

# **Nicaragua**

## **Evaluación Intermedia**

**Ventana Temática: Cultura y Desarrollo**

**Título del Programa: Revitalización cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe nicaragüense**

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

## **Prólogo**

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

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

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

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

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

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

**FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO  
(F-ODM)**

**VENTANA DE CULTURA Y DESARROLLO**

***Evaluación Intermedia del Programa Conjunto en la República de Nicaragua***

***Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe  
de Nicaragua***

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

---

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

## INDICE

|          |  |                |
|----------|--|----------------|
|          | <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>   | <b>I</b>       |
| <b>1</b> | <b>ANTECEDENTES Y OBJETIVOS</b>  | <b>Pag. 1</b>  |
|          | 1.1. <i>El Fondo ODM y la ventana de Cultura y Desarrollo</i>          |                |
|          | 1.2 <i>Objetivos de la evaluación intermedia</i>                       |                |
|          | 1.3 <i>Enfoque de la evaluación y metodología empleada</i>             |                |
|          | 1.4 <i>Condicionantes y límites del estudio realizado</i>              |                |
|          | 1.5 <i>Estructura del Informe</i>                                      |                |
| <b>2</b> | <b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA</b>  | <b>Pag. 4</b>  |
|          | 2.1. <i>Concepción inicial del Programa y lógica de intervención</i>   |                |
|          | 2.2. <i>Arreglos Institucionales</i>                                   |                |
|          | 2.3. <i>Ejecución presupuestaria</i>                                   |                |
|          | 2.4. <i>Avances en la realización de actividades y productos</i>       |                |
| <b>3</b> | <b>NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</b>        | <b>PAG. 15</b> |
|          | 3.1. <i>Principales avances y efectos emergentes</i>                   |                |
|          | 3.2. <i>Diseño del Programa</i>  |                |
|          | 3.3 <i>Proceso de implementación</i>                                   |                |
|          | 3.4. <i>Sostenibilidad</i>   |                |
| <b>4</b> | <b>CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS</b>                             | <b>PAG. 25</b> |
| <b>5</b> | <b>RECOMENDACIONES</b>   | <b>PAG. 26</b> |
|          | <b>ANEXOS</b>  |                |
|          | <b>I. PREGUNTAS DE EVALUACION (EXTRACTO DE TERMINOS DE REFERENCIA)</b> |                |
|          | <b>II. PRINCIPALES DOCUMENTOS CONSULTADOS</b>                          |                |
|          | <b>III. AGENDA DE LA MISIÓN</b>  |                |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Objetivos de la Evaluación**

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

Los objetivos específicos de la presente evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo que se reflejan en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de ONE UN y del trabajo entre las agencias y los socios.
- Conocer el grado de eficacia del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de Cultura y Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

### **Metodología**

Para esta evaluación se ha adoptado un enfoque metodológico mixto que se concretó no solamente en relacionar datos cuantitativos y cualitativos, sino también en combinar un enfoque deductivo de análisis, a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que ha dejado espacio a hipótesis y elementos no previstos en el diseño inicial de la evaluación y que surgieron en el camino. La recopilación de datos se ha dado a través de tres técnicas básicas: revisión documental, consulta con los actores involucrados, observación directa en el terreno.

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

### **Principales hallazgos**

El análisis de la documentación disponible, las entrevistas y los grupos focales conducidos durante la visita a Nicaragua revelan que el Programa es relevante y responde de manera pertinente a las necesidades regionales y a los lineamientos de las políticas nacionales en materia de cultura y de desarrollo de Costa Caribe de Nicaragua. Todavía es muy pronto para poder observar efectos consolidados que resultan de las acciones del PC, pero los encuentros con los grupos de beneficiarios y con las contrapartes regionales muestran que se comienza a generar un flujo de servicios y productos que están beneficiando a la población meta, a lo que se suma un proceso de formación y profesionalización de recursos humanos locales. Los atrasos acumulados durante el primer año de implementación se deben esencialmente a la dificultad de

armar la estructura organizativa del Programa y establecer los mecanismos de gobernanza y coordinación, sobre todo considerando la cantidad y la diversidad de actores involucrados. Más allá de la eficiencia en el cumplimiento de las metas operativas, la evaluación ha relevado que el PC todavía enfrenta algunos desafíos de implementación que tienen que ver con su coordinación interna y externa, con la fluidez de los procesos de toma de decisión y el seguimiento a los acuerdos tomados, y con la medida en que el modelo de gestión del Programa se traduce en un efectivo liderazgo y fortalecimiento de las contrapartes regionales y nacionales, creando así las condiciones para la continuidad de los procesos impulsados.

A continuación se lista las conclusiones, enseñanzas obtenidas y recomendaciones de la evaluación.

### **Conclusiones y enseñanzas obtenidas**

A) El diseño del Programa con su focalización geográfica, temática y social es pertinente para el contexto nacional de Nicaragua y, en particular, para los desafíos que se enfrentan en las dos regiones autónomas de la Costa Caribe.

B) A pesar de las dificultades en la fase de arranque, que se explican esencialmente a la luz de la cantidad y diversidad de actores involucrados, la evaluación releva que el Programa está bien encaminado en sus distintos ejes de intervención, está llegando a los grupos metas identificados en el diseño y está comenzando a contribuir a algunos efectos positivos en varios ámbitos, que incluyen, entre otros, la revitalización de lenguas e institucionalización del conocimiento de pueblos indígenas, la promoción de prácticas culturales como vehículo de inclusión social y el posicionamiento político del tema cultural como ingrediente esencial de un desarrollo humano sostenible. La generación de ingresos a través de iniciativas de apoyo a los emprendimientos productivos creativos es un efecto potencial del Programa, aunque esto todavía no es observable a la fecha de la evaluación.

B) Más allá de la canalización de recursos y la generación de beneficios directos para sus grupos meta, el Programa está funcionando como una plataforma de articulación entre distintos niveles de gobierno, estimulado una discusión alrededor de temas concretos relacionados con el reconocimiento y la tutela de los derechos culturales y las vinculaciones entre la producción y gestión cultural y el desarrollo económico sostenible de las áreas de intervención.

C) El Programa se inserta en un proceso de consolidación de la autonomía regional y al privilegiar una relación directa con los Gobiernos regionales como líder del proceso rompe un esquema tradicional de intervención que privilegia la relación directa con el Gobierno central. Esto es un dilema de no fácil solución, sobre todo a la luz del hecho que, si bien por un lado las Naciones Unidas no son parte del debate y de la dinámica política interna al país, por el otro inevitablemente actúan en este escenario, enfrentando el desafío de encontrar un equilibrio entre el respeto de la autonomía regional y la interlocución con el Gobierno central, que para la ONU constituye el primer punto de entrada en el país y el principal referente para todo el quehacer de las Agencias.

D) Vinculado a lo anterior, el programa está sembrando semillas para la creación y progresiva consolidación de una institucionalidad de la cultura en el contexto de la autonomía, sin embargo quedan pendientes algunos desafíos importantes en términos de armonización de las modalidades de ejecución de las Agencias participantes y de un abordaje más sistemático en el relacionamiento con la contraparte, para evitar la dispersión del tema cultural entre distintas entidades de los Gobiernos Regionales que puede incidir negativamente en la consolidación de la institucionalidad cultural y en algunos momentos alimentar competiciones internas a los Gobiernos autónomos.

E) El periodo de tres años de duración inicialmente previsto puede no ser suficiente para la maduración de los procesos, sobre todo a la luz de los desafíos derivados de la cantidad y diversidad de actores involucrados y de las características geográficas, climáticas y culturales del contexto en el cual se actúa. La continuidad de los procesos impulsados por el Programa y la consolidación de sus beneficios para la población meta dependen de una serie de factores entre los cuales, además de lo que se ha mencionado en las conclusiones C) y D) se destacan la necesidad de respetar en la medida de lo posible los ritmos y las modalidades de actuación de las poblaciones e instituciones locales. El Programa ha sabido adaptarse al contexto, aun cuando esto ha implicado sacrificar el ritmo de implementación y es importante que los atrasos en la ejecución presupuestaria se analicen también bajo este punto de vista.

### **Enseñanzas Obtenidas**

1. Un riesgo implícito en una operación de revitalización y promoción cultural, del cual el Programa de Cultura y Desarrollo no es exento, es lo de enfocarse en iniciativas folklóricas para identificar y potenciar elementos de mercadeo turístico o artesanal. De esta manera, la revitalización de la cultura se traduce en su inserción en el mercado nacional y global, y se termina valorando solo aquello que cabe en una lógica de consumo, perdiéndose de vista el aspecto político de tutela de derechos y emancipación de modelos hegemónicos. Este riesgo puede ser mitigado asegurándose que se apoyen también iniciativas sin fines de lucro y sin potencial de rentabilidad económica, pero importantes como vehículos de transmisión de valores, inclusión social y articulación de identidades individuales y colectivas. En otras palabras es importante que la valorización y revitalización cultural no se enfoquen solo en lo que se puede vender y que puede ser atracción turística. No se pretende afirmar que el Programa este cayendo en este error, pero es importante señalarlo como riesgo potencial para este u otros programas parecidos.
2. Otro riesgo implícito en este tipo de Programas es la tensión posible entre acción afirmativa a favor de determinados grupos y la construcción de una ciudadanía intercultural. En este caso específico existe el riesgo de generar un sentido de exclusión en la población mestiza de la Costa Caribe, que no es parte de los beneficiarios del PC aun constituyendo una porción importante de la población. Para esto es importante que cualquier operación de revitalización empiece de un concepción las nociones de cultura, tradición e identidad como algo dinámico que evoluciona constantemente a través del tiempo y de la interacción con la diversidad.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda comenzar de inmediato una reflexión conjunta entre el Programa y sus contrapartes para definir una estrategia de salida que permita una progresiva transferencia de las responsabilidades financieras para garantizar la continuidad de los procesos impulsados. En particular, se recomienda hacer un análisis de cómo los Gobiernos regionales puedan progresivamente absorber el personal técnico actualmente pagado con fondos del PC.
2. Se recomienda a la Agencias de la ONU de relacionarse con sus contrapartes como una entidad única y coherente en la medida de lo posible, y de asegurarse que los técnicos del Programa respondan a las líneas de mando de las Secretarías de Cultura y de Producción para facilitar su papel de coordinación de las acciones en el marco de la prioridades locales.
3. Se recomienda de optimizar lo mas posible los equipos operativos por región como espacios de planificación conjunta entre todos los actores involucrados en el Programa y de establecer mecanismos mas efectivos para dar seguimiento a los acuerdos estratégicos y operativos. Para esto e recomienda que la Agencia líder del PC por un lado y los Gobiernos Regionales por el otro, se responsabilicen de monitorear que se respeten los acuerdos operativos de ambos lados, reportando periódicamente a la Comisión Coordinadora del PC.
4. Se recomienda de velar para que todos los productos del Programa confluyan en las Secretaría de Cultura y en el INC o, por lo que le corresponda, en las Secretarías de Turismo y en el INTUR, como receptores y multiplicadores de los esfuerzos del PC.
5. Se recomienda crear un espacio permanente de dialogo y coordinación sobre los temas de cultura y desarrollo entre las Agencias de la ONU. Este espacio podría basarse en el modelo de los Grupos Temático Interagenciales creados en la Oficina de NNUU en Ecuador, con la cual se sugiere de entrar en contacto para intercambiar experiencias, eventualmente pidiendo la facilitación del Secretariado del F-ODM para dicho intercambio.
6. Se recomienda hacer todo lo posible para garantizar que las entidades de gobierno nacional y regional tengan la debida visibilidad frente a los beneficiarios del Programa Conjunto como entidades rectoras del mismo, lo cual implica ceder espacios de visibilidad individual de las Agencias de la ONU.
7. Se recomienda hacer una revisión de las normas y procedimientos del Fondo de Crédito para asegurarse que existan las mejores condiciones posibles considerando el contexto en que opera.

8. Vinculado a lo anterior, se recomienda de asegurarse que se adopte una estrategia de comunicación efectiva para explicar claramente a los beneficiarios los mecanismos de funcionamiento del fondo de crédito con sus pro y sus contra, evitando así posibles malentendidos o miedos hacia el instrumento de crédito, como los que se han detectado durante las reuniones con algunos de los beneficiarios.
9. Se recomienda revisar el presupuesto del Programa y los saldos remanentes para identificar recursos que puedan ser redistribuidos para fortalecer el Fondo Pro-cultura asegurándose que este se enfoque en apoyar los proyectos que mas responden a su concepción inicial.
10. Se recomienda de focalizar el apoyo al desarrollo el turismo cultural en un numero limitado de potenciales rutas para evitar la dispersión y garantizar lo más posible la continuidad del apoyo hasta lograr un nivel de maduración suficiente para que sigan desarrollándose autónomamente.



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

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

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

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

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

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

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

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

Los objetivos específicos de la presente evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo que se reflejan en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de ONE UN y del trabajo entre las agencias y los socios.
- Conocer el grado de eficacia del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de Cultura y Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

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

Para esta evaluación se ha adoptado un enfoque metodológico mixto que se concretó no solamente en relacionar datos cuantitativos y cualitativos, sino también en combinar un enfoque deductivo de análisis, a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que ha dejado espacio a hipótesis y elementos no previstos en el diseño inicial de la evaluación y que surgieron en el camino. La recopilación de datos se ha dado a través de tres técnicas básicas: revisión documental, consulta con los actores involucrados, observación directa en el terreno.

*La revisión documental* abarcó una serie de documentos conceptuales, técnicos y financieros, cuyo listado se presenta en anexo a este informe. *La consulta con los actores involucrados* se hizo en la gran mayoría de los casos por medio de entrevistas colectivas en las cuales, además de los o las informantes y el evaluador, participaron representantes de las instituciones nacionales y regionales involucradas en el PC y de las Agencias de la ONU participantes. Dependiendo de los interlocutores y de los temas a tratar, las entrevistas fueron abiertas o semi estructuradas<sup>2</sup>. Además, se hicieron seis grupos focales: dos con beneficiarios del PC y uno con el equipo operativo en cada una de las regiones cubiertas por el Programa. Durante la misión en Nicaragua, el evaluador visitó varios sitios donde el programa opera, lo cual permitió visitar instalaciones, darse cuenta de las dificultades logísticas para operar en el terreno y observar dinámicas de grupo, además de entrevistar algunos beneficiarios.

