Nicaragua

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Medio Ambiente y Cambio Climático

Título del Programa: Gestión Ambiental local para el manejo de Recursos Naturales y Provisión de Servicios Ambientales en la Reserva de Biosfera Bosawás (Nicaragua)

Autor: Raúl Guerrero, 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 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 Paris 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 acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento especifico 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.

Secretariado del F-ODM

EVALUACION INTERMEDIA

INFORME FINAL

PROGRAMA CONJUNTO
GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL PARA EL MANEJO DE RECURSOS NATURALES Y PROVISIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES EN LA RESERVA DE BIOSFERA BOSAWÁS (NICARAGUA)

FONDO PNUD-ESPAÑA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO
Ventana Temática de Medio Ambiente y Cambio Climático

Raúl Guerrero

4 de agosto de 2010

CONTENIDOS

INFORME EJECUTIVO ..... I-VII

1 INTRODUCCION 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Objetivo 2

1.3 Enfoque metodológico 3

1.4 Calendario de actividades 6

1.5 Condicionantes y límites 6

2 DESCRIPCION DE LAS INTERVENCIONES 7

2.1 Concepción inicial 7

2.2 Evolución del programa: teoría del cambio 7

3 NIVELES DE ANALISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION 11

3.1 Nivel de Diseño 11

3.2 Nivel de Proceso 14

3.3 Nivel de Resultados 18

3.4 Nivel Local/País 26

4 CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS 28

5 RECOMENDACIONES 31

ANEJOS

ANEJO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA ADAPTADOS
ANEJO 2 LA RESERVA DE LA BIOSFERA BOSAWÁS
ANEJO 3 LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS
ANEJO 4 AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO
ANEJO 5 GUÍAS DE ENTREVISTAS
ANEJO 6 OTROS PROGRAMAS CONJUNTOS EN NICARAGUA
ANEJO 7 MATRIZ DE RESULTADOS
ANEJO 8 ÁREA DE INTERVENCIÓN
ANEJO 9 INFORMACION SOBRE DESEMBOLSOS
ANEJO 10 COMITÉS DE MICROCUENCAS

SIGLAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CARDI	Instituto Caribeño de Investigación y Desarrollo Agrícola
CDN	Comité Directivo Nacional
CTA	Comité Técnico Asesor
ENEL	Empresa Nicaragüense de Electricidad
FADCANIC	Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FISE	Fondo de Inversión Social de Emergencia
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MARENA	Ministerio del Medio Ambiente y los Recursos Naturales
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINSA	Ministerio de Salud
GRAAN	Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte
ODM	Objetivos del Milenio
ONUDI	Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPS/OMS	Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud
PAT	Plan Anual de Trabajo
PIB	Producto Interior Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
RBB	Reserva de Biosfera Bosawás
SETAB	Secretará Técnica de Bosawás
SETEC	Secretaría Técnica de la Presidencia
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
TdC	Teoría del Cambio
UNICEF	Programa de las Naciones Unidas para la Infancia
UNESCO	Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USD	Dólares de Estados Unidos

INFORME EJECUTIVO

Descripción del programa conjunto

Con un presupuesto de USD 4,5 millones y una duración de tres años, su objetivo es mejorar las capacidades locales para la gestión sostenible de bienes y servicios ambientales bajo principios de equidad de género.

Actúa en la zona de amortiguamiento de la Reserva de Biosfera Bosawás (RBB) perteneciente a los municipios de Bonanza y Waspám (Región Autónoma del Atlántico Norte) y las acciones se concentran principalmente en tres microcuencas.

La implementación corre a cargo de siete agencias del Sistema de las Naciones Unidas (PNUD, UNICEF, UNESCO, PNUMA, PMA, OPS/OMS y ONUDI) y cinco instituciones nacionales (MARENA, MAGFOR, MEM, MINSA y FISE). Además, participan el Gobierno regional, las municipalidades y otros socios locales y nacionales.

Contexto y situación actual

Nicaragua es el segundo país más pobre de América Latina, casi la mitad de la población vive en condiciones de pobreza y el 15% en pobreza extrema. La Costa Caribe presenta una situación especialmente aguda con casi tres de cada cuatro habitantes en condiciones de pobreza y casi uno de cada tres en extrema pobreza. El país sufre a menudo desastres naturales a los que es altamente vulnerable debido a diferentes motivos.

La RBB representa el 14% del territorio nacional y es uno de los ecosistemas de mayor importancia del Corredor Biológico Mesoamericano. Los ocho municipios que componen la RBB presentan condiciones de pobreza severa y las brechas más grandes en el país en términos de cumplimiento de derechos.

Propósito de la evaluación

El Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en todo el mundo. El fondo fue establecido en diciembre de 2006 a partir de una contribución del Gobierno de España y presta apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad a través de 128 programas en 50 países.

El Fondo apoya con USD 39,3 millones a Nicaragua a través de seis programas conjuntos y la presente evaluación se enmarca en la estrategia de seguimiento y evaluación del Fondo según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente. Las evaluaciones intermedias consisten en análisis sistemáticos y rápidos del diseño, del proceso y de los efectos del programa a través de un proceso expedito y tienen como objetivo principal contribuir a mejorar la implementación así como generar conocimiento y capturar información útil sobre buenas prácticas que se puedan transferir a otros programas.

Metodología

La unidad de análisis de la evaluación es el programa conjunto entendido como la totalidad de componentes, resultados, actividades e insumos reflejados en el documento de programa, la matriz de resultados y las modificaciones realizadas durante su implementación. El proceso de

evaluación (expedito y de corta duración) se divide en tres fases: diseño, implementación y difusión de resultados y plan de mejora. Durante la fase de implementación se realizó una revisión documental y se elaboró una teoría del cambio y un mapa de actores. También se realizó la visita de campo y se efectuaron entrevistas semi-estructuradas con informadores clave, reuniones con grupos focales y observación directa.

La evaluación se estructura en cuatro niveles de análisis (diseño, proceso, resultados y local/país) y se centra en siete criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad e impacto). Las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia adaptados han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información.

Hallazgos y conclusiones

C1 El programa está apoyando la implementación de las políticas y programas nacionales y regionales. Más concretamente constituye una experiencia de implementación del plan de manejo de la RBB (reducción de pobreza y fomento de modelos de desarrollo sostenible). A través del trabajo con las comunidades indígenas se busca un manejo conjunto del territorio y por lo tanto, el programa está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y descentralización. El programa tiene un gran potencial como experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y de los recursos.

C2 Este es el primer programa conjunto firmado en Nicaragua y por lo tanto no existían referencias de cómo afrontar su formulación eficientemente. La no participación de actores clave (autoridades locales) en la formulación del programa se puede interpretar como un error de diseño por no considerar este proceso como parte de la implementación del programa y desestimar el tiempo y recursos necesarios para explicar y validar las intervenciones con las autoridades y poblaciones afectadas.

C3 El programa debería ser un sistema (mayor que la suma de sus partes), pero el diseño estuvo guiado por los recursos más que por objetivos estratégicos y las ventajas comparativas de las agencias del SNU. Esto ha dado como resultado una falta de globalidad entre los resultados y una cierta inconexión entre las actividades. El presupuesto repartido entre las agencias ahonda en la compartimentación del programa y el retraso en la implementación de componentes transversales (políticas, línea de base, estrategia de comunicación, etc.) ha aumentado la desconexión entre actividades.

C4 En la implementación participa un elevado número de agencias del SNU (siete), dos de ellas no residentes. Esto ha dificultado la coordinación y elevado los costes, sin embargo no ha asegurado la participación de todas las agencias con *expertise* relevante para maximizar el impacto del programa (FAO es la agencia con mayor experiencia en actividades de siembra, establecimiento de sistemas agroforestales, buenas prácticas agrícolas, etc.)

C5 El programa conjunto pretende apoyar el proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) y como tal debe ser visto como una experiencia piloto. Su eficiencia pasa por reducir los costes de transacción para lo cual se están llevando a cabo esfuerzos para encontrar modalidades de ejecución conjunta en el marco del programa. Existen plataformas que facilitan el trabajo interagencial a las cuales las agencias participantes en los programas conjuntos no tienen acceso (MDTF-Gateway y UNEX).

C6 El Documento Marco del programa no es un documento operativo (p.ej. ni las actividades ni la estrategia de gobernabilidad y comunicación están suficientemente detalladas). Se ha desestimado el tiempo y recursos necesarios para establecer la coordinación, desarrollar la estrategia de gobernabilidad del programa, desarrollar un plan de trabajo detallado y definir actividades y sub-actividades específicas.

