusiones y las experiencias extraídas.

Está previsto que la evaluación del proyecto comience el 2 de enero de 2019 y finalice el 15 de marzo de 2019. Los informes se presentarán en inglés.

3. Informes

El consultor actuará bajo la supervisión del director de la DACD. Además, el evaluador deberá:

- a) Trabajar estrechamente con la DACD y coordinarse con los correspondientes directores de programa de la OMPI, según se necesario; y
- b) Velar por la calidad de datos (validez, coherencia y exactitud) en todas las fases de la presentación de informes analíticos (informe inicial e informe de evaluación final).

4. Perfil

El Sr. Daniel Keller posee dilatada experiencia en la preparación, dirección y evaluación de proyectos, y en la valoración de instituciones de las esferas pública y privada. Además, el Sr. Keller tuvo anteriormente una experiencia con la OMPI, para la cual realizó informes de evaluación de proyectos culminados de la Agenda para el Desarrollo; a saber: "Intensificación de la Cooperación Sur-Sur en materia de propiedad intelectual y desarrollo entre los países en desarrollo y los países menos adelantados" (documento CDIP/7/6); "Propiedad intelectual y desarrollo socioeconómico" (documento CDIP/5/7 Rev.); el "Proyecto sobre los proyectos de colaboración abierta y los modelos de PI" (CDIP/6/6 Rev.) y el "Proyecto sobre propiedad intelectual y transferencia de tecnología: desafíos comunes y búsqueda de soluciones".

5. Plazo del contrato y pago

El contrato comenzará el 2 de enero de 2019 y expirará el 25 de mayo de 2019. La labor estipulada se ajustará al siguiente calendario:

El informe inicial se presentará a la OMPI a más tardar el 10 de febrero de 2019. La opinión de la OMPI será comunicada a más tardar el 20 de febrero de 2019. El proyecto de informe de evaluación será presentado a la OMPI a más tardar el 1 de marzo de 2019. Las correcciones precisas del proyecto serán comunicadas a más tardar el 5 de marzo de 2019. El informe de evaluación final deberá entregarse a más tardar el 10 de marzo de 2019.

La versión definitiva del informe de evaluación, en la cual figura en anexo la respuesta de la dirección, será examinada en la vigesimotercera sesión del CDIP, que se reunirá del 20 al 24

de mayo de 2019. El evaluador deberá presentar el informe de evaluación en dicha sesión del CDIP.

El evaluador recibirá una suma fija de 10.000 francos suizos, pagadera en dos plazos:

1. El 50% una vez que la OMPI haya aceptado el informe inicial; y
2. El 50% una vez que la OMPI haya aceptado el informe de evaluación final.

El pago quedará supeditado a la recepción satisfactoria de los aportes concretos con arreglo al presente mandato y a la finalización de las tareas descritas en él.

[Sigue el Apéndice III]

APÉNDICE III: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

1. Sr. Rob Aft, experto consultor en observancia, Los Ángeles
2. Sra. Maya Bachner, directora de la División de Presupuesto y Rendimiento de los Programas
3. Sr. Irfan Baloch, director de la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo, Sector de Desarrollo
4. Sr. Walib Bara, director general de la *Bureau Burkinabè du Droit d'Auteur* (BBDA), Burkina Faso
5. Sra. Vera Caastanheira, asesora jurídica, *Independent Film and Television Alliance* (IFTA), Ginebra
6. Sra. Carole Croella, asesora principal, División de Derecho de Autor
7. Sra. Deirdre Kevin, consultora, Eslovenia
8. Sra. Altaye Tedla Desta, jefa del Programa de Enseñanza a Distancia de la Academia de la OMPI
9. Sr. Aziz Dieng, consejero del Ministerio de Cultura del Senegal
10. Sr. Georges Ghandour, funcionario principal de programas, División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo, Sector de Desarrollo
11. Sra. Myriam Habil, agregada diplomática para cuestiones audiovisuales para Burkina Faso y Côte d'Ivoire, Embajada de Francia en Côte d'Ivoire
12. Sr. Marc Sery-Koré, director de la Oficina Regional en la sede para África, Sector de Desarrollo
13. Sr. Ignacio de Castro Llamas, director adjunto y jefe de la División de Relaciones Exteriores y de Controversias en materia de PI, Sector de Patentes y Tecnología
14. Sr. Mario Matus, director general adjunto, Sector de Desarrollo
15. Sr. Ismail Menkari, director de la *Bureau marocain du droit d'auteur*, Marruecos
16. Sr. Alain Modot, vicepresidente de DIFFA Sàrl, Francia
17. Sr. Bertrand Moullier, productor asesor principal, Reino Unido
18. Sr. Benoît Müller, director de la División de Gestión del Derecho de Autor
19. Sr. Jean-Hubert Nankam, productor de Martika Productions, Côte d'Ivoire
20. Sra. Marisela Ouma, exdirectora ejecutiva de *Kenya Copyright Board*
21. Sr. Timothy Owase, director de *Kenya Film Commission*
22. Sr. Edward Sigei, director de *Kenya Copyright Board*, Kenya
23. Sra. Irène Vieira, directora general de la *Bureau Ivoirien du Droit d'Auteur* (BURIDA), Côte d'Ivoire
24. Sra. Michelle Woods, directora de la División de Derecho de Autor