#### *Crterios para la selección de las visitas de campo*

Debido al alto número de grupos de beneficiarios, a la diversidad de áreas geográficas en que opera el PDC y al poco tiempo disponible para la misión, fue necesario seleccionar una muestra de proyectos a visitar.

#### *Síntesis, análisis y validación de la información.*

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

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

La profundidad de análisis y el alcance de esta evaluación han sido condicionados por una serie de factores. Primero, la propia naturaleza de una evaluación intermedia que se caracteriza como un ejercicio de aprendizaje institucional de cara a posibles mejoras en el proceso de implementación, y no tanto como un intento de formular juicios definitivos sobre los efectos o impactos del programa. Relacionado a esto, y más allá del carácter de la evaluación intermedia, hay limitaciones que derivan de los tiempos y recursos asignados a la evaluación y de la disponibilidad de indicadores y datos cuantitativos y cualitativos sobre los efectos buscados. La construcción de estos indicadores y la recopilación de los datos correspondientes hubiera requerido un trabajo de preparación mucho más largo del tiempo efectivamente disponible,

---

<sup>2</sup> Vease en el Anexo II las guías de entrevistas con Agencias ONU, con Contrapartes Nacionales y con Equipos Operativos.

incluyendo una misión exploratoria a Nicaragua para consensuar los indicadores, mapear detalladamente la población meta del Programa e identificar en detalle las fuentes primarias y secundarias de información. Aún así, considerando que el programa inició sus labores hace menos de dos años, no hubiera sido muy realista pensar de medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíblemente atribuibles al Programa después de menos de dos años de implementación.

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

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

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

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1. Concepción inicial del Programa y lógica de intervención

El Programa Conjunto “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua” (de ahora en adelante PC, o simplemente el Programa) fue aprobado el 10 de Julio de 2008. El Documento de Programa fue firmado el 12 de Diciembre de 2008 y las actividades arrancaron inmediatamente después del primer desembolso que se efectuó el 24 Febrero de 2009 y fue notificada 3 de Marzo del mismo año. La duración del PC es de 36 meses a partir de la fecha del primer desembolso, por lo tanto el cierre del programa es previsto para Febrero 2012. En el PC participan seis Agencias del Sistema de las Naciones Unidas, bajo el liderazgo de la OMT. Los principales socio nacionales son el Instituto Nicaragüense de Turismo, el Instituto Nicaragüense de Cultura y los dos Gobiernos y Consejos Regionales Autónomos de la Costa Caribe. Además, participan directamente en la implementación del PC 8 Alcaldías, 7 Gobiernos Comunales y Territoriales, y las Universidades de las Regiones Autónomas, BICU y URRACAN<sup>3</sup>. La Secretaria de Desarrollo de la Costa Caribe es asignada por el Ministerio de Relaciones Exteriores como ente articulador y facilitador del dialogo político y estratégico entre Autoridades Regionales, el Gobierno Central de Nicaragua y el SNU.

El PC pretende contribuir a “reducir brechas de inequidad en el desarrollo humano, cultural, social y económico de los pueblos indígenas y afro descendientes del Caribe de Nicaragua: Miskitus, Mayangnas-Sumus, Ulwa, Ramas, Cróeles y Garifuna”.

Los objetivos y el enfoque del Programa se insertan en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo que a su vez esta vinculado a las prioridades nacionales de desarrollo. Particularmente, el PC se caracteriza como uno de los instrumentos para la implementación de la Política de Cultura del Gobierno de Nicaragua y de la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe.

A continuación se ilustra una versión sintetizada del marco lógico del Programa, con sus principales resultados y productos esperados:

Cuadro 1.

### Marco Lógico Sintetizado

| Resultado  | Producto  |
|--|---|
| 1. Fortalecidas las capacidades de gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Nicaragüense. | <p>1.1 Actualizados seis (6) diagnósticos incluyendo mapeos participativos de la oferta cultural y creativa, uno por cada población participante, cuyos resultados proveen insumos para las actividades del programa y constituyen un aporte a las políticas culturales de la Costa Caribe Nicaragüense.</p> <p>1.2 Implementados procesos de revitalización, gestión y divulgación cultural a través de programas de formación, comunicación y fortalecimiento de las organizaciones locales existentes cuya misión es la revitalización, gestión y socialización de las expresiones culturales y creativas.</p> <p>1.3 Establecido el Fondo Pro-Cultura destinado a financiar proyectos culturales presentados por organizaciones, grupos, comunidades y artistas individuales.</p> <p>1.4 Habilitada una red de promotores culturales y Centros Comunitarios de Cultura, articulados con los Centros de cada Cabecera.</p> <p>1.5 Dos Centros Integrados de Cultura construidos, habilitados y funcionando, 1 en Bilwi y 1 en Bluefields, que incorpore museo, espacios para divulgación cultural y mercado artesanal, y tengan un diseño respetuoso</p> |

<sup>3</sup> En el anexo 1 se presenta el listado completo de los 28 socios implementadores.

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|  |  |
|--|--|
|  | de la arquitectura tradicional, y que funcionen como sede de la red de Centros Comunitarios de Cultura.  |
| <b>2. Políticas Culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural</b>  | <p>2.1 Autoridades nacionales, regionales, municipales y comunales incorporan políticas, planes y programas favorables a la revitalización y gestión de los bienes culturales patrimoniales (Patrimonio material e inmaterial) y a la creación, producción y difusión de productos creativos</p> <p>2.2 Fortalecidas las instancias culturales de los Gobiernos Autónomos de la Costa Caribe y sus relaciones con el Instituto Nicaragüense de Cultura (INC).</p> <p>2.3 Fortalecidos los contenidos programáticos del Sistema Educativo Autónomo Regional (SEAR) relacionados a la revitalización cultural y la diversidad lingüística.</p> <p>2.4 Fortalecida la participación estudiantes y docentes de la Costa Caribe en los procesos de revitalización, creación, producción y transmisión cultural implementados en este Programa</p> |
| <b>3. Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas afrodescendientes de la Costa Caribe</b>  | <p>3.1 Sistematizadas y divulgadas las investigaciones existentes sobre el patrimonio material e inmaterial, las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe.</p> <p>3.2 Conformado y operando el Fondo de Investigaciones para la Revitalización Cultural</p>  |
| <b>4. Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de emprendimientos culturales y creativos.</b>  | <p>4.1 12 grupos de producción de artesanías han contribuido a la revitalización de la identidad de sus comunidades a través del emprendimiento en actividades innovadoras de creación, producción, distribución, transmisión y acceso a productos artesanales que se insertan en la esfera de la economía nacional y mundial.</p> <p>4.2 Diez (10) emprendimientos creativos fortalecidos empresarialmente y con experiencia en el mercadeo de su producto.</p> <p>4.3 Fortalecidos veinte (20) emprendimientos de alimentos pertenecientes a las tradiciones culinarias locales.</p> <p>4.4 Está disponible un fondo de crédito revolvente para emprendimientos culturales, creativos y turísticos con plazos e intereses adecuados a la situación de la Costa Caribe</p>  |
| <b>5. Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de un turismo cultural responsable y sostenible que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible.</b> | <p>5.1 Identificadas las rutas con un alto potencial turístico cultural y elaborado un estudio de viabilidad, considerando las particularidades culturales y los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes.</p> <p>5.2 Implementadas medidas de protección, puesta en valor, manejo y gestión del patrimonio histórico arquitectónico.</p> <p>5.3 Fortalecidas las capacidades en las comunidades receptoras de turismo para el mejoramiento de las rutas turístico-culturales y la promoción responsable de las mismas</p> <p>5.4 Se ha profundizado el aprecio local a las características propias de sus culturas y medio natural a través del desarrollo de un plan de promoción turística que valora el legado histórico, cultural y natural de los pueblos.</p>  |

En este marco, la lógica de intervención del Programa se pueden articular en cuatro ejes estratégicos entre ellos fuertemente vinculados:

- a) La revitalización del **Patrimonio Inmaterial (fiestas y tradiciones, cocina tradicional, medicina natural, técnicas artesanales, elementos lingüísticos, simbólicos y rituales)**, y la **protección y conservación del Patrimonio Material (monumentos, edificios, documentación, bienes arqueológicos, etc.)** como formas de tutela de los derechos

- culturales y reconocimiento de la identidad **cultural** y de la cosmovisión propia de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la costa **Caribe** de Nicaragua.
- b) La **generación de capacidades y desarrollo de talentos artísticos para la organización y promoción** de actividades culturales, como vehículos de inclusión social y trasmisión de valores **culturales propios y universales**.
  - c) El apoyo a la micro, pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de rutas de turismo cultural, para la generación de ingresos en una lógica de desarrollo sostenible desde el punto de vista social, cultural y ambiental.
  - d) El fortalecimiento de la institucionalidad de la cultura en el contexto de la autonomía y en relación con las instancias del Gobierno central. Este último eje se concretiza básicamente en el apoyo a la creación y consolidación de las Secretarías de Cultura en las Regiones Autónomas y de los enlaces regionales del INC. Sin embargo, más allá de los productos listados en el documento de Programa, el fortalecimiento de la institucionalidad se asume como una de los efectos colaterales del PC que, desde su concepción original, identifica a los Gobiernos Autónomos con sus diferentes instancias técnicas y políticas como las principales instituciones receptoras y articuladoras del Programa.

La hipótesis que está detrás de esta lógica es que “el desarrollo socio económico es indispensable para la revitalización cultural de los pueblos y, a la vez, su cultura es un elemento clave para lograr acciones efectivas de desarrollo”.

## 2.2. Descripción del Presupuesto

El presupuesto total del Programa para los tres años es de USD 8.464.166,80, distribuido entre las Agencias participantes como se ilustra a continuación:

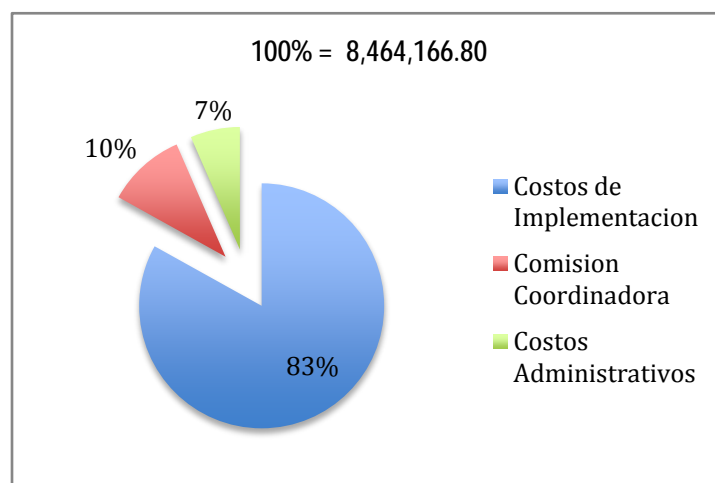
*Cuadro 2.*

### *Presupuesto Total por Agencia*

| Agencia               | OIT        | OMT                       | ONUDI      | PNUD                      | UNESCO       | UNICEF     | Total               |
|-----------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|--------------|------------|---------------------|
| <b>Monto Asignado</b> | 213,251.00 | 1,438,782.30 <sup>4</sup> | 715,830.00 | 2.549.489,00 <sup>5</sup> | 2,549,489.00 | 562.820,00 | <b>8,464,166.80</b> |

Fuente: PRODOC

La Gran mayoría de los recursos es asignada a la UNESCO, al PNUD y la OMT, siendo esta última la que administra los costos de coordinación, en calidad de Agencia líder. El PNUD, en cambio, administra los fondos destinados al monitoreo y a auditoría y los fondos para la comunicación, que son manejados por la Oficina del Coordinador Residente. Los montos ilustrados arriba incluyen el 7% de costos administrativos y 10% de costos de coordinación. La figura 1 ilustra gráficamente los porcentajes de costos administrativos, de coordinación y de implementación:



El cuadro 3 en la página siguiente muestra la distribución de los recursos entre los cinco resultados esperados y a lo largo de los tres años de duración del Programa:

<sup>4</sup> Este total incluye USD 455,969.8 de costos de coordinación administrados por OMT.

<sup>5</sup> Este Total incluye USD 483,850.00 para monitoreo, evaluación y auditoría que son manejados por la Oficina del Coordinador Residente

**Cuadro 3**

**Costos de Implementación por Resultado por Año**

| <b>Resultado / Componente</b>   | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Total</b>     |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Fortalecidas las capacidades de gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Nicaragüense.  | 1.116.700        | 1.277.400        | 562.400          | 2.956.500        |
| 2 Políticas Culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural   | 262.000          | 280.800          | 252.450          | 795.250          |
| 3 Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas afrodescendientes de la Costa Caribe   | 220.000          | 174.000          | 168.500          | 562.500          |
| 4. Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de emprendimientos culturales y creativos.  | 307.000          | 757.100          | 421.750          | 1.485.850        |
| 5. Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de un turismo cultural responsable y sostenible que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible. | 414.500          | 448.500          | 369.000          | 1.232.000        |
| <b>Total Costos de Implementación</b>   | <b>2.320.200</b> | <b>2.937.800</b> | <b>1.774.100</b> | <b>7.032.100</b> |

Fuente: PRODOC

Como se puede apreciar en el cuadro 3, la mayoría de los fondos del PC se concentra en los componentes de apoyo a la producción, gestión y administración cultural, en el de apoyo a los emprendimientos culturales creativos y en el de turismo cultural (resultados 1,4 y 5).