C7 La creación de Unidades de Coordinación a nivel local y de la Comisión Coordinadora ha significado una mejora para la coordinación (y apropiación). Sin embargo, el sistema de seguimiento del programa presenta debilidades: no existen mecanismos bien definidos para recoger la información de los indicadores y la información no siempre mantiene su consistencia entre los distintos niveles de gestión. La información se homogeniza a nivel de programa sólo en la Comisión Coordinadora (nivel político) que se reúne cada tres meses. El último foro técnico son los comités por efecto, no existiendo uno para el programa en su conjunto.

C8 El programa está fortaleciendo las capacidades locales para el manejo de las microcuencas a través de la formulación de los planes de manejo y el establecimiento de comités de cuenca. Según los planes de manejo, estos comités deben velar por: (i) una mejor administración de las aguas; (ii) el desarrollo de la infraestructura hidráulica y de los servicios respectivos (iii) la gestión de mecanismos financieros que permitan apoyar acciones encaminadas a la preservación y conservación de los recursos hídricos. Sin embargo los comités carecen de los recursos y las capacidades para ello.

C9 Se ha elaborado una guía para la rehabilitación de los ecosistemas afectados por el huracán Félix y se ha comenzado la implementación de las medidas prescritas: (i) establecimiento de viveros y manejo de la regeneración natural y (ii) rehabilitación y establecimiento de sistemas agroforestales. La guía prescribe la implementación de otros dos tipos de acciones: (i) rehabilitación de la infraestructura social y productiva con las maderas caídas en el territorio y (ii) monitoreo y evaluación.

C10 Se espera que el programa ayude a mejorar el uso y el acceso al agua y saneamiento. Sin embargo la decisión de intentar beneficiar al mayor número posible de comunidades y personas ha significado que se descartasen la mayoría de las alternativas técnicas propuestas y se detectan algunas discrepancias a nivel local sobre la tecnología elegida. La lógica de implementación (del componente de agua y saneamiento) está más en línea con la reducción de la pobreza que con el uso integral del agua lo que hace que se pierda integralidad en el programa. Por otra parte en la misma zona existe otro programa conjunto con un presupuesto muy superior y dedicado exclusivamente al sector agua y saneamiento con un enfoque de reducción de la pobreza.

C11 A través del programa se están implementando acciones para recuperar una parte de la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados (principalmente ligados al cacao). Estos sistemas agroforestales se pretende que proporcionen un medio de vida para los habitantes de las comunidades para lo cual se proporciona material vegetativo y herramientas, se desarrollan capacidades y se construye infraestructura (para el acopio). Sin embargo, el programa no actúa sobre otros puntos críticos como son el acceso al crédito, el transporte, la deficiente infraestructura vial,

etc. En este sentido, es importante señalar que existen productores de cacao en el área (beneficiarios de otros programas) que no encuentran un mercado adecuado/justo para su producción.

C12 El reparto de paquetes tecnológicos (principalmente reparto de material vegetal) se lleva a cabo como un componente aislado y no ha ido acompañado de asistencia técnica o capacitación para los beneficiarios. Como consecuencia de esto se han dado casos de bajos rendimientos en las cosechas y se ha creado una situación de diferenciación entre los beneficiarios de los paquetes tecnológicos y los del componente cacao (los que sí han recibido asistencia). Por otra parte, el reparto de las cartillas en las escuelas también se implementa aisladamente y no se aprovechan sinergias con el resto del programa.

C13 El desarrollo de un mecanismo de pago/retribución por servicios ambientales está resultando más complicado de lo previsto. Aún no se han identificado ni los servicios ni los pagadores (ni su capacidad ni su disposición de pago). Desarrollar este mecanismo en el tiempo que resta de implementación representa un reto importante para el programa.

C12 La eficiencia de los programas conjuntos pasa por (i) conseguir sinergias entre los efectos y las instituciones y (ii) reducir costos. Ambos procesos pasan por una inversión inicial superior a la suma de las inversiones necesarias para implementar cada una de las partes por separado: los procesos administrativos se multiplican por el número de agencias del SNU (p.ej. la transferencia de fondos) y no se utilizan plataformas financieras comunes lo que obliga a las agencias del SNU a hacer "contabilidad manual" para adaptar sus formatos y líneas presupuestarias de los del PNUD (utilizado en los informes del Secretariado del Fondo).

Recomendaciones a nivel de país

R1 (a partir de C1, C2, C3, C6 y C7)

Sistematizar las enseñanzas del programa conjunto como experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y los recursos. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual que pudiese orientar a las distintas autoridades en procesos futuros. La sistematización debería extenderse a nivel regional y por ventana e incluir a las organizaciones internacionales con la idea de alcanzar el máximo consenso en lo que son buenas prácticas.

R2 (a partir de C2, C3 y C4)

Establecer el plan y el camino crítico de actividades para el tiempo restante de implementación, el Plan Operativo Anual (y la ejecución presupuestaria) deberían ser subproductos de ellos.

R3 (a partir de C3 y C4)

Sería recomendable contar con la participación de la FAO durante el tiempo restante de implementación, al menos como asistencia técnica. Esto ayudaría a mejorar la eficacia de algunas actividades (p.ej. paquetes tecnológicos, proyectos piloto de los planes de manejo, etc.) y facilitaría la identificación de posibles vínculos con otras acciones que pudiesen mejorar su impacto y la sostenibilidad.

R4 (a partir de C6 y C7)

La coordinación del programa se beneficiaría de la creación de un comité que permitiese la toma de decisiones a nivel técnico para el programa en su conjunto, actuando de puente

entre los Equipos Operativos por Efecto y la Comisión Coordinadora. Además se debería fortalecer el sistema de seguimiento asegurando que sea sencillo/relevante (basado en los POA, PAT y planes mensuales), accesible (para todos los socios), completo (fechas límites de ejecución, consecuencias de las demoras, planes de emergencia, etc.) y operativizado por la unidad coordinadora (o en su defecto la institución líder).

R5 (a partir de C8 y C9)

El programa está contribuyendo a la creación de institucionalidad a nivel local pero hay que asegurarse de que no se sobrepasa la capacidad de absorción de las municipalidades. En este sentido, las inversiones deben ir acompañadas de un incremento de las capacidades locales.

Es necesario que se alcancen acuerdos de compromisos presupuestarios para asegurar la implementación y el seguimiento de los planes de manejo y la sostenibilidad de los comités de cuenca. Los planes se deben articular con los instrumentos de planificación territorial (planes de ordenamiento forestal, planes de manejo de áreas protegidas, planes de gestión de riesgo, planes de ordenamiento municipal y estrategia de desarrollo productivo de la Costa Caribe) y los comités deben ser los garantes de la implementación y seguimiento tanto de los planes de manejo como de las acciones para la rehabilitación de ecosistemas (afectados por el huracán Félix o por cualquier otra causa). La capacitación de jóvenes que se está llevando a cabo para el seguimiento de la biodiversidad se debería vincular más estrechamente con el seguimiento de los planes de manejo.

R6 (a partir de C10 y C13)

En un programa medioambiental como este, las intervenciones en los sectores de agua y saneamiento y de energía deberían buscar el uso integral de los recursos y no implementarse como acciones aisladas de reducción de la pobreza. En este sentido, deberían entenderse como acciones piloto y no intentar llegar al mayor número de beneficiarios posible a costa de la integralidad del programa. En el tiempo de implementación restante sería interesante desarrollar acciones en la línea del uso integral del agua (p.ej. reutilización de aguas grises en escuelas, etc.)

La estrategia de salida del programa debería pasar por (i) multiplicar los esfuerzos en la creación de capacidades a nivel local para asegurar la sostenibilidad de las inversiones y (ii) fortalecer los vínculos con el programa conjunto de agua y saneamiento que se implementa en la zona. En particular, sería interesante analizar si las comunidades prestan servicios ambientales de los cuales se benefician los habitantes que van a recibir los nuevos sistemas de agua. Si fuese así, se podría pensar en introducir esta variable en el cálculo de las tarifas y desarrollar un sistema de pago por servicios ambientales.

R7 (a partir de C11)

Sería interesante que los productores gestionasen una parte de los fondos con la supervisión del MAGFOR. Con estos fondos podrían realizar pequeñas compras, se agilizaría la ejecución (evitándose retrasos) y principalmente, se crearían capacidades a nivel local. Asimismo, los productores deberían llevar un registro de sus actividades (productivas, contables, etc.) Esto podría servir en el futuro para identificar buenas prácticas.

Para asegurar las sostenibilidad de los sistemas agroforestales, es imprescindible que se definan correctamente las necesidades en cuanto a transporte, esto podría incluir por ejemplo animales (número de mulas, su alimentación, cuidados necesarios, etc.),

caminos y carreteras, barcas, etc. Asimismo, los centros de acopio deben ser dimensionados cuidadosamente, hay varios proyectos promoviendo la producción de cacao en la zona.