[Sigue el Apéndice IV]

APÉNDICE IV: LISTA DE DOCUMENTOS

Documentos relativos a la evaluación

- Política de evaluación revisada de la OMPI (segunda edición 2016/2020), 19 de febrero de 2016.
- Serie: Directrices y Referencias del CAD, Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo, CAD-OCDE, OCDE 2010.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), Normas y estándares de evaluación (última versión: junio de 2016).

Documentos programáticos de la OMPI

- Las 45 recomendaciones en el marco de la Agenda para el Desarrollo de la OMPI aprobadas por la Asamblea General de los Estados miembros de la OMPI en 2007.
- Presupuesto por programas del bienio 2016/2017, OMPI

Otros documentos de la OMPI

- “*Actuals Summary Report*”, División de Derecho de Autor, publicado el 20 de febrero de 2019
- Orden de servicio n.º 30/2015 sobre el establecimiento de una Sección de Economía Creativa en el marco de la División de Economía y Estadística, 13 de julio de 2015.
- Orden de servicio n.º 6/2019 sobre el Instituto Judicial de la OMPI, 15 de febrero de 2019.

Documentos de proyecto e informes sobre la marcha de las actividades

- Documento de proyecto: CDIP 17/7, Anexo, 4 de abril de 2012, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11).
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP 18/2, 15 de agosto de 2016, Anexo VI, “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II”
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP 20/2, 20 de septiembre de 2017, Anexo IV, “[Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II](#)”
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP 22/2, 14 de septiembre de 2018, Anexo V, “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II”
- Finalización del informe sobre los avances y la evaluación interna del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África – Fase II” (25 de febrero de 2019).

Productos del proyecto

- Material del seminario *Mapping de l'industrie de l'animation en Europe*, de enero de 2017, Marta Jiménez Puvares, febrero de 2017
- Informe de misión del *Séminaire sur les nouveaux enjeux du secteur audiovisuel*, Senegal, 3 de febrero de 2017 (presentación en anexo), Marta Jiménez Puvares, febrero de 2017
- Memorando interno del *Séminaire sur la contribution du droit d'auteur au financement du secteur audiovisuel (et d'autres rencontres)*, 27 de febrero a 3 de marzo de 2017, FESPACO, Uagadugú (Burkina Faso), Carole Croella, 31 de marzo de 2017