El presupuesto del PC incluye tres fondos para transferencias monetarias directamente a la población meta: a) un Fondo de Investigaciones, que funcionaria para apoyar proyectos de investigación académica o iniciativas comunitarias de investigación acción; b) un Fondo Pro-cultura, destinado a apoyar iniciativas que promuevan el ejercicio y la valorización de practicas culturales de las regiones y c) un Fondo de Crédito Revolvente para financiar emprendimientos productivos creativos y servicios al turismo cultural. El monto total destinado a los tres fondos es de USD 1,285,000.00 equivalente al 15% del presupuesto total del PC, como se ilustra en el cuadro que sigue:

| <b>Cuadro 3.</b>                                      |                       |                                       |
|---|-----------------------|---------------------------------------|
| <b>Presupuesto Asignado a los Fondos del Programa</b> |                       |                                       |
| <b>Tipo de Fondo</b>                                  | <b>Monto Asignado</b> | <b>% Del Presupuesto Total del PC</b> |
| Fondo Investigación                                   | 350,000.00            | 4%                                    |
| Fondo Pro-cultura                                     | 425,000.00            | 5%                                    |
| Fondo MIPYME  | 510,000.00            | 6%                                    |
| <b>Total Fondos</b>                                   | <b>1,285,000.00</b>   | <b>15%</b>                            |

Fuente - Unidad de Coordinación del PC



## **2.2. Arreglos institucionales**

### **a) Gobernanza y Coordinación del Programa**

La Gobernanza del PC ha sufrido algunas pequeñas modificaciones desde su diseño original en el PRODOC y actualmente esta organizada como sigue:

#### Comité Directivo Nacional (CDN)

El CDN tiene funciones de liderazgo político y orientación estratégica del Programa, aprueba los planes de trabajo y presupuesto anuales y tiene potestad para modificar el presupuesto aprobado del PC hasta un valor equivalente al 20% del total, o a 1 millón de dólares americanos, dependiendo cual sea la cifra inferior. El CDN es co-presidido por el Coordinador Residente de la ONU y el Vice Canciller para cooperación externa del Gobierno Nacional y esta integrado también por un representante de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). El Gobierno Nacional puede invitar a participar a cualquier otro actor que estime conveniente, aunque la voz con voto del Gobierno en el CDN queda una solamente. La implementación del Programa se sitúa institucionalmente en los Gobiernos Regionales, pero estos últimos no son formalmente parte del CDN.

#### Comisión Coordinadora

La Comisión Coordinadora es responsable para la coordinación general del PC, asegurándose que se implemente de manera eficiente dentro de los lineamientos aprobados por el CDN. La Comisión esta integrada por los siguientes miembros: Los Presidentes de Junta Directiva de los Consejos Regionales; los Coordinadores de Gobierno Regional; el Ministro Director del INC; el Director Ejecutivo de la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe; los representantes de las Agencias líderes por efecto OMT, UNESCO y ONUDI. Debido al peso de su participación en el programa se integro al PNUD como miembro pleno de la Comisión Coordinadora. También fue integrado un representante de la Oficina del Coordinador Residente. El Coordinador del Programa participa con voz pero sin voto. Los Gobiernos Regionales se alternan a la Presidencia de la Comisión.

#### Equipos Operativos

Los equipos operativos son responsable de la planificación operativa y de la realización de las actividades en el marco de los lineamientos definidos en la Comisión Coordinadora; además, se encargan de monitorear los avances substantivos y financieros. Al inicio del programa se organizaron equipos operativos por cada uno de los cinco resultados esperados, sin embargo, durante la implementación se vio que este esquema no facilitaba la gerencia del Programa como un sistema único y coherente y se optó por conformar equipos operativos con enfoque territorial: uno para cada región. Actualmente, los equipos operativos regionales son integrados por representantes de las contrapartes técnicas de los Gobiernos regionales, por los representantes regionales del INC e INTUR y por los técnicos de las Agencias ONU involucradas en el PC. Las Secretarías de Cultura de los Gobiernos Regionales tienen la responsabilidad formal de convocar y coordinar los equipos operativos, con el apoyo de la Unidad de Coordinación del PC.

Aunque formalmente solo existen dos equipos operativos, para discutir detalles operativos y logísticos se siguen dando reuniones informales separadas entre los actores involucrados en cada resultado.

#### Coordinador ejecutivo

La función principal del Coordinador Ejecutivo es de facilitar la implementación de todo el PC, asegurando el seguimiento a las decisiones estratégicas y operativas tomadas por la Comisión Coordinadora. El Coordinador ejecutivo es apoyado técnicamente por cinco Voluntarios de

NNUU, uno de los cuales es el punto focal de coordinación en la RAAN, un Asistente Administrativo y un Conductor. Juntos, conforman lo que se denomina la Unidad de Coordinación del PC. Las principales funciones de la Unidad de Coordinación incluyen la integración de los planes operativos y de los informes de avance facilitando la producción de información y consolidándola entre todos los actores involucrados. Dicha Unidad es responsable también por la implementación de mecanismos de comunicación, intercambio de información y seguimiento entre los actores involucrados en el Programa y de la progresiva sistematización de los resultados del Programa.

## b) Modalidades de implementación

Los fondos del PC son administrados por el PNUD y desembolsados a las sedes respectivas de cada Agencia participante. Cada organismo del SNU participante en el PC asume responsabilidad financiera y programática por los fondos que les sean desembolsados por el Agente Administrador, sin embargo, para que pueda efectuarse el segundo desembolso del PC es necesario que el Programa en su conjunto haya ejecutado<sup>6</sup> por lo menos el 70% de los fondos transferidos. Una vez recibidos los desembolsos desde la Sede de cada Agencia, el Programa se ejecuta bajo diversas modalidades, siendo las principales las siguientes: a) Pagos directos: las contrapartes nacionales hacen procesos de selección y contratación de bienes y servicios y los organismos de la ONU realizan los pagos; b) Ejecución Nacional<sup>7</sup>, en la que se transfieren recursos a las contrapartes y el socio implementador administra los recursos y realiza los pagos de acuerdo al plan de trabajo consensuado; c) Ejecución directa, en la que las Agencias administran y ejecutan los recursos autónomamente, consensuando y coordinando su plan de trabajo con las contrapartes.

Cuadro 4. Modalidades de Ejecución por Agencia<sup>8</sup>

| Agencia                 | PNUD  | UNESCO  | UNICEF  | ONUDI             | OIT                               | OMT   |
|-------------------------|---|---|---|-------------------|-----------------------------------|---|
| Modalidad de Desembolso | Ejecución Nacional/Pagos Directos y Avances de Fondos | Ejecución Nacional/Transferencia; Ejecución Directa | Ejecución Nacional/Transferencia (Convenio Institucional - PAT Anual) | Ejecución directa | Pagos directos/Ejecución Nacional | Ejecución Nacional/Transferencia (Convenios)ñ Pago directos |

### 2.3. Ejecución presupuestaria

En esta sección se presentan los porcentajes de ejecución presupuestaria agregados por agencia y por resultado. Como se puede apreciar el cuadro 5, hasta Septiembre de 2010 el PC lleva un porcentaje de ejecución presupuestaria equivalente al 52% del total transferido. El 10% de lo ejecutado es representado por montos que han sido comprometidos pero todavía no gastados.

<sup>6</sup> Ejecutado = Gastado mas Comprometido

<sup>7</sup> La terminología exacta y algunos detalles administrativos de esta modalidad pueden variar de una Agencia a otra, en el PNUD por ejemplo se llama "ejecución nacional" y en la UNESCO "partnership agreement" pero el principio de fondo y el mecanismo queda igual: ejecución a través de instituciones nacionales.

<sup>8</sup> En el caso de la UNESCO, OIT y OMT las modalidades de implementación han ido cambiando, acercándose progresivamente a la idea de la ejecución nacional. Como se vera en la próxima sección de este informe, esto se considera un paso adelante en la armonización administrativa del PC y en la plena aplicación del principio de apropiación nacional.

Los detalles de ejecución por Agencia muestran porcentajes muy desiguales entre ellas, que oscilan entre el 77% de la ONUDI y el 7% de la OIT. Se destaca también el hecho que los fondos destinados al monitoreo del PC, administrados por el PNUD, han sido ejecutados en un 33% lo cual indica un atraso en este rubro de presupuesto.

**Cuadro 5**

*Ejecución por Agencia Acumulada sobre lo transferido a Septiembre 2010  
(incluye remanente 2009)*

| <i>Organismo Onu</i>       | <i>Presupuesto Año<br/>1 + 2</i> | <i>Gastado<br/>%</i> | <i>Comprometido<br/>%</i> | <i>Ejecución Total<br/>%</i> |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------------|
| <i>UNESCO</i>              | 2,034,177.00                     | 47%                  | 11%                       | 58%                          |
| <i>UNICEF</i>              | 393,760.00                       | 45%                  | 0%                        | 45%                          |
| <i>PNUD Implementación</i> | 1,578,999.00                     | 32%                  | 15%                       | 47%                          |
| <i>PNUD (Audit., Mon.)</i> | 322,566.46                       | 33%                  | 0%                        | 33%                          |
| <i>OIT</i>                 | 178,476.00                       | 7%                   | 0%                        | 7%                           |
| <i>ONUDI</i>               | 562,285.00                       | 72%                  | 5%                        | 77%                          |
| <i>OMT Implementación</i>  | 931,033.75                       | 29%                  | 17%                       | 46%                          |
| <i>OMT Coordinación</i>    | 330,587.20                       | 60%                  | 10%                       | 70%                          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>6,331,884.41</b>              | <b>42%</b>           | <b>10%</b>                | <b>52%</b>                   |

Fuente: Unidad de Gestión PC. Elaboración propia.

El desglose de la ejecución por cada uno de los cinco resultados, ilustrado en el cuadro 6, presenta un cuadro mas homogéneo que oscila entre el 56% de ejecución en el primer resultado y el 39% en el segundo, encontrándose los demás resultados en niveles intermedios.

**Cuadro 6**

| <i>Ejecución presupuestaria por resultado acumulada sobre lo transferido a Septiembre 2010</i>   |                  |                       |                             |
|--|------------------|-----------------------|-----------------------------|
| <i>(incluye remanente 2009)</i>  |                  |                       |                             |
| <i>Resultado / Componente</i>  | <i>% Gastado</i> | <i>% Comprometido</i> | <i>Total % de Ejecución</i> |
| <i>1. Fortalecidas las capacidades de gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Nicaragüense.</i>  | 41%              | 15%                   | 56%                         |
| <i>2 Políticas Culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural</i>   | 37%              | 2%                    | 39%                         |
| <i>3 Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas afrodescendientes de la Costa Caribe</i>   | 34%              | 14%                   | 48%                         |
| <i>4. Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de emprendimientos culturales y creativos.</i>  | 52%              | 3%                    | 55%                         |
| <i>5. Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de un turismo cultural responsable y sostenible que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible.</i> | 33%              | 17%                   | 50%                         |
| <b><i>Ejecución Total</i></b>  | <b>41%</b>       | <b>10%</b>            | <b>52%</b>                  |

Fuente: Unidad de Coordinación PC. Elaboración propia.

Considerando los atrasos acumulados durante el primer año, es posible que el Programa enfrente un desafío para cumplir con la ejecución total del presupuesto en los tres años inicialmente previstos. Sin embargo, es importante señalar que los niveles de ejecución presupuestaria no se asumen, por sí mismos, como indicadores de éxito del PC, sino como uno de los puntos de partida para el análisis que se desarrolla en el capítulo que sigue.

#### **2.4. Principales Avances en la realización de actividades y productos**

Hasta el momento el PC ha completado el proceso de mapeo cultural y diagnóstico en la RAAN y RAAS, con participación de equipos técnicos pertenecientes a cada pueblo. Esto generó la información y las herramientas para la implementación de las actividades previstas en el documento de programa, como la identificación de expresiones culturales a revitalizar o los currícula para la formación de gestores culturales y formación de formadores, los planes estratégicos de desarrollo cultural. Se desarrolló la consulta y capacitación sobre infraestructura cultural y arrancó el diseño de las mismas (centros de cultura y espacios públicos). El fondo de promoción cultural prepara su segunda convocatoria y, de acuerdo a la información proporcionada en el Anexo 5 del Informe semestral Enero Junio 2010, se han aprobado 55 pequeños proyectos de revitalización del patrimonio cultural y fortalecimiento de capacidades locales de gestión cultural, 27 en la RAAN y 28 en la RAAS. El aporte del Fondo llega hasta un máximo de 3,000 dólares para iniciativas que van desde grupos musicales o de danza, hasta el teatro, la cocina tradicional y varias formas de artesanía.

En el componente de políticas culturales se concluyó la propuesta de metodología para la generación de los planes estratégicos de desarrollo cultural y se formuló un sistema de indicadores culturales que servirá de base para la elaboración de políticas públicas regionales y el fortalecimiento de la política nacional de cultura. También se ha revisado y validado el curriculum intercultural del Sistema Educativo Regional y se han iniciado procesos de pasantía principalmente en colaboración con las Universidades y el Ministerio de Educación. El Instituto Nacional de Tecnología es también firmante del Acuerdo de Pasantías pero únicamente en la RAAN. De hecho, el enfoque que se le ha dado a los procesos de pasantías difieren entre regiones: La RAAN parte de una inducción sobre el tema de la cultura a los estudiantes y docentes pasantes, para luego incorporarlos, previos conocimiento de la cultura, a las actividades propias del PC; la RAAS lleva un enfoque basado más aprender haciendo en el momento, incorporando a los pasantes a las actividades del PC.

En ambas regiones de actuación del PC se han creado las Secretarías de Cultura y los Enlaces del INC que funcionan como contrapartes y socios implementadores del PC. En la RAAN el Programa esta financiando la contratación de siete personas en la Secretaria de Cultura, incluyendo su Directora, un asistente técnico y uno administrativo, un Asesora de Cultura, una persona de apoyo logístico y dos Voluntarios de Naciones Unidas. Con la excepción de estos últimos dos, todo el resto del personal es financiado por el Programa bajo la modalidad de ejecución nacional y por lo tanto formalmente es contratado por el Gobierno Regional y responde a sus líneas de mando internas. En el caso de la RAAS hay un esquema similar, con la diferencia que la Secretaria de Cultura depende, del órgano legislativo, o sea la Junta Directiva del Consejo Regional. Los enlaces del INC también trabajan en estrecha coordinación con la Secretaria de Cultura, pagados por el programa a través de la UNESCO y contratados por el Gobierno Regional en las RAAN y en la RAAS. Además, existe un enlace nacional del INC en Managua, que supervisa y acompaña el trabajo de los enlaces locales. Finalmente, en el caso de la RAAN, el PC ha apoyado también la creación de la Secretaría de Turismo y el GRAAN asumirá el pago de honorarios de la directora de dicha Secretaría a partir de Enero 2011.