Por otra parte, el acceso al financiamiento por parte de los productores se presenta como uno de los mayores obstáculos para la sostenibilidad del sector. La estrategia de salida del programa debería incluir esfuerzos para vincular las inversiones con otros programas que permitiesen a los productores continuar con sus actividades, acceder al mercado y promover el asociacionismo (los centros de acopio ofrecen una buena plataforma para ello).

R8 (a partir de C12)

Ofrecer asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios de los paquetes tecnológicos e implementar otras acciones complementarias: buenas prácticas agrícolas, manejo de agua de riego, reutilización de aguas grises (p.ej. en escuelas vinculado con el resultado de agua y saneamiento y las cartillas ambientales), provisión de pequeños silos para almacenamiento de semillas, etc.

Para buscar un mayor impacto se debe incidir en las mujeres (seguridad alimentaria) y el asociacionismo. Y, como en la recomendación anterior, se podría pensar en una gestión de pequeños fondos por parte de los beneficiarios. Esta debe considerarse una experiencia piloto y como tal, su posible impacto (medio ambiente, seguridad alimentaria, etc.) pasa por su replicación. En este sentido, es imprescindible que se sistematicen las lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Recomendaciones para el Secretariado

R9 (a partir de C1, C2, C3, C6 y C7)

Expandir el proceso de sistematización nacional a nivel regional y especialmente a nivel de ventana. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas podrían utilizarse en el desarrollo de capacidades para que en el futuro los países pudiesen contar con el apoyo de un experto de cada ventana en la formulación de los programas conjuntos.

R10 (a partir de C2, C3, C4 y C12)

Asegurar la inversión inicial necesaria y prever un periodo de preinversión en el cual: (i) identificar e involucrar a los actores clave a nivel local, (ii) concretar actividades y sub-actividades específicas incluyendo la identificación de autoridades, beneficiarios y áreas de intervención concretas; (iii) establecer el mecanismo de gobernanza y coordinación del programa e incluso (iv) procedimientos comunes. En este sentido es importante que un programa de esta complejidad cuente con un plan de acción que identifique claramente la sucesión de actividades y el camino crítico.

R11 (a partir de C2)

La formulación de cualquier programa debe incluir un mapeo de actores a través del cual no solo se obtenga un listado de los diferentes actores que participan, sino que permita conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la participación de la sociedad civil en los programas (especialmente cuando actúan a nivel local).

R12 (a partir de C3)

Los desembolsos por agencia (*pass through*) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, el mecanismo de *pool*

funding parece mucho más apropiado. El presupuesto dividido por agencia no favorece ni el trabajo conjunto de los socios ni la apropiación por parte de las instituciones nacionales.

R13 (a partir de C3 y C4)

Es importante valorar en qué situaciones las agencias del SNU tienen un valor añadido en la implementación (interlocutores directos y socios del programa) y en qué casos pueden actuar como asistencias técnicas contratadas por el gobierno o por otra agencia.

R14 (a partir de C5)

Capitalizar la experiencia, sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas permitiría asegurar un buen retorno de la inversión de un programa piloto de apoyo al proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) como es este. Sería interesante permitir a las agencias participantes en los programas conjuntos del F-ODM utilizar los sistemas de comunicación comunes que ya existen (UNEX y MDTF-Gateway). Esto mejoraría la tasa de retorno tanto de los programas conjuntos como de las plataformas.

R15 (a partir de C6 y C7)

Los principios de una gestión basada en resultados deben ser aplicados consistentemente para asegurar que la calidad y la lógica del programa sean mejoradas constantemente. La estructura gerencial es básica para fomentar sinergias. En este sentido, es básico (i) establecer mecanismos de coordinación y gestión que respondan a la realidad del país y que no dupliquen funciones, (ii) establecer unidades a nivel local que respondan al diseño del programa y que permitan operativizarlo y (iii) establecer un plan de seguimiento y evaluación al inicio de cada programa que suponga la menor carga posible (para el programa, las agencias y sus socios).

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La población estimada de Nicaragua es de casi 6 millones de habitantes (casi el 35% son menores de 15 años) de diferentes culturas, etnias, credos y religiones (69% mestizos, 17% blancos, 9% negros y 5% indígenas). Nicaragua es el segundo país más pobre de América Latina con un PIB per cápita de USD 850 (el promedio regional se estima en USD 2.732). A pesar del crecimiento del PIB en los últimos años, la evolución del PIB per cápita ha sido inestable y persisten desequilibrios macroeconómicos estructurales (el pago de deuda pública consume el 20% del presupuesto y el déficit de la balanza de cuenta corriente es insostenible).

La economía del país tiene gran dependencia del sector primario (20% del PIB y 43% del empleo total) y en particular de cinco productos primarios (café, carne, azúcar, camarón y oro) que generan casi el 50% de las exportaciones. Las entradas de remesas, la cooperación externa[1] y la inversión extranjera directa son significativas pero inestables haciendo que la economía sea altamente vulnerable a eventos externos. Nicaragua se sitúa entre los países de desarrollo humano medio (puesto 124 de 182 países)[2] y casi la mitad de la población vive en condiciones de pobreza (alrededor del 15% en pobreza extrema). Según la Evaluación Común de País de 2007, a pesar del fortalecimiento (técnico) de las instituciones del Estado, diversos factores han impedido que las políticas públicas favorezcan a los sectores o grupos excluidos y de manera particular a las mujeres y pueblos indígenas.

Nicaragua sufre a menudo desastres naturales debido a su ubicación geográfica y características topográficas[3]. Además existen factores que contribuyen a incrementar la vulnerabilidad ante esos fenómenos ambientales como son la explotación insostenible de los recursos naturales, la falta de un ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo y prevención de desastres y que tome en cuenta los procesos migratorios. En 2007, el Huracán Félix golpeó la Costa Caribe Nicaragüense[4] afectando a miles de familias y provocando daños en la infraestructura (sobre todo viviendas) y la pérdida de la cobertura boscosa. Asimismo, el huracán provocó inundaciones y la muerte y migración de muchas especies animales.

La Costa Caribe – con un desarrollo cultural, social y económico diferente al resto del país – sufre de una exclusión territorial, político-administrativa y étnica, que se refleja en: (i) la inexistencia de infraestructura básica, (ii) la falta de aceptación de la dimensión real del régimen de autonomía y (iii) la inserción de las poblaciones en las agendas económicas que no refleja su modo de vida. Casi tres de cada cuatro habitantes de esta zona viven en condiciones de pobreza y casi uno de cada tres lo hace en condiciones de extrema pobreza.

[1] La ayuda para el desarrollo externa representa más del 20% del PIB y el 90% de sus exportaciones.
[2] Informe sobre Desarrollo Humano Mundial (PNUD, 2009).
[3] Terremotos, erupciones volcánicas, inundaciones, tormentas tropicales y huracanes.
[4] El 4 de septiembre de 2007, el Huracán Félix tocó tierra aproximadamente 15 km al norte de Puerto Cabezas cerca de Barra Sandi Bay (Región Autónoma del Atlántico Norte) afectando a una superficie aproximada de 21.140 km^2. (Informe de gobierno, 15 de septiembre 2007).

La Reserva de Biosfera Bosawás (RBB)[5], que cubre aproximadamente el 14% del territorio de Nicaragua, es una de las áreas de mayor importancia del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y es considerado uno de los ecosistemas de mayor importancia del Corredor Biológico Mesoamericano. Esta área constituye una de las más críticas en cuanto a niveles de pobreza en el país (los ocho municipios que la componen están clasificados en condición de pobreza severa) y presenta las brechas más grandes en el país en términos de cumplimiento de derechos (bajos niveles educativos, bajo nivel de servicios e infraestructuras básicos, exclusión de poblaciones indígenas, vulnerabilidad en cuanto a su seguridad alimentaria y ante fenómenos climáticos, etc.) Ver Anejo 2.

Reserva de Biosfera Bosawás

Cubre un área de 20.000 km^2 (8.000 km^2 en la zona núcleo y 12.000 km^2 en la zona de amortiguamiento) en ocho municipios del país: Wiwilí Nueva Segovia, Wiwilí Jinotega, El Cuá, San José de Bocay, Waslala, Siuna, Bonanza y Waspam. La población total suma 340.000 habitantes, de los cuales el 85% es población rural. Históricamente, ha sido espacio de vida de las comunidades indígenas de las etnias Mayagna y Miskitu; en ella se ubican seis territorios indígenas con alrededor de 37.000 habitantes.

La Secretará Técnica de Bosawás (SETAB) es la instancia responsable de dirigir, organizar y administrar la RBB como dependencia desconcentrada del Ministerio del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA). La SETAB facilita la articulación de las iniciativas y actores locales con las dependencias gubernamentales y agencias de cooperación, a fin de promover la sinergia entre los mismos y canalizar dichas iniciativas hacia la implementación del plan de manejo (aprobado en 2003 está siendo revisado en el marco de la armonización de los planes de manejo de las áreas protegidas del Corazón del Corredor Biológico Mesoamericano[6], ver proyectos adscritos a SETAB en §1.3).