- *Rapport sur la réunion de validation du Code de la Presse et l'analyse et commentaires juridiques du projet de «Code de la Presse» du Sénégal*, Maitre Gilles Vercken, París (Francia)
- Programa del seminario sobre derecho de autor, desarrollo, financiación, reglamentación y mercadotecnia en el sector audiovisual, organizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) con la *Kenya Copyright Board* (KECOBO) y la *Kenya Film Commission* (KFC), Nairobi, 11 a 12 de abril de 2017
- Seminario de estudio en Nairobi, 11 a 13 de abril de 2017
- Informe de misión de la *Mission d'appui technique (conseil et de renforcement des capacités de la Société Sénégalaise du Droit d'Auteurs et des Droits Voisins (SODAV)*, Dakar (Senegal), 27 a 30 de junio de 2017, Carole Croella, 3 de agosto de 2017
- Informe de misión de la *Conférence internationale sur le Droit d'auteur et la Régulation de l'Audiovisuel à l'ère du Numérique*, Abiyán (Côte d'Ivoire), 15 y 16 de mayo de 2017, Sylvie Forbin, 7 de julio de 2017
- Programa del seminario *La Protection Juridique des Organismes de Radiodiffusion et le Numérique*, organizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y la *Union Africaine de Radiodiffusion* (UAR), con el apoyo del Ministerio de Cultura del Senegal, Dakar, 12 a 13 de diciembre de 2017
- Informe de misión del seminario de formación de la *Union Africaine de Radiodiffusion*, Dakar, 10 y 11 de diciembre de 2017, y del seminario para jueces, Saly (Senegal), 12 a 13 de diciembre de 2017, Carole Croella
- Informe de misión del *Séminaire sous régional sur la gestion collective des droits de l'audiovisuel*, El Jadida (Marruecos), 9 a 10 de enero de 2018, Sylvie Forbin, 25 de enero de 2018
- Recomendaciones del *Séminaire sous régional sur la gestion collective des droits de l'audiovisuel*, El Jadida (Marruecos), 9 a 10 de enero de 2018
- Programa de la sesión *Le droit d'auteur et la structuration de l'économie des séries audiovisuelles en Afrique*, organizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), *Série Séries* y la *Bureau Burkinabè du droit d'auteur* (BBDA), Uagadugú (Burkina Faso), 1 de marzo de 2018
- Producto del proyecto: CDIP 21/INF2, 21 de marzo de 2018, "Estudio de viabilidad relativo a la mejora de la compilación de datos económicos correspondientes al sector audiovisual en determinados países de África", preparado por la Sra. Deirdre Kevin, consultora de medios, en colaboración con la Sra. Sahar Ali, consultora de medios y periodista
- Informe de misión del *atelier de validation du projet de la loi portant sur la révision de la loi sur le droit d'auteur, atelier de formation sur le droit d'auteur dans le cadre du marché «Séries-Séries»*, Uagadugú (Burkina Faso), 27 de febrero a 5 de marzo de 2018, Carole Croella, 1 de junio de 2018
- Informe de misión sobre el seguimiento del taller de formación sobre derecho de autor *Achieving better profitability of copyright-based transactions in the audiovisual sector: a policy framework*, taller de arbitraje, y sobre la participación en la mesa redonda sobre políticas – *Kalasha International TV and Film Market*, Nairobi (Kenya), 23 a 29 de marzo de 2018, Carole Croella, 29 de junio de 2018
- *Regional Seminar on the Development of Private Copying Remuneration Systems in Africa*, 11 a 13 de septiembre de 2018 (coorganizado por la OMPI)

Documentos relativos al proyecto CDIP/9/13 (Fase I)

- Documento de proyecto: CDIP 9/13, Anexo, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África” (Código de proyecto DA_1_2_4_10_11)
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP/12/2, 12 de septiembre de 2013, Anexo XII, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP/14/2, 28 de agosto de 2013, Anexo IV, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”
- Informe sobre la marcha de las actividades: CDIP/16/2, 13 de agosto de 2015, Anexo I, proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”
- Evaluación final: CDIP/17/3, 21 de enero de 2016, informe de evaluación independiente externa del proyecto sobre “Fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África”, realizado por el Sr. Glenn O’Neil, fundador de Owl RE, Ginebra.
- Producto del proyecto: CDIP/12/INF/3, Estudio exploratorio sobre fortalecimiento y desarrollo del sector audiovisual en Burkina Faso y en determinados países de África, realizado en el contexto del proyecto CDIP/9/13, preparado por los consultores de la OMPI, el Sr. Bertrand Moullier y el Sr. Benoît Müller.

Otros documentos

- *Directive N° 02/2018/CM/UEMOA portant sur l’harmonisation des dispositions relatives au droit d’auteur et aux droits voisins dans le domaine de l’image au sein de l’UEMOA.*
- *“Strengthening Africa’s audiovisual sector: market intelligence is critical”,* por Deirdre Kevin, consultora de medios

[Fin del Apéndice IV y del documento]