En el tercer componente del Programa se desarrolló una ficha catalográfica que recoge el inventario de los estudios existentes, los lugares donde se encuentran y las condiciones en que están. Se cuenta con las herramientas y estructuras para la operación del fondos de investigación de carácter bi-modal orientado a lograr participación académica tradicional y la acción participativa comunitaria. Para tal efecto se ha firmado un acuerdo con la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) como parte de una estrategia de continuidad y sostenibilidad de la iniciativa. La primera convocatoria del Fondo está en curso con el apoyo de facilitadores comunitarios que se desplazan a las comunidades para contribuir a la presentación y recepción de propuestas. Hasta la fecha se han recibido 149 aplicaciones, 55 en la RAAN y 94 en la RAAS. La selección final por parte de la Comisión Rectora del Fondo se hará en Diciembre 2010 y los primeros desembolsos son previstos para Enero 2011.

En el componente económico productivo del PC Se han identificado emprendimientos culturales y creativos con potencial para las regiones y se ha definido el reglamento y los mecanismos para el arranque de un fondo de crédito revolvente. Se identificaron las artesanías susceptibles de innovación para ingresar al mercado y se impartieron los primeros talleres para la promoción del emprendedurismo. Al momento se tiene conocimiento de mas de 20 planes de negocios casi concluidos en ambas regiones y que han sido preparados con el apoyo del PC. Todavía no se han recibido aplicaciones para el fondo de credito.

Finalmente, en el componente de turismo cultural, se creó una ruta de la Costa Caribe que fue consultada participativamente con las comunidades involucradas. Se inició el trabajo de incorporación de elementos de identidad cultural en planes de turismo y se identificaron sitios para mejoras de infraestructura cultural y de valor patrimonial, además de que se generaron planes participativos para su rehabilitación. En la RAAN se realizó la primera obra de limitada envergadura, con la Comunidad de Cocal. También se identificaron emprendedores turísticos que están siendo conectados con los operadores de turismo en el mercado nacional. Se seleccionaron las potenciales guías turísticas locales y se generaron los primeros planes de conservación de espacios públicos mediante procesos participativos de consulta.

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

En esta sección se analizan los efectos que comienzan a emerger de las actividades y productos realizados con el apoyo del Programa, así como algunos desafíos pendientes y riesgos potenciales que se han detectado durante la misión. En seguida se analiza el diseño y el proceso de implementación y se termina el capítulo con un análisis de la sostenibilidad de las iniciativas impulsadas y de los beneficios que se están generando.

#### **3.1 Efectos emergentes**

Un primer punto que hay que señalar es que este Programa representa la primera inversión fuerte en cultura en costa Caribe de Nicaragua. Esto de por si ha elevado el nivel de debate sobre la tutela de los derechos culturales de los pueblos de la Costa Caribe, bajo un concepto de ciudadanía intercultural. Asimismo, a través del Programa, es la primera vez que se aborda el tema de turismo como política pública de carácter integral con la cultura. Con la creación de las Secretarías de Cultura y el apoyo que se les esta brindando, el PC esta contribuyendo a crear el primer embrión de una institucionalidad de la cultura en el contexto de la autonomía regional. La formación y profesionalización de recursos humanos dedicados a la gestión y promoción cultural constituye también un aporte importante en esta dirección. Este proceso de fortalecimiento de los recursos humanos no es solamente resultados de los cursos de capacitación, sino una externalidad de toda la implementación del PC que actúa casi exclusivamente a través de personal local, contribuyendo a reforzar su profesionalidad y conocimientos. El gran desafío pendiente es lo de la sostenibilidad de las instancias creadas por el Programa y este aspecto será discutido con mayor detenimiento en la última sección de este capítulo. Otra pregunta pendiente es el uso que los Gobiernos Autónomos y el INC harán del diagnóstico cultural y de otros productos, como el sistema de indicadores culturales, que pueden ser instrumentos de planificación y seguimiento de políticas culturales a nivel nacional y regional.

Más allá de las dimensiones institucionales, hay efectos que comienzan a emerger en la población meta del PC. Un punto importante en esta línea es lo de la revitalización de los idiomas indígenas y del reconocimiento de su cultura que históricamente ha sido invisibilizada. De acuerdo a los informantes consultados, la metodología participativa y de *aprender haciendo*, que ha involucrado directamente líderes comunitarios y otros depositarios de los saberes locales en los procesos de investigación para el mapeo cultural y en la metodología de revitalización del patrimonio cultural ha hecho que la gente comience a valorar mas lo que tiene, contribuyendo a un proceso de emancipación y toma de conciencia de sus derechos culturales. Como lo dijo una de las entrevistadas que tuvo un papel importante en el diagnóstico cultural *...El principal producto de este trabajo es contribuir a la descolonización del imaginario y a la emancipación de modelos ajenos..*

En este marco, lo de la lengua es un tema clave, sobre todo para los grupos minoritarios como los Rama, Ulwa o Mayagna. En estos casos la educación intercultural bilingüe puede jugar un papel importante sea para la revitalización e institucionalización de los idiomas indígenas, sea como recurso pedagógico para mejorar la calidad del enseñamiento. En el caso de los afrodescendientes Creole, que constituyen el grupo dominante en la RAAS, hay visiones distintas sobre el tema de la educación intercultural bilingüe: algunos la consideran innecesaria asumiendo que el Creole es un dialecto del Ingles que vive y se reproduce en el ámbito familiar y comunitario y no necesita ser institucionalizado en el ámbito escolar; más bien creen que la escuela debería concentrarse en el español y en el ingles como instrumentos de inserción en el mercado laboral nacional e internacional. Otros, sin descartar la importancia de los idiomas como instrumentos de inserción laboral, valorizan el uso del Creole en la educación bilingüe como recurso pedagógico. Los detalles conceptuales y metodológicos no caben en esta evaluación, ni le corresponde al evaluador posicionarse de un lado o del otro; el punto que se puede destacar es que, de por si, es

positivo que el Programa constituya una plataforma para este tipo de discusiones en el ámbito regional o entre este último y el nivel nacional, en cuanto parte de un proceso de creación de una política cultural regional. Este debate todavía no ha sido resuelto y el enfoque del Programa deberá depender de las decisiones que tomen las autoridades correspondientes.

Otras iniciativas que están comenzando a generar efectos positivos son las que se apoyan a través del Fondo Pro-cultura. Un ejemplo concreto son los grupos de danza, música o teatro, que están funcionando como espacios donde tanto jóvenes como ancianos encuentran la posibilidad de practicar y preservar expresiones culturales que contribuyen a definir su identidad y a generar un sentido de pertenencia y de identificación con los valores comunitarios que a través de estas prácticas se transmiten y se renuevan. Estos aspectos fueron destacados por los propios beneficiarios en los grupos focales, en las entrevistas y durante las visitas a algunos proyectos.

En otros casos, como son las iniciativas de panadería tradicional o talleres de pintura creativa para jóvenes, se está contribuyendo a generar nuevas perspectivas personales y profesionales. Sin embargo, también hay que señalar que algunos de los proyectos apoyados no responden exactamente a la lógica del Fondo. La razón de ser del Fondo Pro-cultura es el apoyo a iniciativas sin fines de lucro y de carácter no comercial cuyo valor reside en su dimensión social y cultural y no en su rentabilidad económica. Los talleres de artesanía o la construcción de un comedor, por ejemplo, son proyectos más orientados a una dimensión económica y comercial. El punto no es que estos proyectos no merezcan apoyo, sino que pueden ser apoyados con otros instrumentos, incluyendo el Fondo de Crédito Revolvente instituido por el Programa. A veces se trata de una línea de división muy sutil y es difícil definir si predomina la dimensión socio-cultural o la económico-productiva; algunos artesanos, por ejemplo, reciben capacitación y asistencia técnica de ONUDI y una donación a través del Fondo Pro-cultura. En esta situación la donación del Fondo se configura como un capital semilla para la creación de una micro empresa familiar que, en una segunda etapa de maduración podría acceder al crédito. Este esquema puede funcionar en algunos casos, pero es importante que no quite recursos a otras iniciativas que no tienen rentabilidad económica, real o potencial, aunque juegan un papel importante como vehículos de inclusión social y transmisión de valores y, como tales, reflejan más directamente la concepción y la lógica de intervención del Fondo Pro-cultura.

A través de la ONUDI y la OMT el PC ha venido identificando y acompañando diversos tipos de emprendimientos productivos de servicios al turismo y de artesanía. Al momento estos emprendimientos se encuentran en diversas etapas, como la mejora de la calidad de sus productos, la adquisición de una personería jurídica, la elaboración de un plan de negocios o el establecimiento de contactos con el mercado nacional. Este acompañamiento se complementa con el apoyo financiero que se otorga a través del fondo de crédito. Sin embargo, los encuentros con los beneficiarios han revelado que existe un problema de comunicación. No hay claridad entre los beneficiarios sobre las condiciones del crédito en cuanto a período de gracia, tasas de interés y garantías y esto pareciera que está generando miedo o desconfianza hacia el fondo. El hecho que hasta la fecha se recibió solo una demanda, no obstante existan por lo menos veinte proyectos con su plan de negocio ya hecho y supuestamente listos para acceder al crédito sugiere la validez de esta hipótesis. La necesidad de revisar las condiciones del crédito para asegurarse que responda mejor a las características del contexto y la necesidad de una comunicación más efectiva sobre este punto fueron confirmadas en los grupos focales con los equipos operativos del PC.

El apoyo brindado por el Programa, ha sido valorado positivamente por los beneficiarios consultados, pero todavía es muy temprano para poder ver efectos en términos de rentabilidad de los emprendimientos y generación de ingresos. Un punto que vale la pena mencionar es que el trabajo de diagnóstico de los emprendimientos productivos creativos y de identificación de las rutas turísticas se ha beneficiado de las boletas de diagnóstico del mapeo cultural, generándose así



una sinergia entre los distintos ejes del Programa y evitándose la dispersión de las intervenciones, cuya focalización responde a criterios compartidos.

### ***3.2. Diseño del Programa***

La revisión de la documentación disponible, las visitas de campo y las reuniones con las contrapartes y con los grupos de beneficiarios confirman la pertinencia del programa en su conjunto. Su lógica de intervención y sus líneas de acción reflejan coherentemente las prioridades nacionales y las vinculaciones entre cultura y desarrollo como se delinean en los TdR de la ventana del F-ODM. Los distintos componentes del Programa responden a las reivindicaciones históricas de reconocimiento y tutela de los derechos culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la costa caribe, y complementan esta dimensión con la de desarrollo productivo creativo en un marco de desarrollo sostenible. De igual manera, el hecho que el Programa se sitúa en los Gobiernos Regionales, identificando en estos las principales contrapartes y reconociendo su liderazgo estratégico y operativo en dialogo con la instituciones nacionales, responde a la lógica de la autonomía político administrativa de la región definida en la Ley de Autonomía del 1987.

De acuerdo a las reuniones sostenidas, el PC fue diseñado a través de un proceso participativo que involucró las Agencias de la ONU, las instancias del Gobierno nacional, como la Cancillería, el INC y el INTUR, las instancias de los Gobiernos Autónomos Regionales y el Secretariado del F-ODM que tuvo un papel de orientación estratégica tratando de asegurar el vínculo entre el componente productivo y la dimensión cultural del desarrollo. Durante la fase de diseño hubo un debate respecto a cual debería ser el enfoque principal del PC, oscilando las posiciones entre un enfoque orientado mas estrictamente a los derechos culturales en sus diversas expresiones, y uno mas orientado hacia el desarrollo productivo creativo, incluyendo el turismo cultural. Finalmente el documento consensuado refleja un punto de equilibrio y una complementariedad entre estas dos visiones.

Los actores consultados a nivel nacional y regional confirmaron el carácter participativo del proceso de diseño del Programa, sin embargo también fue señalado que una mayor participación a nivel comunitario hubiese añadido valor al diseño y garantizado un rol más activo de las comunidades durante la implementación del PC. Un punto similar fue señalado para las Universidades Regionales (BICU y URRACAN) que, según los informantes consultados, no tuvieron plena participación en la concepción y el diseño del PC. De hecho, hoy en día la las dos universidades regionales no participan de los espacios de reflexión estratégica ni de coordinación del Programa; bajo este punto de vista la Universidades son más prestadores de servicios que parte integrante del Programa. Este aspecto puede verse como una debilidad del diseño, sobre todo a la luz del hecho que el PC se propone de fortalecer la institucionalidad de la cultura en el contexto de la autonomía, y la vinculación entre universidades y autoridades regionales puede ser una aspecto importante del fortalecimiento de dicha institucionalidad.

Más allá del enfoque mas cultural o económico productivo, el análisis del presupuesto evidencia como el Programa quedó enfocado principalmente en actividades de investigación, capacitación, asistencia técnica y desarrollo curricular para la educación intercultural bilingüe. Un punto donde pareciera haber una asimetría entre los recursos asignados y la importancia de la iniciativa para los resultados del PC es el Fondo Pro-cultura. Como se discutió en la sección anterior, este fondo esta contribuyendo directamente a la revitalización cultural, a la inclusión social y a la transmisión de valores comunitarios, apoyando pequeñas iniciativas no comerciales. Sin embargo, el monto asignado a este Fondo no supera el 5% del presupuesto total del Programa; este valor adquiere más significado si comparado a los costos de la Comisión Coordinadora del

Programa y a los costos administrativos, equivalentes respectivamente al 10% y al 7% del presupuesto total. En otras palabras, es sorprendente que los costos de coordinación y administración del PC (17% del presupuesto) sean mayores de la suma de los tres fondos creados por el PC que equivale 15% del presupuesto: Fondo Pro-Cultura (5%), Fondo de Investigación (4%) y Fondo de Crédito Revolvente (6%).