1.2 Objetivo

El Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas en todo el mundo. El fondo fue establecido en diciembre de 2006 a partir de una contribución del Gobierno de España al SNU y presta apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad a través de 128 programas en 50 países.

[5] Declarada Reserva Nacional de Recursos Naturales en 1991 por el Presidente de la República (Decreto N°44-91), la Reserva de Biosfera Bosawás fue reconocida como tal por la UNESCO en 1997, constituyéndose en un laboratorio de aprendizaje hacia la sostenibilidad ambiental a nivel local, dedicado a promover esfuerzos de conservación y desarrollo específicos en base al fortalecimiento de capacidades y la participación comunitaria en la gestión del área designada.

[6] El Corazón del Corredor Biológico Mesoamericano está constituido por la Reserva de Biosfera Río Plátano, la Reserva de Biosfera Tawahka-Asangni y el Parque Nacional Patuca, en Honduras, y la Reserva de Biosfera Bosawás, en Nicaragua. Sus 3,4 millones de hectáreas contienen el 75% de las áreas protegidas de Honduras y el 50% de Nicaragua y representa la mayor área de bosque tropical mejor conservado al norte del Amazonas; contiene los hábitats y ecosistemas más representativos de la región, donde habitan especies emblemáticas en peligro de extinción.
El Corazón del Corredor Biológico Mesoamericano es una de las primeras áreas en Centroamérica en donde se están creando las condiciones para implementar modelos de administración y gestión compartida entre dos países. Como resultado de la declaratoria por los Gobiernos de Honduras y Nicaragua, en 2001, se ha venido dando los pasos necesarios para el establecimiento y nominación por parte del Programa MAB de UNESCO como Reserva de Biosfera Transfronteriza, dadas las potencialidades que presenta y al actual estado de conservación de los ecosistemas representativos de las áreas protegidas de ambos países.

La presente evaluación se enmarca en la estrategia de seguimiento y evaluación del F-ODM según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente, financiada por el Secretariado del F-ODM. Asimismo, según esta estrategia, las evaluaciones intermedias consisten en análisis sistemáticos y rápidos del diseño, del proceso y de los efectos del programa a través de un proceso expedito y tienen como objetivo principal contribuir a mejorar la implementación así como generar conocimiento y capturar información útil sobre buenas prácticas que se puedan transferir a otros programas. Sus objetivos específicos son:

- conocer la calidad del diseño del programa, su coherencia interna y externa así como el grado de apropiación nacional;
- conocer el funcionamiento del programa y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados y
- conocer el grado de eficacia del programa conjunto.

1.3 Enfoque metodológico

La unidad de análisis de la evaluación es el programa conjunto entendido como la totalidad de componentes, resultados, actividades e insumos reflejados en el documento de programa, la matriz de resultados y las modificaciones realizadas durante su implementación. El proceso de evaluación (expedito y de corta duración) se divide en tres fases: diseño, implementación y difusión de resultados y plan de mejora (ver §1.4).

Revisión documental y reunión de lanzamiento

La primera fase de la implementación de la evaluación (ver §1.4) se desarrolló entre el 15 de abril y el 8 de mayo. Durante este periodo se analizó la información proporcionada por el Secretariado del F-ODM y el equipo del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en el país (ver Anejo 3). Durante una teleconferencia mantenida el 4 de mayo con parte del equipo que coordina el programa en el país[7], se discutieron los términos de referencia de la evaluación y los detalles de la visita de campo (metodología, agenda, etc.). Otra teleconferencia mantenida el 6 de mayo con el Secretariado del F-ODM[8] dio la oportunidad al evaluador de obtener una visión general del programa, sus antecedentes, los principales obstáculos encontrados durante su implementación y las observaciones realizadas durante las visitas de seguimiento desarrolladas por el Secretariado.

Elaboración de una Teoría del Cambio

La revisión de documentos ha fundamentado la elaboración de una Teoría del Cambio (TdC) del programa y, como prescrito por los TdR adaptados (ver Anejo 1), esta TdC inicial ha sido contrastada durante la visita de campo y ha servido como punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el consultor y los gestores de la evaluación (ver §2.2). Esta teoría sintetiza como debería funcionar el programa conjunto y contiene estrategias específicas para alcanzar los objetivos deseados y otros impactos que pueden ser anticipados. Durante la construcción de la TdC se ha

[7] Leslie Castro de la Secretaría F-ODM (Oficina del Coordinador Residente), Noel Bolaños (Representante de la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe) y M[a] Fernanda Sánchez (Representante del Área de Medio Ambiente del PNUD).
[8] Regina Gallego (Coordinadora para Centroamérica, México y Caribe del FODM).

considerado fundamental que los resultados de la evaluación deben ser relevantes y útiles no sólo para los órganos de decisión sino también para los gestores del programa e incluso para los socios locales y los distintos grupos de beneficiarios.

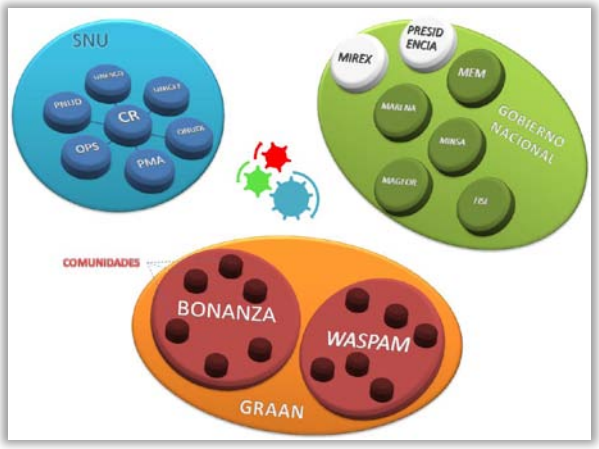
Visita de campo

Durante el periodo 19-29 de mayo, el evaluador visitó el país (ver agenda en Anejo 4). Durante este periodo se recopiló información complementaria (principalmente información cualitativa y opiniones de las personas afectadas por el programa conjunto, su contexto, implementación, resultados e impactos) y se validaron las conclusiones preliminares. Las principales herramientas utilizadas fueron entre otras:

- **Entrevistas semi-estructuradas con informadores clave**: (i) agencia líder (PNUD); (ii) institución líder (MARENA); (iii) INATEC; (iv) AECID; (v) Representante Residente del SNU; (vi) PMA y (vii) FAO. Ver Anejo 5.
- **Reuniones con grupos focales**: (i) autoridades nacionales y agencia líder (MARENA, SETAB, Cancillería, Secretaría Costa Caribe y PNUD); (ii) grupo de referencia para la evaluación; (iii) contrapartes nacionales (MARENA, MINSA, MEM, MAGFOR, FISE, Secretaria Costa Caribe); (iv) agencias del SNU; (v) autoridades regionales (Presidente del Consejo, Gobernadora, Gobernador saliente, GRAAN-SERANA, GRAAN-Secretaría de Producción y GRAAN-Secretaría de Salud); (vi) autoridades municipales de Waspam (Alcalde, Secretaria del Consejo y Dirección de Planificación); (vii) autoridades locales de Waspam (líderes comunitarios y territoriales); (viii) unidad coordinadora del programa en Waspam; (ix) autoridades municipales de Bonanza (Alcalde, Secretaria del Consejo y Dirección de Planificación); (x) autoridades locales de Bonanza (líderes comunitarios y territoriales); (xi) unidad coordinadora del programa en Bonanza y (xii) y diversos grupos de beneficiarios (incluyendo los habitantes de las comunidades visitadas y otras). Ver Anejo 5.
- **Observación directa**: visita de las intervenciones en (i) las comunidades de Francia Sirpi, Wisconsi y Santa Clara (Waspam) y (ii) las comunidades de La Panamá, Española y Vesubio (Bonanza).

Mapa de actores

Durante la formulación del programa no se llevó a cabo un proceso riguroso de identificación de los actores clave que intervienen en el programa, sus intereses, su importancia y su influencia sobre los resultados. En el escaso tiempo disponible para realizar la evaluación tampoco se ha podido llevar a cabo este mapeo de actores. Sin embargo el Documento Marco y los informes de seguimiento identifican algunos de los actores más importantes. Doce instituciones son directamente responsables de la implementación del programa conjunto desde su formulación:



- Siete agencias del SNU: PNUD, UNICEF, UNESCO, OPS/OMS, PMA y ONUDI.

- Cinco instituciones (contrapartes) nacionales: Ministerio del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Ministerio de Energía y Minas (MEM), Ministerio de Salud (MINSA) y Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE).