Otro desafío derivado del diseño del Programa es que no se previó una fase de arranque para armar la arquitectura institucional mínima y necesaria para el inicio de las actividades en el terreno. Esto incluye la conformación de los Órganos de Gobernanza del Programa y la creación de condiciones mínimas para que las contrapartes regionales pudiesen operar con el nivel de responsabilidad que les asignaba. En particular, las Secretarías de Cultura de los Gobiernos Regionales, a las que se asigna un rol de liderazgo y coordinación en la implementación, tuvieron que ser creada *ex novo* al inicio del Programa y lo mismo vale para los enlaces INC que debían garantizar la articulación entre lo nacional y lo local. En práctica, la consolidación de la institucionalidad autonómica de la cultura, en diálogo con las instancias nacionales, se concibe como una externalidad de todo el proceso de implementación del PC, pero, al mismo tiempo, como condición mínima para operar, bajo la lógica de apropiación y liderazgo nacional establecida en la Declaración de París. En este sentido, las Secretarías de Culturas y el INC son socios implementadores y, al mismo tiempo, beneficiarios directos del Programa.

El análisis del PRODOC a la luz de la realidad observada en el país refleja que los flujos de comunicación interna y las responsabilidades para la toma de decisiones inherentes al Programa no fueron definidos de manera suficientemente clara en la fase de diseño. En algunos momentos esto complicó la relación entre las Agencias de la ONU y los distintos niveles de Gobierno y generó en algunos casos la percepción de ser excluidos de los procesos de toma de decisión. Este problema fue destacado por el INC en varias ocasiones y fue abordado con el establecimiento de un protocolo de comunicación entre UNESCO, OMT, Gobiernos Regionales e INC que asegura la inclusión de todos los actores en los flujos de información. Más allá de los aspectos de diseño y de los protocolos de comunicación, la evaluación ha relevado tensiones alrededor de lo que algunos perciben como un exceso de protagonismo de las Agencias de la ONU.

La cantidad y el tipo de actividades que el programa realiza justifican la participación de las agencias involucradas, cada una de las cuales aporta desde su experiencia y conocimientos técnicos. La UNESCO tiene un rol de liderazgo técnico pero no pudo asumir formalmente el liderazgo del Programa por no tener presencia en el país previo al diseño e implementación del PC. Es razonable entonces que la OMT haya asumido el liderazgo gerencial del Programa, además de manejar directamente el componente de turismo cultural. El PNUD es la única agencia que tenía una presencia radicada en las regiones donde se implementa el Programa y aporta también desde su experiencia de administración de recursos y de relacionamiento con los actores locales. La UNICEF tiene un nicho específico con el tema de la educación bilingüe intercultural y la comunicación de y para los jóvenes y adolescentes. La ONUDI tiene un bagaje de experiencia y conocimiento técnico en el apoyo a las MIPYME, sobre todo en cuanto a aspectos administrativos, diseño y calidad de productos y mercadeo. Finalmente la OIT, que es el ente tutelar de NNNU para el Convenio 169 sobre los derechos de los pueblos indígenas, entra en el Programa con una línea de acción muy específica, relativa al uso de materiales locales y técnicas de construcción tradicionales en la realización de los centros de cultura y a la capacitación y certificación de pequeñas empresas constructoras que serán involucradas en la realización de los centros y casas de cultura. No obstante la pertinencia de estas acciones, el valor agregado de la participación de la OIT queda una pregunta abierta. Sin cuestionar la experticia y la capacidad de la Agencia, cabe preguntarse si por una línea de acción tan específica y lateral se justifica o no la inclusión de una Agencia más en el Programa, sobre todo a la luz de los costos de transacción que

esto implica, sea para la administración y canalización de los recursos, (desde la Agencia Administradora del Fondo a la Sede de la OIT y de ahí al PC), sea para la coordinación en el terreno. Probablemente una solución mas eficiente hubiese sido la de incorporar estas líneas de acción en el componente de alguna otra Agencia, por ejemplo UNESCO que ya tiene a su cargo el diseño de las obras.

Otro punto que vale destacar tiene que ver con la duración del Programa. Independientemente de la mayor o menor eficiencia de implementación, los tres años previstos en el diseño original no parecen suficientes para consolidar los procesos que el PC está poniendo en marcha y para garantizar su continuidad. Los tiempos y ritmos de cambio social a los cuales el programa pretende contribuir no responden a los tiempos de la lógica administrativa que determina a priori el límite de duración del Programa y, a menudo, impone ritmos cerrados de ejecución que pueden incidir negativamente en la efectividad de las acciones y la sostenibilidad de los resultados. Un ejemplo concreto es el acompañamiento a los emprendimientos productivos para que puedan acceder al crédito. Respecto a este punto los informantes consultados señalaron como la necesidad de cumplir con la planificación operativa del PC dentro de sus límites de tiempo impone una “marcha forzada” desde la identificación de los beneficiarios potencialmente elegibles, hasta que estos lleguen a un nivel de maduración y capacidad técnica que les permita de acceder al fondo y manejar el crédito de manera eficiente y efectiva.

El diseño del Programa incluye una matriz para el control de la ejecución. Sin embargo, los indicadores de avance utilizado se refieren mas que todos a dimensiones cuantitativas vinculadas a actividades y productos, faltando indicadores más cualitativos orientados al análisis de los efectos que el programa genera. En este sentido se están haciendo esfuerzos para mejorar la matriz de monitoreo para que sea más útil a la toma de decisiones informadas, para adaptar el enfoque y las metodologías de trabajo frente a variaciones del contexto. En otras palabras, el desafío pendiente es lo de pasar de un enfoque de monitoreo orientado a verificar la medida en que lo ejecutado se apega a lo planificado, a uno orientado a analizar si lo planificado sigue siendo relevante y si las acciones implementadas están efectivamente contribuyendo a avanzar en la dirección deseada, más allá del cumplimiento de las metas operativas.

### ***3.3. Proceso de Implementación del Programa***

Para poder contextualizar mejor el análisis del proceso de implementación, se presenta la secuencia temporal de algunos acontecimientos que se pueden considerar como hitos significativos desde el inicio del Programa hasta la fecha y que, en algunos casos, constituyen factores importantes que hay considerar a la hora de analizar los avances.

| <i>Cuadro 5</i>                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <i>Línea de Tiempo del Programa</i> |  |
| <i>Fecha</i>                        | <i>Acontecimientos relevantes</i>  |
| <i>Julio 2008</i>                   | Aprobación del PRODOC  |
| <i>Octubre-Dic 08</i>               | Validación del PTA Año 1 con todas las contrapartes                                |
| <i>Enero-Abril 09</i>               | Firma de acuerdos entre agencias y contrapartes para operativizar el PTA del Año 1 |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                  |   |
|------------------|---|
| 23-01-09         | Solicitud de Desembolso   |
| 29-Jan-09        | MINREX, SDCC y Equipo de País- Gobierno propone que se use la misma gobernanza de los PC FODM para toda la cooperación que brinda NNUU a Costa Caribe |
| 24-Feb-09        | Transferencia del primer desembolso a sede de agencias  |
| 03-Mar-09        | Notificación de la Transferencia  |
| Apr-09           | Contratación Oficial local de UNESCO  |
| Junio 09         | Contratación del Coordinador  |
| Junio 09         | Arranque del Programa Conjunto  |
| Junio 09         | Contratación de VNUs  |
| Junio 09         | Conformación del Comisión Coordinadora  |
| Julio 09         | Creación de Secretarías de Cultura en RAAN y RAAS   |
| Noviembre 09     | Levantamiento del mapeo y los diagnósticos culturales   |
| Septiembre 2010  | Validación de los resultados de los diagnósticos culturales   |
| Agosto-Dic. 09   | Tranques en la RAAN dificultan acceso a comunidades metas del programa  |
| Sept-Dic. 09     | Problema judiciales del Presidente del CRAAS paraliza una serie de actividades en la RAAS   |
| Marzo -Abril-010 | Elecciones en la RAAN y RAAS dificulta la toma de decisiones por dos meses en ambas regiones  |
| Mayo 010         | Toma de posesión de nuevas autoridades RAAN-RAAS  |
| Agosto-Oct. 010  | Inundaciones causadas por fuertes lluvias dificulta acceso a comunidades por 3 meses  |
| Agosto 2010      | Talleres de Autoevaluación en RAAS y RAAN   |
| Noviembre 2010   | Misión de Evaluación intermedia   |

Un dato que sobresale en la secuencia presentada es que, *de facto*, el Programa esta en plenas condiciones de operar solamente en Julio de 2009 cuando, después de la contratación del Coordinador ejecutivo y la Creación de la Comisión Coordinadora, se crean las Secretarías de Cultura, que son las principales contrapartes operativas del PC. Esto ocurre casi siete meses después de la firma del Documento de Programa y cuatro meses después de recibir el primer desembolso. Este dato refleja el nivel de complejidad que ha implicado armar y hacer operativa la arquitectura institucional para la gobernanza y la implementación del Programa, considerando la cantidad y la diversidad de actores involucrados. A esto, se suman las dificultades logísticas que derivan de las características climáticas, geográficas e infraestructurales de las áreas de intervención, las cuales en algunos momentos han dificultado o impedido el acceso a comunidades meta por periodos de hasta tres meses o más. Sumando a estos factores los cambios políticos en los gobiernos locales y la complejidad de los procedimientos de desembolsos, desde las sedes de cada Agencia hasta el terreno, se explica en buena medida el porque de los atrasos

acumulados durante el primer año en el cumplimiento de las metas operativas y en la ejecución del presupuesto.

Más allá de la eficiencia en el cumplimiento de las metas operativas, la evaluación ha relevado que el PC todavía enfrenta algunos desafíos de implementación que tienen que ver con su coordinación interna y externa, con la fluidez de los procesos de toma de decisión y con la medida en que el modelo de gestión del Programa se traduce en un efectivo liderazgo y fortalecimiento de las contrapartes regionales y nacionales, creando así las condiciones para la continuidad de los procesos impulsados.

Las entrevistas realizadas durante la misión evidencian que al principio se generaron algunas duplicidades entre los órganos de gobernanza y coordinación del PC, en particular entre los Equipos Operativos y la Comisión Coordinadora, donde se volvía a discutir detalles operativos, distraendo energía al análisis y a la conducción estratégica del PC como un sistema único y coherente. Este problema fue relacionado por algunos entrevistados con un problema de flujos de comunicación interna a los gobiernos regionales entre el nivel técnico y el nivel político y con la existencia de diversas percepciones a cerca de los límites de competencia decisional entre distintos niveles de gobierno.

A la luz de estas dificultades, la composición de los dos órganos ha sido progresivamente ajustada. Se ha tratado de asegurar la participación de las autoridades políticas regionales en los equipos operativos para respaldar las decisiones que se tomen a este nivel y evitar que estas se vuelvan a discutir en la Comisión Coordinadora. El cambio de Equipos Operativos por efecto a Equipos Operativos por región también responde al intento de evitar una excesiva fragmentación de discusiones y decisiones operativas sin el respaldo de las autoridades correspondientes, además de asegurar una visión territorial regional. Como parte de este mismo proceso de ajuste del modelo de gestión del PC se ha tratado de ordenar la participación en la Comisión Coordinadora en términos de cantidad y representatividad de sus integrantes, tratando de centrar la discusión en los temas más estratégicos. El evaluador no ha tenido oportunidad de participar directamente en alguna sesión de la Comisión, pero prácticamente todos los informantes coinciden en percibir que estos ajustes permiten agilizar los procesos de toma de decisión y hacer más efectivo el modelo de gestión. En general, cabe reconocer que el propio hecho que el Programa haya detectado las dificultades mencionadas y las haya abordado con una actitud proactiva en búsqueda de soluciones más efectivas es de por sí positivo, aunque todavía pueda haber espacio para mejora en esta dirección. Durante una reunión con autoridades regionales fue señalado como el Programa podría y debería contribuir a esclarecer y ordenar la división de roles, funciones y responsabilidades entre los distintos niveles de gobierno, sobre todo aprovechando que las decisiones inherentes al programa, por ejemplo sobre la focalización territorial o temática de ciertas acciones, constituyen una base para discutir alrededor de temas concretos y de interés general. Los ejemplos posibles incluyen la discusión que se dio para decidir la ubicación de los Centros Comunitarios de Cultura la destinación de uso de los mismos que involucró todos los niveles de Gobierno autónomo, desde la Comunidad hasta la Región, pasando por el Gobierno territorial y el Municipio, o la discusión metodológica y la identificación de los investigadores e informantes para el mapeo cultural.

Otro nudo importante, que incide directamente en la efectividad y sostenibilidad del PC es la relación entre las Agencias ONU participantes y entre estas últimas y las instituciones de Gobierno Nacional y Regional. La coordinación interna entre las Agencias se ve afectada por las diversidad de modalidades de ejecución y procedimientos administrativos que dificultan la acción conjunta del PC y su liderazgo por parte los Gobiernos regionales en dialogo con las instancias nacionales. En particular, el hecho que no todas la agencias adoptan la modalidad de ejecución

nacional genera asimetrías en los ritmos de implementación y en el grado de apropiación de los distintos ejes de intervención. A los límites estructurales se suman factores subjetivos que tienen que ver con la cultura institucional o con el manejo político de las relaciones. Los actores nacionales y regionales consultados durante la misión señalaron como, sobre todo al principio del Programa, algunas agencias no lograron articularse plenamente con las instituciones nacionales y regionales en definir el enfoque y la metodología de acción, y esto se ha visto como un exceso de protagonismo de parte de la ONU. Estos problemas han sido parcialmente resueltos gracias a los ajustes hechos durante la marcha en las modalidades de implementación. En el caso de la UNESCO, por ejemplo, se ha pasado de una modalidad de ejecución directa a una de ejecución nacional, a través de acuerdos de implementación<sup>9</sup> con las contrapartes. Prácticamente esto ha implicado que los técnicos de las Secretarías de Cultura pasaran de ser contratados directamente por UNESCO a ser contratados por los Gobiernos regionales. Esto es un cambio importante ya que la situación anterior hacía que los técnicos se identificasen más con la Agencia que con las instancias del Gobierno regional, generando un desfase en las líneas de mando internas y afectando directamente la posibilidad que las Secretarías de Cultura puedan ejercer un liderazgo y una coordinación efectiva en las intervenciones del Programa. Este desafío aplica también a otras Agencias que inicialmente operaban bajo la modalidad de ejecución directa y que han hecho pasos adelante en la misma dirección, esto es el caso por ejemplo de la OIT. La única Agencia que actualmente trabaja exclusivamente bajo la modalidad de ejecución directa es la ONUDI. Al respecto fue señalado que no obstante los técnicos de la ONUDI coordinen su trabajo con la Secretaría de Producción de los Gobiernos Regionales, el hecho que no sean parte estable de su organigrama y que no respondan a las líneas de mando internas sigue generando ritmos distintos de trabajo y no contribuye a fortalecer la institucionalidad.

A pesar de los avances en la armonización de las modalidades de ejecución siguen existiendo abordajes diferentes y diversos interlocutores del PC aún cuando se actúa bajo la misma modalidad. Al existir interlocutores diferentes en cada región el Programa puede generar asimetrías en la arquitectura institucional de los Gobiernos Autónomos, pero sobre todo, al tener las Agencias interlocutores diferentes al interior de una misma región se corre el riesgo de fragmentar la institucionalidad de la cultura entre distintos órganos de Gobierno, lo cual no contribuye a su fortalecimiento y consolidación, además de aumentar los costos de transacción para el manejo de los fondos. Un ejemplo es el hecho que en la RAAS el PNUD, la UNESCO y la OIT utilizan una Unidad Administrativa creada *ad hoc* por el programa en seno al Consejo Regional (órgano legislativo) mientras que la OMT trabajan a través de la Secretaría de Finanzas de la Coordinación de Gobierno (órgano ejecutivo). En la RAAN en cambio, la ejecución se da en todos los casos a través de la Secretaría de Finanzas del Consejo Regional, con la excepción de la ONUDI que ejecuta directamente. Además de la fragmentación que se acaba de mencionar, el hecho de utilizar una Unidad Administrativa creada *ad hoc* en lugar de las estructuras existentes de los Gobiernos Regionales puede incidir negativamente en la apropiación del PC y en el fortalecimiento institucional de las contrapartes. Esta situación se debe en parte a las características propias de cada región y a la voluntad de las autoridades locales, pero también cabe señalar como una debilidad el hecho que el PC no haya conseguido presentarse como un bloque único y negociar un abordaje sistemático y coherente para todo el Programa en relación a sus contrapartes.

Un último punto relacionado a los aspectos administrativos es lo de los tiempos de respuesta institucional y de la flexibilidad en los procedimientos administrativos para los desembolsos. Al igual que las modalidades de ejecución estos pueden variar dependiendo de la Agencia, pero en

---

<sup>9</sup> El original en inglés de esta modalidad es Partnership Agreement, lo cual corresponde a los principios de ejecución nacional.

términos generales se señaló la necesidad de flexibilizar en la medida de lo posible los requerimientos para justificar los gastos. Este problema se da sobre todo para las actividades en comunidades remotas donde puede ser muy difícil o a veces imposible cumplir con determinados requisitos, como por ejemplo, la emisión de una factura de parte de prestadores de servicio en la comunidad. Sin embargo, también fue señalado como algunas dificultades en los desembolsos de parte de las Agencias se deben a cambios repentinos en las actividades programadas, cuyos gastos inevitablemente tienen que pasar por un nuevo procedimiento de aprobación. En este sentido hubo consenso en las reuniones en destacar la necesidad de mejorar la planificación de actividades de las contrapartes, como contrapunto a una mayor flexibilidad del lado de la ONU.

Más allá de los aspectos administrativos, los informantes consultados señalaron que, a veces, los técnicos del Programa, sea de las Agencias ONU o de las Autoridades Regionales, se presentan a las comunidades autónomamente o de manera dispersa, dando la impresión que existan varios programas en lugar de un único programa conjunto y, a veces, confundiendo a los beneficiarios que no entienden porque lleguen diversos equipos de técnicos sobre temas parecidos en distintos momentos. Esto se debe en parte a la debilidad de los Gobiernos regionales en ordenar los procesos a través de las Secretarías de Cultura y de Producción, que son sus brazos técnicos más directamente involucrados en el PC. Sin embargo, la diversidad de abordajes y el persistir de exigencias de visibilidad individual de las Agencias sobre la identidad colectiva del Programa dificulta aún más la coordinación y el liderazgo efectivo de las contrapartes que se encuentran a dialogar con un Sistema ONU fragmentado en su interno. El punto central sobre el cual prácticamente todos los informantes coinciden es la necesidad de fortalecer los espacios y mecanismos de planificación conjunta entre las Agencias de la ONU y sus contrapartes, lo cual requiere la disponibilidad a sacrificar en algunos momentos la eficiencia de la acción individual a favor de una mayor efectividad y coherencia del trabajo conjunto.

Vinculado a lo anterior, un tema importante que fue reiterado varias veces durante la misión por los actores nacionales y regionales es lo de la visibilidad y el protagonismo de las Agencias de la ONU y de las contrapartes frente a los beneficiarios del Programa. En la situación actual predomina la visibilidad de las Agencias y la percepción en los beneficiarios que ellas sean los financiadores e implementadores del Programa, lo cual fue evidente durante las reuniones con los beneficiarios. La preocupación es que al dominar la imagen de la ONU como protagonista del Programa las instancias del Gobierno Nacional y Regional sean deslegitimadas políticamente a los ojos de los beneficiarios. Esta situación se debe en parte a una cultura institucional de algunas Agencias que privilegian su identidad y su agenda individual, pero también se debe a factores mucho más sencillos y, aparentemente banales. Una de las entrevistadas, por ejemplo, señaló el hecho que algunos de los carros que el programa utiliza para desplazarse a las comunidades son viejos carros de las Agencias con sus propios logos, y esta es la imagen que queda grabada en la mente de la gente. Independientemente de donde caiga la responsabilidad, esta situación merece atención y esfuerzos para ser resuelta, garantizando que el liderazgo del Gobierno se refleje en la imagen del programa a todos los niveles. Para abordar estos desafíos de manera sistemática la OCR ha elaborado una estrategia para todos los PC que ha sido aprobada por el Comité Directivo Nacional a fines del 2010. En enero del 2011 cada PC debe desarrollar su propio plan de comunicación.

el Programa ha elaborado una estrategia de comunicación e incidencia que al momento de la evaluación estaba todavía pendiente de la aprobación por parte de la Comisión Coordinadora para poder arrancar con su implementación.

### **3.4. Sostenibilidad**

Como ya se ha mencionado, los tres años de duración del Programa no son un período suficiente para consolidar sus resultados en términos de cambios duraderos para la calidad de vida de las personas. Frente a esta limitación, la sostenibilidad del Programa dependerá de la medida en que se logre dar continuidad a los procesos iniciados. A su vez, esto depende esencialmente de la voluntad política, de la capacidad técnica y de la capacidad financiera de las instituciones Regionales y Nacionales por un lado y, por el otro, del nivel de demanda de parte de la ciudadanía para que determinadas iniciativas continúen.

Las reuniones sostenidas con las autoridades nacionales y regionales reflejan una fuerte voluntad política de dar continuidad a los procesos impulsados por el Programa, el desafío pareciera estar más en la dimensión técnica y financiera del problema. Desde un punto de vista técnico, los puntos analizados en la sección anterior, que tienen que ver con la medida en que el programa esté realmente contribuyendo a fortalecer sus contrapartes, influyen directamente en la capacidad de asumir plenamente y dar continuidad a los procesos. Un punto importante al respecto es la capacidad de los Gobiernos regionales para absorber los salarios de los técnicos de las Secretarías de Cultura que actualmente son contratados por los Gobiernos regionales pero pagados con fondos del PC y actualmente no existe una estrategia de salida para garantizar la progresiva asunción de estas responsabilidades.

Otro punto importante es que las iniciativas del Programa que requieren de seguimiento, como por ejemplo la manutención de las casas y los centros de cultura, sean incluidas en los presupuestos Municipales y Regionales. Al respecto cabe mencionar que la Alcaldía de Corn Island ya incluyó en su presupuesto municipal a los costos de mantenimiento del Centro Comunitario de Cultura. Otro tema pendiente pero muy importante es la incorporación del potencial identificado con los diagnósticos hechos por el PC (mapeo cultural, identificación de emprendimientos productivos creativos e identificación de potenciales rutas turísticas) en los planes de desarrollo Municipal o Regional.

En cuanto a la capacidad financiera, la evaluación no tiene datos suficientes para hacer un análisis detallado, ni para identificar posibles tendencias hacia futuro. Considerando que, de acuerdo a la información proporcionada, la cooperación internacional constituye alrededor del 40% del presupuesto del Estado de Nicaragua, es posible imaginar que para las instituciones nacionales y locales no será fácil absorber la responsabilidad financiera para asegurar la continuidad del Programa. Esto dependerá de la voluntad política de alocar recursos propios pero también de la capacidad de gestionar recursos desde otras fuentes de cooperación internacional, y esto es algo para el cual el PC podría contribuir a sentar las bases antes de su cierre.

Finalmente, cabe mencionar que el tiempo invertido para consensuar la metodología adoptada por el diagnóstico cultural y para identificar y capacitar los investigadores locales, aunque haya implicado atrasos en la ejecución, ya que de los resultados del diagnóstico dependían muchas otras actividades del Programa, constituye también una inversión en sostenibilidad. La legitimación del diagnóstico cultural y la apropiación de su contenido de parte de las comunidades, lo cual es producto del carácter participativo de la metodología adoptada, ha generado también una demanda de seguimiento hacia los Gobiernos locales que, en alguna medida, puede contribuir a la continuidad de las iniciativas.



Un último punto que vale la pena destacar es lo de la sostenibilidad de las iniciativas apoyadas por el Fondo de Crédito y el Fondo Pro-Cultura. En el primer caso esta dependerá de la rentabilidad económica de los proyectos y de la medida en que el PC logre establecer vínculos con el mercado nacional e internacional. En cambio, en el caso de los proyectos del Fondo Pro-Cultura hay que estar concientes que estos no pueden sostenerse autónomamente y que su continuidad dependerá de la continuidad del Fondo Pro-cultura como instrumento de una política cultural nacional y regional, que deberá ser alimentado con aportes del Estado de Nicaragua y, eventualmente, complementado con otras fuentes de cooperación externa. De acuerdo a su reglamento, la Comisión del Fondo Pro Cultura tiene también la función de hacer gestión para que los presupuestos nacionales, regionales y municipales comiencen a programar recursos destinados al Fondo. Sin embargo, la evaluación no ha rescontrado avances en el desempeño de esta función de la Comisión.

#### **4. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS**

A) El diseño del Programa con su focalización geográfica, temática y social es pertinente para el contexto nacional de Nicaragua y, en particular, para los desafíos que se enfrentan en las dos regiones autónomas de la Costa Caribe.

B) A pesar de las dificultades en la fase de arranque, que se explican esencialmente a la luz de la cantidad y diversidad de actores involucrados, la evaluación releva que el Programa esta bien encaminado en sus distintos ejes de intervención, esta llegando a los grupos metas identificados en el diseño y esta comenzando a contribuir a algunos efectos positivos en varios ámbitos, que incluyen, entre otros, la revitalización de lenguas e institucionalización del conocimiento de pueblos indígenas, la promoción de prácticas culturales como vehículo de inclusión social y el posicionamiento político del tema cultural como ingrediente esencial de un desarrollo humano sostenible. La generación de ingresos a través de iniciativas de apoyo a los emprendimientos productivos creativos es un efecto potencial del Programa, aunque esto todavía no es observable a la fecha de la evaluación.

B) Más allá de la canalización de recursos y la generación de beneficios directos para sus grupos meta, el Programa esta funcionando como una plataforma de articulación entre distintos niveles de gobierno, estimulado una discusión alrededor de temas concretos relacionados con el reconocimiento y la tutela de los derechos culturales y las vinculaciones entre la producción y gestión cultural y el desarrollo económico sostenible de las áreas de intervención

C) El Programa se inserta en un proceso de consolidación de la autonomía regional y al privilegiar una relación directa con los Gobiernos regionales como líder del proceso rompe un esquema tradicional de intervención que privilegia la relación directa con el Gobierno central. Esto es un dilema de no fácil solución, sobre todo a la luz del hecho que, si bien por un lado las Naciones Unidas no son parte del debate y de la dinámica política interna al país, por el otro inevitablemente actúan en este escenario, enfrentando el desafío de encontrar un equilibrio entre el respeto de la autonomía regional y la interlocución con el Gobierno central, que para la ONU constituye el primer punto de entrada en el país y el principal referente para todo el quehacer de las Agencias.

D) Vinculado a lo anterior, el programa esta sembrando semillas para la creación y progresiva consolidación de una institucionalidad de la cultura en el contexto de la autonomía, sin embargo quedan pendientes algunos desafíos importantes en términos de armonización de las modalidades de ejecución de las Agencias participantes y de un abordaje más sistemático en el relacionamiento con la contrapartes, para evitar la dispersión del tema cultural entre distintas entidades de los Gobiernos Regionales que puede incidir negativamente en la consolidación de la institucionalidad cultural y en algunos momentos alimentar competencias internas a los Gobiernos autónomos.