Los socios locales para la implementación son: Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte (GRAAN), Alcaldía de Bonanza y Alcaldía de Waspám.

Y otras contrapartes nacionales son la Secretaría Técnica de la Presidencia (SETEC), la Secretaría para el Desarrollo de la Costa Atlántica y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX), los cuales juegan un papel importante en la coordinación interinstitucional.

Los grupos objetivo o beneficiarios directos del programa incluyen instituciones del estado (MINSA, MINED, MAGFOR y GRAAN), gobiernos locales (Bonanza y Waspám), gobiernos territoriales (Sauni As, Tasba Raya y Cuenca Libre), formuladores de políticas (cinco mesas municipales de agua y saneamiento), más de 100 productores y 8.547 habitantes de las comunidades:

Grupo étnico	Nº mujeres	Nº hombres	TOTAL
Mayagnas	985	971	1.956
Miskitu	1.996	1.630	3.626
Mestizo	1.636	1.329	2.965
TOTAL	**4.617**	**3.930**	**8.547**

Se espera que el programa beneficie indirectamente a 1.000 productores y a 19 trabajadores de las administraciones locales:

	Nº instituciones	Nº mujeres	Nº hombres	Grupos étnicos
Funcionarios de las Alcaldías	2	4	6	Miskitu, Mestizo, Mayagna
Personal del Gobierno Regional	1	1	4	Miskitu, Mestizo,
Personal de Gobiernos Municipales	2	1	3	Miskitu, Mestizo
TOTAL	**5**	**6**	**13**	

Otras intervenciones

El F-ODM apoya con USD 39,3 millones a Nicaragua a través de seis programas conjuntos, la RAAN forma parte del área de intervención de todos ellos (ver Anejo 6): Gobernabilidad democrática y económica del sector Agua y Saneamiento en RAAN y RAAS (USD 7,7 millones); Modelo Integrado "TUKTAN YAMNI" (USD 5 millones); Gestión ambiental local para el manejo de recursos naturales y provisión de servicios ambientales en la reserva de biosfera Bosawás (USD 4,5 millones); Desarrollo de Capacidades Nacionales para Mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo (USD 5,6 millones); "De la Retórica a la Realidad": Promoviendo la participación y los presupuestos sensibles a género (USD 8 millones) y Rescate cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe nicaragüense (USD 8,5 millones).

La SETAB tiene adscritos cuatro proyectos financiados a través de donaciones internacionales:

	Donante	Periodo implementación	Presupuesto (USD)
Programa de Apoyo al sector medio ambiente (PASMA I)	DINAMARCA	2008 -2010	31.679.369
Programa Reseva de Biosfera Transfronsteriza Corazón del Corredor Biológico Mesoamericano RBT (Proyecto Corazon)	GEF/BM	2007-2012	5.450.000
Gestión Ambiental Local para el Manejo de Recursos Naturales y Provisión de Servicios Ambientales en la RBB	F-ODM	2008-2011	1.520.288
Programa de manejo sostenible de recursos naturales y fomento de capacidades empresariales (MASRENACE)	ALEMANIA	2008-2011	5.000.000

Además de estos recursos del MARENA, se implementan en la región proyectos de agua y saneamiento por un valor aproximado de USD 16 millones.

1.4 Calendario de actividades

El proceso de evaluación ha permitido obtener conclusiones y recomendaciones para el programa en un período de aproximadamente tres meses dividido en tres fases: (i) diseño cuyo producto principal es la adaptación de los términos de referencia (4 de mayo); (ii) implementación cuyos productos principales son el informe de gabinete (6 de mayo), el borrador del informe final (18 de junio) y el informe final; y (iii) difusión de resultados y plan de mejora cuyo principal producto es un plan de acción para la difusión de resultados de la evaluación y un plan de mejora. A continuación se presenta de forma esquemática el calendario de la evaluación (en verde las actividades y productos cuya elaboración corresponde al evaluador independiente):

El tiempo dedicado a la elaboración del informe final es mayor que el previsto en los TdR debido a que el evaluador ha realizado tres evaluaciones para el Secretariado del F-ODM durante el mismo periodo.

1.5 Condicionantes y límites

El principal límite de la evaluación deriva de su propia naturaleza: análisis rápido a través de un proceso expedito. Se ha dispuesto, por lo tanto, de tiempo y medios limitados para la recolección de información y su posterior análisis. La metodología utilizada tiene un carácter "muestral" habiéndose visitado las zonas más accesibles (el programa actúa en zonas inaccesibles para los vehículos y se requieren seis horas de camino para llegar a ellas).

Como se ha señalado anteriormente, la presente evaluación debe ser considerada principalmente formativa y de proceso y no tanto de impacto. Y, aunque otros actores han sido considerados durante la evaluación, las conclusiones y recomendaciones generadas están dirigidas principalmente al Comité de Gestión, al Comité Directivo Nacional y al Secretariado del F-ODM.

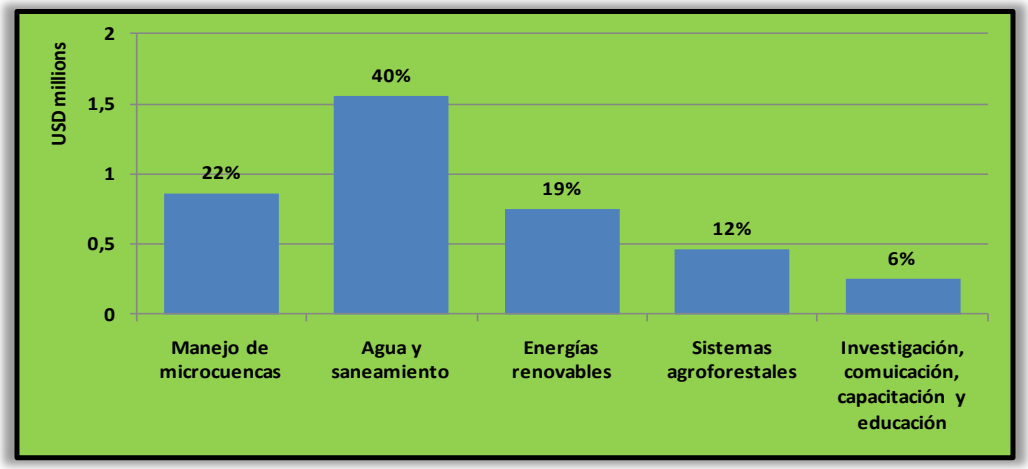
A la hora de elaborar posibles recomendaciones, hay que tener en cuenta que el proceso de evaluación intermedia finalizará cuando se hayan cumplido aproximadamente 2/3 del periodo de implementación del programa y restará tan solo un año para su finalización.

2 DESCRIPCION DE LAS INTERVENCIONES

2.1 Concepción inicial

El programa conjunto, con un presupuesto total de USD 4,5 millones repartido entre las siete Agencias del SNU, se aprobó a finales de enero de 2008 pero no se firmo hasta seis meses después (julio de 2008). Su periodo de implementación es de tres años hasta julio de 2011. Sin embargo, la implementación de las actividades no comenzó hasta el segundo trimestre de 2009 con lo que el tiempo efectivo de implementación será de poco más de dos años.

El programa se estructura en cinco resultados esperados (ver §2.2). El gráfico muestra el reparto del presupuesto entre estos resultados. El Anejo 7 detalla los resultados, productos y actividades del programa.



El programa se concentra en el manejo de recursos naturales y la provisión de servicios ambientales en la zona de amortiguamiento de la RBB y el área de intervención comprende los municipios de Bonanza y Waspám en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN). Las acciones se concentran específicamente en las microcuencas de Waspuk y alto Wawa (Waspám) y alto Kukalaya (Bonanza). Ver Anejo 8.

2.2 Evolución del programa: teoría del cambio

Como ya se ha dicho anteriormente, la TdC sintetiza como se entiende que debería funcionar el programa y cuáles son las estrategias específicas para alcanzar los objetivos deseados. La TdC está basada en la interpretación del documento inicial del programa conjunto y su reformulación. El evaluador aprovechó la visita de campo para validar su interpretación con actores clave. La TdC se estructura en cinco niveles:

- **Actividades:** acciones implementadas para transformar insumos en productos.
- **Productos:** bienes y servicios proporcionados por el programa.
- **Resultados:** efectos a corto y medio plazo del programa.
- **Impactos:** efectos a largo plazo del programa, cambios (intencionados o no) en el nivel de desarrollo humano. Este nivel incluye las áreas prioritarias definidas en la Ventana Temática de Ambiente y Cambio Climático del F-ODM y, a más largo plazo, los ODM.

El objetivo general del programa conjunto es **mejorar las capacidades locales para la gestión sostenible de bienes y servicios ambientales bajo principios de equidad de género**. La estrategia para alcanzar este objetivo se estructura en torno a cinco resultados esperados:

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades locales para el manejo de microcuencas con enfoque de gestión de riesgos y restauración de ecosistemas

- **Producto 1.1:** Planes de manejo de microcuencas elaborados, consensuados con poblaciones locales y aprobados por consejos Municipales
- **Producto 1.2:** Al menos 5 acciones identificadas en los planes de manejo implementadas en cada microcuenca
- **Producto 1.3:** Rehabilitación de ecosistemas en las microcuencas afectadas por el huracán Félix
- **Producto 1.4:** Implementación de manera piloto, programas de pago por servicios ambientales en las microcuencas seleccionadas

Resultado 2: Mejorado el uso y el acceso al agua potable y saneamiento ambiental en las comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas

- **Producto 2.1:** Elaborados e implementándose de forma participativa sistemas comunitarios de gestión del agua, saneamiento ambiental e higiene, con enfoque de género, con prioridad en comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas
- **Producto 2.2:** Preparación e implementación de acciones de protección de fuentes de agua, incluyendo gestión de riesgos, elaborados e implementados en el 80% de comunidades con Sistemas de Agua Potable y Saneamiento
- **Producto 2.3:** Construcción de facilidades de acceso a agua potable segura, saneamiento y un ambiente saludable con prioridad en las comunidades, escuelas y unidades de salud de cada microcuenca planificada

Resultado 3: Mejorado el acceso y uso sostenible de Energías renovables en comunidades y escuelas de las microcuencas planificadas

- **Producto 3.1:** Establecidos los sistemas de generación, acumulación y distribución de energías renovables en comunidades de las microcuencas planificadas
- **Producto 3.2:** Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas comunitarias para gerenciar los sistemas de generación, acumulación y distribución de energía en cada comunidad
- **Producto 3.3:** Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas a nivel local para desarrollar potenciales productivos en zonas rurales ligados al manejo de las cuencas y la generación de energías renovables

Resultado 4: Recuperada la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix en la zona de amortiguamiento de Bosawás a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados

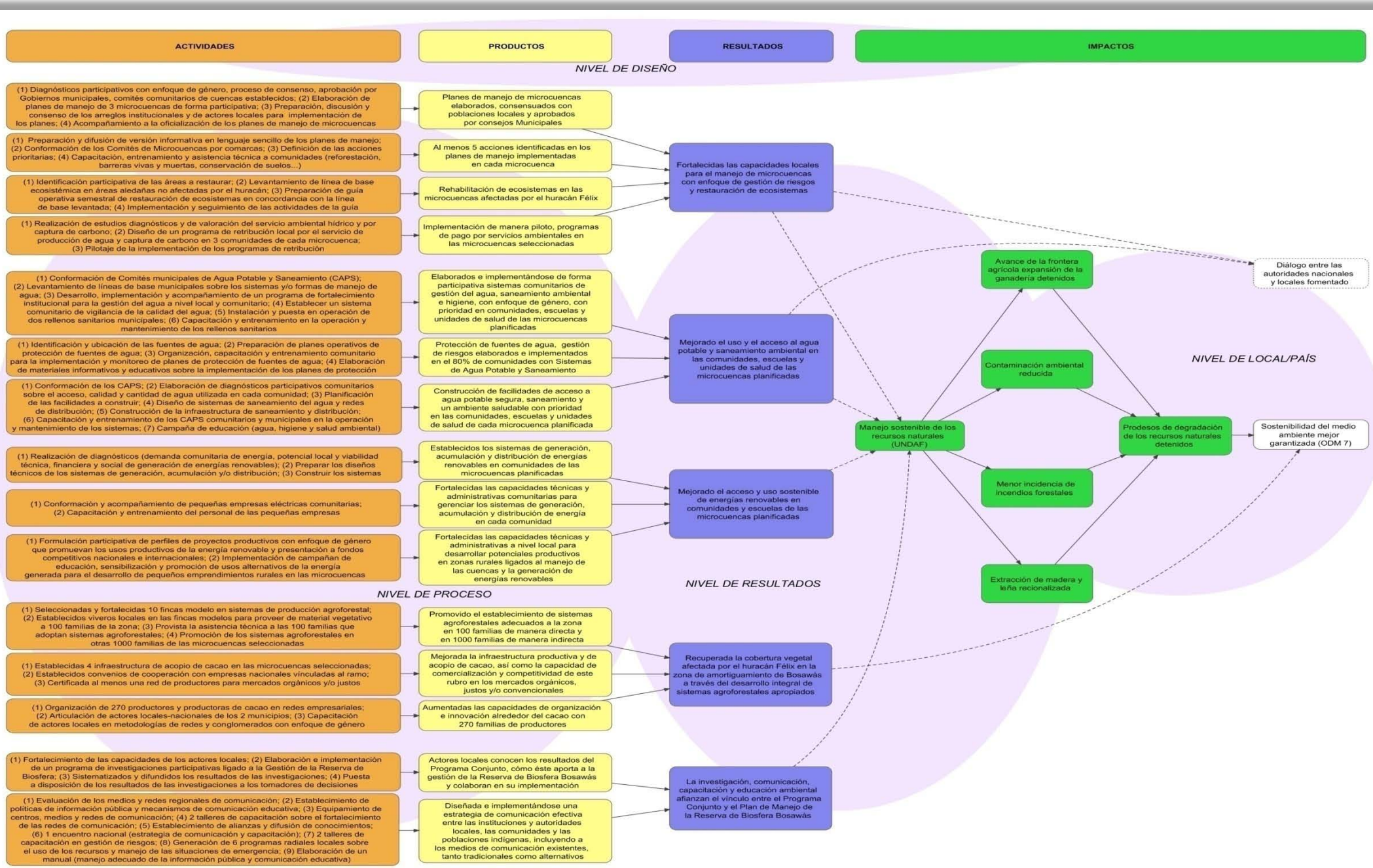
- **Producto 4.1:** Promovido el establecimiento de sistemas agroforestales adecuados a la zona en 100 familias de manera directa y en 1000 familias de manera indirecta

- **Producto 4.2:** Mejorada la infraestructura productiva y de acopio de cacao, así como la capacidad de comercialización y competitividad de este rubro en los mercados orgánicos, justos y/o convencionales
- **Producto 4.3:** Aumentadas las capacidades de organización e innovación alrededor del cacao con 270 familias de productores

Resultado 5: La investigación, comunicación, capacitación y educación ambiental afianzan el vínculo entre el Programa Conjunto y el Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera Bosawas

- **Producto 5.1:** Actores locales conocen los resultados del Programa Conjunto, cómo éste aporta a la gestión de la Reserva de Biosfera Bosawás, y colaboran en su implementación
- **Producto 5.2:** Diseñada e implementándose una estrategia de comunicación efectiva entre las instituciones y autoridades locales, las comunidades y las poblaciones indígenas, incluyendo a los medios de comunicación existentes, tanto tradicionales como alternativos

A continuación se presentan de forma esquemática las relaciones causales entre actividades, productos, resultados e impactos (incluyendo otros impactos que pueden ser anticipados). Las líneas punteadas indican relaciones causales más débiles, en comparación con las líneas solidas que indican una relación causa-efecto más íntima. En el gráfico pueden verse también las áreas de incidencia de los cuatro niveles en los que se estructura la evaluación (ver §3).