E) El periodo de tres años de duración inicialmente previsto puede no ser suficiente para la maduración de los procesos, sobre todo a la luz de los desafíos derivados de la cantidad y diversidad de actores involucrados y de las características geográficas, climáticas y culturales del contexto en el cual se actúa. La continuidad de los procesos impulsados por el Programa y la consolidación de sus beneficios para la población meta dependen de una serie de factores entre los cuales, además de lo que se ha mencionado en los conclusiones C) y D) se destacan la necesidad de respetar en la medida de los posibles los ritmos y las modalidades de actuación de las poblaciones e instituciones locales. El Programa ha sabido adaptarse al contexto, aun cuando esto ha implicado sacrificar el ritmo de implementación y es importante que los atrasos en la ejecución presupuestaria se analicen también bajo este punto de vista.

## **Enseñanzas Obtenidas**

1. Un riesgo implícito en una operación de revitalización y promoción cultural, del cual el Programa de Cultura y Desarrollo no es exento, es lo de enfocarse en iniciativas folklóricas para identificar y potenciar elementos de mercadeo turístico o artesanal. De esta manera, la revitalización de la cultura se traduce en su inserción en el mercado nacional y global, y se termina valorando solo aquello que cabe en una lógica de consumo, perdiéndose de vista el aspecto político de tutela de derechos y emancipación de modelos hegemónicos. Este riesgo puede ser mitigado asegurándose que se apoyen también iniciativas sin fines de lucro y sin potencial de rentabilidad económica, pero importantes como vehículos de trasmisión de valores, inclusión social y articulación de identidades individuales y colectivas. En otras palabras es importante que la valorización y revitalización cultural no se enfoquen solo en lo que se puede vender y que puede ser atracción turística. No se pretende afirmar que el Programa este cayendo en este error, pero es importante señalarlo como riesgo potencial.

2. Otro riesgo implícito en este tipo de Programas es la tensión posible entre acción afirmativa a favor de determinados grupos y la construcción de una ciudadanía intercultural. En este caso específico existe el riesgo de generar un sentido de exclusión en la población mestiza de la Costa Caribe, que no es parte de los beneficiarios del PC aun constituyendo una porción importante de la población. Para esto es importante que cualquier operación de revitalización empiece de un concepción las nociones de cultura, tradición e identidad como algo dinámico que evoluciona constantemente a través del tiempo y de la interacción con la diversidad.

## **5. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda comenzar de inmediato una reflexión conjunta entre el Programa y sus contrapartes para definir una estrategia de salida que permita una progresiva transferencia de las responsabilidades financieras para garantizar la continuidad de los procesos impulsados. En particular, se recomienda hacer un análisis de cómo los Gobiernos regionales puedan progresivamente absorber el personal técnico actualmente pagado con fondos del PC.

2. Se recomienda a las Agencias de la ONU de relacionarse con sus contrapartes como una entidad única y coherente en la medida de lo posible, y de asegurarse que los técnicos del Programa respondan a las líneas de mando de las Secretarías de Cultura y de Producción para facilitar su papel de coordinación de las acciones en el marco de las prioridades locales.

3. Se recomienda de optimizar lo mas posible los equipos operativos por región como espacios de planificación conjunta entre todos los actores involucrados en el Programa y de establecer mecanismos mas efectivos para dar seguimiento a los acuerdos estratégicos y operativos. Para esto se recomienda que la Agencia líder del PC por un lado y los Gobiernos Regionales por el otro, se responsabilicen de monitorear que se respeten los acuerdos operativos de ambos lados, reportando periódicamente a la Comisión Coordinadora del PC.

4. Se recomienda de velar para que todos los productos del Programa confluyan en las Secretarías de Cultura y en el INC o, por lo que le corresponda, en las Secretarías de Turismo y en el INTUR, como receptores y multiplicadores de los esfuerzos del PC.

5. Se recomienda crear un espacio permanente de dialogo y coordinación sobre los temas de cultura y desarrollo entre las Agencias de la ONU y con la participación de expertos nacionales. Este espacio podría tomar como una referencia posible al Grupo Temático Interagencial creados

en la Oficina de NNUU en Ecuador, con la cual se sugiere de entrar en contacto para intercambiar experiencias, eventualmente pidiendo la facilitación del Secretariado del F-ODM para dicho intercambio.

6. Se recomienda hacer todo lo posible para garantizar que las entidades de gobierno nacional y regional tengan la debida visibilidad frente a los beneficiarios del Programa Conjunto como entidades rectoras del mismo, lo cual implica ceder espacios de visibilidad individual de las Agencias de la ONU.

7. Se recomienda hacer una revisión de las normas y procedimientos del Fondo de Crédito para asegurarse que existan las mejores condiciones posibles considerando el contexto en que opera.

8. Vinculado a lo anterior, se recomienda de asegurarse que se adopte una estrategia de comunicación efectiva para explicar claramente a los beneficiarios los mecanismos de funcionamiento del fondo de crédito con sus pro y sus contra, evitando así posibles malentendidos o miedos hacia el instrumento de crédito, como los que se han detectado durante las reuniones con algunos de los beneficiarios.

9. Se recomienda revisar el presupuesto del Programa y los saldos remanentes para identificar recursos que puedan ser redistribuidos para fortalecer el Fondo Pro-cultura asegurándose que este se enfoque en apoyar los proyectos que mas responden a su concepción inicial.

10. Se recomienda de focalizar el apoyo al desarrollo el turismo cultural en un numero limitado de potenciales rutas para evitar la dispersión y garantizar lo más posible la continuidad del apoyo hasta lograr un nivel de maduración suficiente para que sigan desarrollándose autónomamente.

11. Se recomienda al Secretariado del F-ODM de considerar la posibilidad de una extensión del Programa para compensar los atrasos acumulados en el primer año y consentir una mayor consolidación de los procesos impulsados antes de cerrar el PC.

## Anexo I

### PREGUNTAS, NIVELES Y CRITERIOS DE EVALUACION<sup>10</sup>

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

#### Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**
- a) ¿La valoración sobre el contexto que dio origen al programa conjunto responde la conceptualización del problema y sus causas?
- b) ¿Se delimitaron los roles y funciones de la diversidad de actores desde la conceptualización del programa?
- c) ¿De qué forma el programa ha considerado las particularidades del sistema autonómico y su relación con el gobierno nacional y el Sistema de Naciones Unidas?
- d) ¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las necesidades más relevantes de la población meta en las áreas de actuación?
- e) ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención del programa conjunto al contexto sociocultural de las zonas de intervención donde se aplica? ¿Qué acciones prevé el programa conjunto para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
- f) ¿Son los indicadores de seguimiento y la línea base relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?
- g) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?
- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

---

<sup>10</sup> Extracto de los TdR enviado por la Unidad de Gestión del PC en Nicaragua

- a) ¿En qué medida responden los objetivos y las estrategias de intervención del Programa Conjunto a las necesidades identificadas en los Planes y prioridades Nacionales y regionales, y al contexto operativo de la política nacional en los campos de la cultura y el turismo?
- b) ¿En qué grado las autoridades nacionales, regionales y agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar el programa conjunto?

### **Nivel de Proceso**

#### **- Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**

- a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen o no a generar los productos y resultados previstos?
- b) ¿En qué medida y cómo se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno central y regional y los territorios, actores, agrupaciones y entidades locales del ámbito cultural y turístico?
- c) ¿En qué medida y cómo se están coordinando las autoridades regionales y nacionales entre ellas y con los territorios, actores, agrupaciones y entidades locales del ámbito cultural y turístico?
- d) ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto (métodos, instrumentos financieros, etc.) se están utilizando entre socios implementadores del programa conjunto (agencias ONU, gobiernos, etc.)? y ¿entre programas conjuntos en el mismo país?
- e) ¿En qué medida la implementación de actividades por parte de los socios está asegurando la integridad de los resultados del programa conjunto en su totalidad?
- f) En qué medida los hallazgos del diagnóstico (línea base) y mapeo culturales señalan o no una correspondencia entre los resultados esperados de la intervención y las necesidades de desarrollo de los pueblos indígenas y afrodescendientes?
- g) Dado el contexto particular: ¿Qué medidas se han adoptado para solucionar los problemas encontrados durante la ejecución del programa?

- h) ¿Qué tipo de sinergias se han establecido con otros programas de cultura desarrollados en el país?
- i) ¿En qué medida se han desarrollado capacidades en los recursos humanos y las instancias regionales, municipales, territoriales y comunales de los pueblos Costa Caribe?

**- Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

- a) ¿En qué medida los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe de Nicaragua y los socios se han apropiado del programa?
- b) ¿En qué medida se han movilizado recursos de contrapartes nacionales y regionales públicas / privadas para contribuir a los resultados del programa?

**Nivel de Resultados**

**- Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**

- a) ¿Está el programa avanzando en alcanzar los resultados establecidos?
- b) ¿Se está cumpliendo con el Plan Anual de Trabajo (PAT) establecido?
- c) ¿Qué factores internos o externos están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
- d) ¿Tienen los productos generados la calidad que se especifica en el programa?
- e) ¿Cómo se facilita la participación de los agentes del programa en el proceso de valoración de la calidad?
- f) ¿Está el programa proporcionando la cobertura a los socios/beneficiarios planificada?
- g) ¿Ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas?
- h) ¿Cómo se ha promovido el diálogo intercultural entre los pueblos meta del programa?
- i) ¿Se han identificado experiencias exitosas o ejemplos que pueden transferirse a otros contextos?
- j) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a impulsar el posicionamiento de la problemática dentro de la agenda política nacional y regional?
- k) ¿De qué forma el programa está incidiendo en el desarrollo de una política cultural regional?
- l) ¿Qué incidencia diferencial y tipos de efectos está produciendo el programa conjunto en mujeres y jóvenes de las comunidades indígenas y afrodescendientes?
- m) ¿Cómo ha facilitado el programa la participación de las comunidades indígenas y afrodescendientes en mayor situación de exclusión y vulnerabilidad cultural?

- n) ¿De qué forma el programa ha asegurado la cobertura de las intervenciones más allá del contexto urbano?
- o) ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel nacional y regional?
- p) ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo con los objetivos establecidos por la ventana temática de Cultura y Desarrollo?
- q) ¿En qué medida y de que formas está contribuyendo el programa conjunto a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas (One UN)?
- r) ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad) en los programas conjuntos?

**Sensibilidad: desde las percepciones y la satisfacción de las expectativas del destinatario**

- a) ¿En qué medida el programa está satisfaciendo las necesidades culturales de los beneficiarios?

**Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.**

- a) ¿Se están estableciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los resultados del programa conjunto?
  - i. ¿En qué medida se están desarrollando acciones desde el programa para asegurar la continuidad de los resultados? ¿Cuáles modelos se están forjando para propiciar la sostenibilidad de las acciones?
  - ii. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o regionales?
  - iii. ¿Existe capacidad técnica y compromiso de liderazgo en estas instituciones para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
  - iv. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas y técnicas del personal de las instituciones nacionales y regionales participantes en el programa?
  - v. ¿En qué medida se ha creado y/o fortalecido la institucionalidad autonómica y nacional con la dotación necesaria para la gestión de la cultura?
  - vi. ¿Están los socios creado las condiciones necesarias (financieras, operativas) para mantener, desarrollar y gestionar la gestión cultural en la Costa Caribe de Nicaragua?



- vii. ¿Están las agencias del SNU creando las condiciones para continuar aportando al desarrollo cultural de la Costa Caribe?
  - viii. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para lograr el impacto y la sostenibilidad de los resultados del programa conjunto?
- b) ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?
- c) ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?

## **Anexo II**

### **Lista de documentos consultados para el informe de Gabinete**

- Documento del Programa Conjunto
- Memo de Aprobación del PC
- Informe Anual Enero- Diciembre 2009 y sus anexos
- Informe Semestral Enero-Junio 2010 y sus anexos
- Informes financieros PC
- Informe de Taller de Valoración Interna del PC en la RAAN
- Informe de Taller de Valoración Interna del PC en la RAAS
- MDG-F Frameowrk Document
- Joint Implementation Guidelines
- Communication and Advocacy Strategy
- Términos de Referencia de la Ventana de Cultura y Desarrollo
- Política Cultural del Gobierno de Nicaragua
- Diagnóstico Cultural
- Identificación de Potenciales Rutas Turísticas en la Costa Atlántica de Nicaragua
- Memos e informes preparados ad hoc para la evaluación, incluyendo entre otros:
  - Matriz de Modalidades de Ejecución
  - Informe de Seguimiento del Fondo de Investigación
  - Organigrama actualizado del Programa Conjunto