ACTIVIDADES
PRODUCTOS
RESULTADOS
IMPACTOS
NIVEL DE DISEÑO
(1) Diagnósticos participativos con enfoque de género, proceso de consenso, aprobación por Gobiernos municipales, comités comunitarios de cuencas establecidos; (2) Elaboración de planes de manejo de 3 microcuencas de forma participativa; (3) Preparación, discusión y consenso de los arreglos institucionales y de actores locales para implementación de los planes; (4) Acompañamiento a la oficialización de los planes de manejo de microcuencas
Planes de manejo de microcuencas elaborados, consensuados con poblaciones locales y aprobados por consejos Municipales
(1) Preparación y difusión de versión informativa en lenguaje sencillo de los planes de manejo; (2) Conformación de los Comités de Microcuencas por comarcas; (3) Definición de las acciones prioritarias; (4) Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a comunidades (reforestación, barreras vivas y muertas, conservación de suelos...)
Al menos 5 acciones identificadas en los planes de manejo implementadas en cada microcuenca
(1) Identificación participativa de las áreas a restaurar; (2) Levantamiento de línea de base ecosistémica en áreas aledañas no afectadas por el huracán; (3) Preparación de guía operativa semestral de restauración de ecosistemas en concordancia con la línea de base levantada; (4) Implementación y seguimiento de las actividades de la guía
Rehabilitación de ecosistemas en las microcuencas afectadas por el huracán Félix
(1) Realización de estudios diagnósticos y de valoración del servicio ambiental hídrico y por captura de carbono; (2) Diseño de un programa de retribución local por el servicio de producción de agua y captura de carbono en 3 comunidades de cada microcuenca; (3) Pilotaje de la implementación de los programas de retribución
Implementación de manera piloto, programas de pago por servicios ambientales en las microcuencas seleccionadas
Fortalecidas las capacidades locales para el manejo de microcuencas con enfoque de gestión de riesgos y restauración de ecosistemas
(1) Conformación de Comités municipales de Agua Potable y Saneamiento (CAPS); (2) Levantamiento de líneas de base municipales sobre los sistemas y/o formas de manejo de agua; (3) Desarrollo, implementación y acompañamiento de un programa de fortalecimiento institucional para la gestión del agua a nivel local y comunitario; (4) Establecer un sistema comunitario de vigilancia de la calidad del agua; (5) Instalación y puesta en operación de dos rellenos sanitarios municipales; (6) Capacitación y entrenamiento en la operación y mantenimiento de los rellenos sanitarios
Elaborados e implementándose de forma participativa sistemas comunitarios de gestión del agua, saneamiento ambiental e higiene, con enfoque de género, con prioridad en comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas
(1) Identificación y ubicación de las fuentes de agua; (2) Preparación de planes operativos de protección de fuentes de agua; (3) Organización, capacitación y entrenamiento comunitario para la implementación y monitoreo de planes de protección de fuentes de agua; (4) Elaboración de materiales informativos y educativos sobre la implementación de los planes de protección
Protección de fuentes de agua, gestión de riesgos elaborados e implementados en el 80% de comunidades con Sistemas de Agua Potable y Saneamiento
(1) Conformación de los CAPS; (2) Elaboración de diagnósticos participativos comunitarios sobre el acceso, calidad y cantidad de agua utilizada en cada comunidad; (3) Planificación de las facilidades a construir; (4) Diseño de sistemas de saneamiento del agua y redes de distribución; (5) Construcción de la infraestructura de saneamiento y distribución; (6) Capacitación y entrenamiento de los CAPS comunitarios y municipales en la operación y mantenimiento de los sistemas; (7) Campaña de educación (agua, higiene y salud ambiental)
Construcción de facilidades de acceso a agua potable segura, saneamiento y un ambiente saludable con prioridad en las comunidades, escuelas y unidades de salud de cada microcuenca planificada
Mejorado el uso y el acceso al agua potable y saneamiento ambiental en las comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas
(1) Realización de diagnósticos (demanda comunitaria de energía, potencial local y viabilidad técnica, financiera y social de generación de energías renovables); (2) Preparar los diseños técnicos de los sistemas de generación, acumulación y/o distribución; (3) Construir los sistemas
Establecidos los sistemas de generación, acumulación y distribución de energías renovables en comunidades de las microcuencas planificadas
(1) Conformación y acompañamiento de pequeñas empresas eléctricas comunitarias; (2) Capacitación y entrenamiento del personal de las pequeñas empresas
Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas comunitarias para gerenciar los sistemas de generación, acumulación y distribución de energía en cada comunidad
(1) Formulación participativa de perfiles de proyectos productivos con enfoque de género que promuevan los usos productivos de la energía renovable y presentación a fondos competitivos nacionales e internacionales; (2) Implementación de campañan de educación, sensibilización y promoción de usos alternativos de la energía generada para el desarrollo de pequeños emprendimientos rurales en las microcuencas
Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas a nivel local para desarrollar potenciales productivos en zonas rurales ligados al manejo de las cuencas y la generación de energías renovables
Mejorado el acceso y uso sostenible de energías renovables en comunidades y escuelas de las microcuencas planificadas
NIVEL DE PROCESO
NIVEL DE RESULTADOS
(1) Seleccionadas y fortalecidas 10 fincas modelo en sistemas de producción agroforestal; (2) Establecidos viveros locales en las fincas modelos para proveer de material vegetativo a 100 familias de la zona; (3) Provista la asistencia técnica a las 100 familias que adoptan sistemas agroforestales; (4) Promoción de los sistemas agroforestales en otras 1000 familias de las microcuencas seleccionadas
Promovido el establecimiento de sistemas agroforestales adecuados a la zona en 100 familias de manera directa y en 1000 familias de manera indirecta
(1) Establecidas 4 infraestructura de acopio de cacao en las microcuencas seleccionadas; (2) Establecidos convenios de cooperación con empresas nacionales vínculadas al ramo; (3) Certificada al menos una red de productores para mercados orgánicos y/o justos
Mejorada la infraestructura productiva y de acopio de cacao, así como la capacidad de comercialización y competitividad de este rubro en los mercados orgánicos, justos y/o convencionales
(1) Organización de 270 productores y productoras de cacao en redes empresariales; (2) Articulación de actores locales-nacionales de los 2 municipios; (3) Capacitación de actores locales en metodologías de redes y conglomerados con enfoque de género
Aumentadas las capacidades de organización e innovación alrededor del cacao con 270 familias de productores
Recuperada la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix en la zona de amortiguamiento de Bosawás a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados
(1) Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales; (2) Elaboración e implementación de un programa de investigaciones participativas ligado a la Gestión de la Reserva de Biosfera; (3) Sistematizados y difundidos los resultados de las investigaciones; (4) Puesta a disposición de los resultados de las investigaciones a los tomadores de decisiones
Actores locales conocen los resultados del Programa Conjunto, cómo éste aporta a la gestión de la Reserva de Biosfera Bosawás y colaboran en su implementación
(1) Evaluación de los medios y redes regionales de comunicación; (2) Establecimiento de políticas de información pública y mecanismos de comunicación educativa; (3) Equipamiento de centros, medios y redes de comunicación; (4) 2 talleres de capacitación sobre el fortalecimiento de las redes de comunicación; (5) Establecimiento de alianzas y difusión de conocimientos; (6) 1 encuentro nacional (estrategia de comunicación y capacitación); (7) 2 talleres de capacitación en gestión de riesgos; (8) Generación de 6 programas radiales locales sobre el uso de los recursos y manejo de las situaciones de emergencia; (9) Elaboración de un manual (manejo adecuado de la información pública y comunicación educativa)
Diseñada e implementándose una estrategia de comunicación efectiva entre las instituciones y autoridades locales, las comunidades y las poblaciones indígenas, incluyendo a los medios de comunicación existentes, tanto tradicionales como alternativos
La investigación, comunicación, capacitación y educación ambiental afianzan el vínculo entre el Programa Conjunto y el Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera Bosawás
Avance de la frontera agrícola expansión de la ganadería detenidos
Diálogo entre las autoridades nacionales y locales fomentado
Contaminación ambiental reducida
NIVEL DE LOCAL/PAÍS
Manejo sostenible de los recursos naturales (UNDAF)
Prodesos de degradación de los recursos naturales detenidos
Sostenibilidad del medio ambiente mejor garantizada (ODM 7)
Menor incidencia de incendios forestales
Extracción de madera y leña recionalizada

3 NIVELES DE ANALISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION

La evaluación se estructura en tres niveles de análisis, tres de ellos son niveles de programa y el cuarto es el nivel local/país. En el esquema de la TdC anterior se presentan estos niveles: (i) el nivel de diseño compete la totalidad del ciclo del programa; (ii) el nivel de proceso se enmarca principalmente en el ámbito de las actividades y los productos; (iii) el nivel de resultados corresponde al ámbito de los resultados e impactos más inmediatos y (iv) el nivel local/país compete principalmente a los impactos a medio y largo plazo.

	Diseño	Proceso	Resultados	Local/País
Pertinencia	X			
Apropiación	X	X		
Eficiencia		X		
Eficacia			X	
Sostenibilidad			X	
Replicabilidad				X
Impacto				X

La evaluación se centra en siete criterios: pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad e impacto. Las preguntas de evaluación propuestas en los TdR han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información.

3.1 Nivel de Diseño

La formulación del programa se realizó en un corto periodo de tiempo lo cual tuvo como resultado un diseño que responde más a las debilidades presupuestarias de las autoridades nacionales/locales y a las necesidades de las agencias del SNU que a la búsqueda de complementariedad entre resultados e instituciones a través de una implementación conjunta. En este sentido, aunque en la implementación participan siete agencias del SNU (dos de ellas no residentes), se echa de menos el *expertise* de una agencia especializada como la FAO (p.ej. sistemas agroforestales, proyectos piloto en respuesta a los planes de manejo, siembra, reforestación, etc.) El diseño refleja un programa compartimentado con una falta de globalidad entre los resultados y una cierta inconexión entre sus actividades.

El programa representa una de las primeras experiencias en programación conjunta y durante la planificación del programa se concentraron demasiadas actividades (y por tanto de montos a ejecutar) en el primer año. Esto se ha demostrado poco realista.