### Anexo III

#### Agenda de la Misión

| Agenda Misión de Evaluación de Medio Termino Programa de Cultura y Desarrollo Nicaragua |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Fecha/Horas   | Evento   | Participan  | Lugar  |
| <b>Noviembre 2010</b>   |  |   |  |
| <b>Domingo 14</b>   |  |   |  |
|   | Llegada a Managua Nicaragua  |   | Aeropuerto Internacional ACS                   |
| <b>Lunes 15</b>   | <b>Managua</b>   |   |  |
| 8.30-9:00 a.m   | Reunión apertura MINREX  | Valdrack Jeantschke (Vice-Ministro de Relaciones Exteriores)  | MINREX (Despacho del Vice-Ministro Jeantschke) |
| 9:00 – 10:30 a.m.   | Reunión apertura INC/INTUR/SDCC /MINREX (Gobierno Central)                 | Valdrack Jeantschke (Vice-Ministro de Relaciones Exteriores a cargo de la Cooperación) / Luis Morales Alonso (Ministro Director del Instituto Nicaragüense de Cultura) / Mario Salinas (Ministro y Director Ejecutivo Instituto Nicaragüense de Turismo) /Ramón Canales y Noel Bolaños (Secretaría de Desarrollo Costa Caribe / /Benito Aragón (MINREX) | MINREX (Despacho del Vice-Ministro Jeantschke) |
| 11:00 – 12:15 m.  | Reunión con Director de INC  | Luis Morales, Vilma de la Rocha y Gloria Bacon  | INC  |
| 12:30 – 1:30 p.m.   | Almuerzo   |   |  |
| 1:45 – 3:00 p.m.  | Reunión con Director de INTUR  | Mario Salinas, Anasha Campbell y a quien designe le acompañe.   | INTUR  |
| 3:30 – 4:45 p.m.  | Coordinación para la evaluación y explicación metodología.                 | Grupo de Referencia Managua   | Sala Meyer "B" PNUD                            |
| 5:00 – 6:00 p.m.  | Reunión Coordinador Residente, Agencia Líder, OMT, UNESCO y Secretaría CDN | Sr. Pablo Mandeville (Coordinador Residente NNUU Nicaragua), María Nelly Rivas, Rita Delia Casco (Secretaría F-ODM de la OCR) y Montserrat Martell (Especialista del Programa de Cultura UNESCO San José)   | Sala del Coordinador Residente                 |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                       |  |   |                                       |
|-----------------------|--|---|---------------------------------------|
|                       |  |   |                                       |
| <b>Noviembre 2010</b> | <b>Agenda Misión de Evaluación de Medio Termino Programa de Cultura y Desarrollo Nicaragua</b> |   |                                       |
| <b>Martes 16</b>      | <b>Managua</b>   |   |                                       |
| 8:00 - 9:00 a.m.      | Entrevista con AECID   | Gundel Tamez - Patrimonio AECID   | Sala Meyer "A" PNUD                   |
| 9:00 – 10:30 a.m.     | Entrevista OCR   | Rita Delia Casco  | Oficina Secretaria Fondo Edificio ONU |
| 10:30 – 11:40 a.m.    | ONUDI  | Juan Fernando Ramirez, Gerente de Operaciones   | Sala Meyer "A" PNUD                   |
| 11:40 – 12:55 p.m.    | UNESCO   | Montserrat Martell y Margarita Antonio (Enlace Nicaragua)   | Sala Meyer "A" PNUD                   |
| 1:00 – 2:30 p.m.      | Almuerzo UNICEF  |   |                                       |
| 2:45 – 3:00 p.m.      | Movilización a Ofiplaza  |   |                                       |
| 3: 00 – 4:15 p.m.     | PNUD   | Betty Rigby/Norman Howard/Galio Gurdian   | Ofiplaza 732                          |
| 4:20 – 5:15 p.m.      | OIT  | Bayardo Rueda   | Ofiplaza 732                          |
| 5:15-6:30 pm          | OMT  | María N. Rivas / Ana Carolina Somarriba   | Ofiplaza 732                          |
| <b>Miércoles 17</b>   | <b>Bilwi</b>   |   |                                       |
| 5:00 a.m.             | Movilización al Aeropuerto.  | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   |                                       |
| 6:30 - 8:00 a.m.      | Viaje aéreo a Bilwi, Puerto Cabezas  | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   | Aeropuerto Managua                    |
| 9:15 – 10:30a.m.      | Reunión con el Coordinador del PC  | Thomas Gordon, Jesse James, Grupo de Referencia Managua y RAAN  | PNUD-RAAN                             |
| 10:45 – 12:30 p.m.    | Entrevista Presidente Junta Directiva CRAAN y Autoridad Saliente de Coordinación de Gobierno   | Carlos Alemán, Reynaldo Francis, Grupo de Referencia Managua y RAAN   | Despacho Presidente Consejo Regional  |
| 1:00– 2:00 p.m.       | Entrevista Coordinación de Gobierno GRAAN y Secretaria de Cultura                              | Mara Rivas, Elizabeth Henriquez, Hillary Escobar, Valeriano Antolin, Carrol Forbes y Grupo de Referencia Managua y RAAN | Sala de Conferencia GRAAN             |
| 2:15 -3:15 p.m        | Almuerzo   |   |                                       |
| 3:30 – 4:30 p.m.      | Visita y entrevista a Emprendimiento Cultural  | Joyería-bisutería / Obencio Simons, Miskitu y Grupo de Referencia Managua y RAAN  | Barrio aeropuerto                     |
| 4:45 – 6:00 p.m.      | Visita de Campo al puente peatonal "El Cocal"  | Grupo de Referencia Managua y RAAN, Alcaldía de Bilwi   | Barrio El Cocal                       |
|                       |  |   |                                       |
|                       | <b>Agenda Misión de</b>  |   |                                       |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                       |  |  |                               |
|-----------------------|--|--|-------------------------------|
| <b>Noviembre 2010</b> | <b>Evaluación de Medio Termino Programa de Cultura y Desarrollo Nicaragua</b>                                |  |                               |
| <b>Jueves 18</b>      | <b>Bilwi</b>   |  |                               |
| 8:00 – 9:30 a.m.      | Grupo focal con Beneficiarios Bilwi, Prinzapolka, Bonanza, Rosita  | Beneficiarios del Fondo Pro-cultura, emprendedores, Técnicos Investigadores de los pueblos (Anexo 1), Grupo de referencia de Managua y la RAAN | Sala de conferencia del CRAAN |
| 9:30 – 10: 30 a.m.    | Visita y entrevista a Proyecto Fondo ProCultura Bilwi  | Proyecto: Pintando Nuevas Caras / Danny Galeano, Miskito, Grupo de Referencia Managua y RAAN   | Antidroga, Barrio San Pedro   |
| 11:00 – 12: 00 a.m.   | Entrevista a Técnico Investigador Cultural de los pueblos - Bilwi  | Mirna Cunningham, Miskito, Grupo de Referencia Managua y RAAN  | Casa Museo "Judith Kain".     |
| 12:30 – 1:30 p.m.     | Almuerzo   |  |                               |
| 2:00 – 4:00 p.m       | Grupo focal Equipo Operativo RAAN  | Miembros Equipo Operativo/Coordinador PC, Grupo de Referencia Managua y RAAN   | Sala de Conferencia GRAAN     |
| 4:30 – 5:00 p.m.      | Entrevista con Autoridad saliente  | Reynaldo Francis, Miskito, y Grupo de Referencia Managua y RAAN  | Sala de Conferencia GRAAN     |
| 5:15 -6:00 p.m.       | Bazar de documentación y video producida por el programa - Bilwi   | Grupo de Referencia Managua y RAAN   | Sala de Conferencia GRAAN     |
| <b>Viernes 19</b>     | <b>Waspam</b>  |  |                               |
| 6:30 – 11:30 a.m.     | Viaje terrestre a Waspam   | Grupo de Referencia Managua y RAAN   |                               |
| 1:00 – 2:00 p.m.      | Entrevista Presidente Comisión de Cultura CRAAN,   | Windell Chow, Grupo de Referencia Managua y RAAN   | Estancia de la Rosa, Waspam   |
| 2:15 – 3:00 p.m       | Almuerzo   |  |                               |
| 3:30 – 5:00 p.m.      | Grupo focal Beneficiarios Waspam   | Beneficiarios, Grupo de Referencia Managua y RAAN  | Estancia de la Rosa, Waspam   |
| 5:15 – 6 :15 p.m.     | Reunión con Alcalde y su Equipo técnico, Presidente Comisión Municipal de Cultura Líder Territorial Río Coco | Jose Osorno, Dionisio Melgara, Pilar Oporta, Rose Cunningham, Raul Solano, Grupo de Referencia Managua y RAAN                                  | Alcaldía Waspam               |
| <b>Noviembre 2010</b> | <b>Agenda Misión de Evaluación de Medio Termino Programa de Cultura y</b>                                    |  |                               |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                       |  |   |  |
|-----------------------|--|---|--|
|                       | <b>Desarrollo<br/>Nicaragua</b>  |   |  |
| <b>Sábado 20</b>      | <b>Managua</b>   |   |  |
| 8:30 AM               | Registro en el Aeropuerto de Waspam  |   |  |
| 10:00 – 1:00 p.m.     | Viaje aéreo retorno Waspam – Managua   | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   |  |
| 1:30 - 5:30 p.m.      | Trabajo de Gabinete  | Sergio Lenci  |  |
| <b>Domingo 21</b>     | <b>Bluefields</b>  |   |  |
| 5:00 a.m.             | Movilización al Aeropuerto   | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   |  |
| 6:30 - 7:30 a.m.      | Viaje Aéreo a Bluefields   | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   | Aeropuerto Managua                                     |
| 8:30 – 9:30 a.m.      | Coordinación para la evaluación y explicación metodología.                                     | Secretaria de Cultura y Grupo de Referencia Managua y RAAS  | Oficina Secretaria de Cultura, CRAAS                   |
| 10:00 – 11.00 a.m.    | Entrevista con Secretaria de Educacion Regional – Componente SEAR                              | Nubia Ordoñez, Creole, Grupo de Referencia Managua y RAAS   | Oficina Secretaria de Cultura, CRAAS                   |
| 11:00 – 12.00 m.      | Visita y entrevista a Proyecto Fondo ProCultura  | Proyecto Las Legendarias: Carmela Cash, creole y grupo de Referencia Managua y RAAS   | Oficina Secretaria de Cultura, CRAAS                   |
| 12:00 – 1:15 p.m.     | Entrevista con Técnico Investigador Cultural de los Pueblos – Bluefields                       | Antonia McCoy, Rama, Grupo de Referencia Managua y RAAS   | Oficina Secretaria de Cultura, CRAAS                   |
| 1:45 – 2:45 p.m.      | Almuerzo   |   |  |
| 3:00 - 4:00 p.m.      | Reunión con Universidades BICU y URAACAN   | Gustavo Castro/Leo Joseph/Mark Quinn, Zarifeth Bolaños/Nubia Ordoñez (Ex-funcionaria URAACAN)/Melvin James y Grupo de Referencia Managua y RAAS | PNUD Bluefields  |
| 4:10 – 5:10 p.m.      | Grupo focal Beneficiarios Bluefields   | Beneficiarios Fondo ProCultura, emprendedores, Técnicos Investigadores de los pueblos, (Anexo 1) y Grupo de Referencia Managua y RAAS           | Auditorio principal GRAAS                              |
| 5:20 – 6:20 p.m.      | Presentación Grupos Culturales   | Grupo las Legendarias (Danza Creole) y Grupo Ruguma (Danza Garifuna), Grupo de Referencia Managua y RAAS  | Consejo Regional Region Autonoma Atlantico Sur (CRAAS) |
| <b>Noviembre 2010</b> | <b>Agenda Misión de Evaluación de Medio Termino Programa de Cultura y Desarrollo Nicaragua</b> |   |  |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                     |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|
|                     |   |   |   |
| <b>Lunes 22</b>     | <b>Laguna de Perlas</b>   |   |   |
| 8:00 – 10:00 a.m.   | Grupo focal Equipo Operativo RAAS   | Sergio Lenci y Grupo de Referencia Managua y RAAS.  | Sala de Conferencia CRAAS                                       |
| 10:30 -11: 15 a.m   | Viaje Acuático a Laguna de Perlas   | Sergio Lenci y Grupo de Referencia Managua y RAAS.  | Muelle de las Pangas  |
| 11:30 - 12:45 p.m.  | Entrevista con Alcalde Laguna de Perlas y Equipo Técnico Alcaldía, Consejo de cultura | Roberto Cuthbert, Allan Sandoval/Ellen Williams y Alexia Brackman   | Alcaldía de Laguna de Perlas                                    |
| 1:00 -2:30 p.m.     | Almuerzo  |   | Laguna de Perlas  |
| 2:45 – 4:00 p.m.    | Grupo focal Beneficiarios (Incluye Orinoco, Haulover y Karawala)                      | Beneficiarios (Anexo 1), Grupo de Referencia Managua y RAAS   | Casa Comunal Laguna de Perlas                                   |
| 4:30 - 5:15 p.m.    | Viaje acuático retorno a Bluefields   |   | Muelle Laguna de Perlas   |
| <b>Martes 23</b>    | <b>Corn Island</b>  |   |   |
| 7:30- 9:30 a.m.     | Vuelo Aéreo Bluefields - Corn Island  | Sergio Lenci y Grupo de Referencia Managua y RAAS   | Aeropuerto Bluefields   |
| 10:30 – 12:00 m.    | Reunión con Alcalde, Equipo Técnico alcaldía, Consejo de Cultura, en Casa de Cultura  | Cleveland Webster, Kirlon Campbell/Ricardo Allen, Charles Hodgson y Grupo de Referencia Managua y RAAS  | Alcaldía de Corn Island   |
| 12:15 – 1:30 p.m.   | Almuerzo  |   |   |
| 1:45 – 2:45 p.m.    | Entrevista con Autoridad Regional – Presidente J.D CRAAS                              | Rev. Rayfield Hodgson, Grupo referencia Managua y RAAS  | Alcaldia Corn Island  |
| 3:00 – 4:30 p.m.    | Viaje aéreo a Managua   | Sergio Lenci, Grupo de Referencia Managua   | Aeropuerto  |
| <b>Miércoles 24</b> | <b>Managua</b>  |   |   |
| 8:00 - 2:00 p.m.    | Redacción de principales hallazgos  | Sergio Lenci.   |   |
| 2:30-3:30 p.m.      | Reunión cierre INC/INTUR/SDCC /MINREX (Gobierno Central)                              | Valdrack Jeantschke (Vice-Ministro de Relaciones Exteriores a cargo de la Cooperación) / Luis Morales Alonso (Ministro Director del Instituto Nicaragüense de Cultura) / Mario Salinas (Ministro y Director Ejecutivo Instituto Nicaragüense de Turismo) /Ramón Canales y Noel Bolaños (Secretaría de Desarrollo Costa Caribe / /Benito Aragón (MINREX) | MINREX (Despacho del Vice-Ministro Jeantschke)                  |
| 4:00 – 6:00 p.m.    | Presentación de Resultados preliminares   | MINREX, INC, INTUR, SDCC, GRAAN, CRAAN, GRAAS, GRAAN, OMT, UNESCO, PNUD, OIT,   | Centro de Conocimiento para el Desarrollo, Ofiplaza, Edificio 6 |

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua  
- Informe de la Evaluación Intermedia -

|                  |                 |                    |  |
|------------------|-----------------|--------------------|--|
|                  |                 | ONUDI, UNICEF, OCR |  |
| <b>Jueves 25</b> |                 |                    |  |
| 10:00 AM         | Salida del país |                    |  |
|                  |                 |                    |  |