Pertinencia

El programa conjunto responde a las áreas de cooperación del MANUD y está en línea con los ODM. Asimismo, es consistente con las políticas y programas nacionales y regionales y, aunque de forma compartimentada, responde a los problemas identificados durante la formulación.

El diseño del programa busca contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente (ODM 7) a través de la mejora en el manejo de recursos naturales y la provisión de servicios ambientales en el ámbito local. Aunque la lógica del programa (TdC) no es explicita en el Documento Marco, el Resultado 1 contribuye directamente a la incorporación de los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales así como a reducir la pérdida de recursos del medio ambiente (meta 9), el Resultado 2 contribuye directamente a reducir la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento (meta 11) y los cinco resultados contribuyen indirectamente a reducir y ralentizar la pérdida de diversidad biológica (meta 10).

Asimismo, a través de los los Resultados 1 y 4, el programa (como se ha explicado el área de intervención es de extrema pobreza) podría contribuir a reducir la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día (meta 1), a aumentar el empleo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes (meta 2) y a reducir el porcentaje de personas que padecen hambre. El diseño del programa por lo tanto aspira a contribuir a la erradicación de pobreza extrema y el hambre (ODM 1). De forma más indirecta, el programa está en línea con los ODM 4 (reducir la mortalidad de los niños) y 5 (mejorar la salud materna).

Tanto el periodo de formulación como de implementación del programa están dentro del periodo cubierto por el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2008-12, el cual guía la cooperación del SNU en apoyo de las prioridades nacionales de desarrollo. El programa contribuye a uno de los efectos directos planteados por del MANUD: "el estado, la comunidad, los agentes económicos y las personas han mejorado sus capacidades para reducir las vulnerabilidades y revertir la degradación ambiental y promover el desarrollo humano sostenible, a través de políticas públicas que integren el ambiente y la gestión de riesgos, el manejo integral del territorio, los asentamientos humanos, la utilización de fuentes de energía renovable y los recursos naturales críticos: agua, suelos y bosques".

El programa está alineado con las prioridades y es consistente con las políticas y programas nacionales y regionales y en particular contribuye a la implementación de:

- el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe[9] (y por lo tanto también con el Plan Nacional de Desarrollo Humano), a través del incremento del bienestar socio-económico para la población del Caribe (eje 1), una transformación económica equitativa, sostenible y armónica entre los seres humanos y la naturaleza (eje 2) y fortalecer la Institucionalidad autonómica para conducir el desarrollo humano (eje 3).
- el plan de manejo de la RBB[10] que constituye el marco para la canalización de recursos y esfuerzos dirigidos a la reducción de la pobreza en la zona y al fomento de modelos de desarrollo sostenible y conservación. El programa se enmarca dentro en sus cuatro ejes de trabajo: programa de protección y manejo de los recursos naturales y la biodiversidad; programa de producción sostenible; programa étnico/cultural y programa de administración y monitoreo. Cabe señalar sin embargo que el plan está actualmente siendo revisado (ver §1.1).
- la Ley de Aguas[11] que en su artículo 6 reconoce "el derecho de los Pueblos Indígenas de todo el territorio nacional y el de las Comunidades Étnicas de la Costa Atlántica, para el uso y disfrute de las aguas que se encuentran dentro de sus tierras comunales" y en su artículo 35 refiere que "se impulsará la participación ciudadana en la gestión del recurso hídrico, por medio de la conformación de Comités de Cuenca, subcuenca y microcuenca";
- la propuesta de política para el fomento del cacao que tiene como objetivo "mejorar el nivel socioeconómico y ambiental a lo largo de la cadena agroindustrial del caco (practicando la agricultura ecológica)" para de este modo "proteger el medio ambiente, particularmente en las zonas de amortiguamiento de áreas protegidas y reservas de la biosfera".[12]

[9] El Caribe de Nicaragua en Ruta hacia el Desarrollo Humano (Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe, febrero 2009).
[10] Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera BOSAWAS (MARENA-SETAB, 2003).
[11] Ley General de Aguas Nacionales N° 620 de 4 de septiembre de 2007.
[12] Propuesta de Política para el Fomento de la Cadena del Valor del Cacao (MAGFOR, marzo de 2010).

La Evaluación Común de País (2007) identificaba los motivos del acelerado proceso de degradación de los recursos naturales y el incremento de la vulnerabilidad ambiental: avance de la frontera agrícola, expansión de la ganadería, contaminación ambiental, incendios forestales, extracción indiscriminada de madera y leña y ausencia de políticas y regulación que evite y castigue las actitudes depredadoras. La evaluación señala que esta situación además de contribuir al agotamiento de los recursos naturales y el desequilibrio ambiental, tiene un impacto directo sobre la productividad, la seguridad alimentaria, el acceso a agua segura y la calidad de vida (sobre todo en el ámbito rural). Aunque de forma compartimentada, se puede decir que el programa responde a los problemas identificados durante su preparación.

Apropiación

En la formulación del programa participaron las instituciones clave a nivel nacional y regional y se aseguró la coherencia con las estrategias municipales. Sin embargo, en el proceso no participaron las autoridades tradicionales.

En Nicaragua existe un entramado de instituciones nacionales, regionales, municipales, territoriales y comunales con competencias e intereses en los ámbitos y zonas de intervención. La participación de estos actores es indispensable para asegurar tanto la apropiación como la sostenibilidad del programa. El marco legal es claro en este sentido:

- La Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense tienen derecho de preservar sus formas comunales de propiedad y de disfrutar de sus recursos naturales así como la aprobación de concesiones y contratos de exploración y explotación[13]. En particular, se garantiza a los pueblos indígenas y comunidades étnicas, el pleno reconocimiento de los derechos de uso, administración y manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, lo cual configura al régimen administrativo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, como la unidad base política y administrativa, diferenciándolo del resto del país[14].
- Las áreas protegidas pueden establecerse en tierras de propiedad pública o privada y deben ser administradas por las comunidades bajo la supervisión del MARENA (Dirección General de Áreas Protegidas) en base a un plan de manejo elaborado con participación de las autoridades municipales, regionales y de la población.[15]

Durante la formulación del programa conjunto hubo una importante participación de los actores a nivel nacional y regional (el Gobierno de la RAAN aprobó la formulación del programa a través de la SETEC en octubre de 2007). Aunque las autoridades locales no participaron directamente en la elaboración del programa, se aseguró que este fuese un complemento a sus planes de desarrollo locales lo que ha resultado en un alto grado de alineamiento pero también en una compartimentación de las actividades. Sin embargo, en la formulación de la estrategia no se tuvo en cuenta a las autoridades tradicionales que representan a las comunidades.

[13] Capítulo VI de la Constitución Política de la República.
[14] Ley N° 445 sobre el Régimen de Propiedad de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz
[15] Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (Ley N° 217 de 2 de mayo de 1996) y Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua (Decreto N° 01-2007 de 8 de Enero de 2007).

3.2 Nivel de Proceso

El programa ha sufrido importantes retrasos debidos principalmente a problemas derivados del diseño, de la disponibilidad de fondos y de la falta de un adecuado mecanismo de coordinación.

Eficiencia

La implementación del programa acumula retrasos muy importantes. De los USD 4,5 millones aprobados se han producido dos desembolsos por un total de USD 2,4 millones correspondientes a los dos primeros años de implementación (julio 2008 – junio 2010). A finales de 2009 se consiguió ejecutar el 70% del primer desembolso (1,5 años desde el inicio del programa) y se liberó el segundo (enero de 2010). Según los últimos datos disponibles para el programa en su conjunto, la ejecución financiera apenas llegaba al 30% al final de 2009. Es decir cuando se había cumplido la mitad del tiempo de implementación, quedaba por ejecutar el 70% del presupuesto. El Documento Marco preveía ejecutar menos del 40% durante este periodo.

Durante la evaluación se han conseguido datos actualizados sobre algunos componentes del programa. Hasta mediados de junio de 2010, MARENA ha ejecutado el 41% del presupuesto del segundo año disponible para las actividades 1.1, 1.3 y 3. Es decir, teniendo en cuenta que se ha comprometido el 22%, resta por ejecutar o comprometer más del 37% cuando falta algo más de un mes para que se cumpla el periodo de ejecución. Cabe señalar sin embargo que la coordinación del programa estima que en septiembre de este año se habrá ejecutado el presupuesto del segundo año.

A) Causas externas

El programa se aprobó en enero de 2008 pero no se firmó hasta seis meses más tarde (julio de 2010). Esto se explica en parte por las elecciones regionales celebradas en marzo de 2010 y la toma de posesión del nuevo gobierno en mayo.

Además el programa ha experimentado dificultades y retrasos en la implementación de algunas actividades en el terreno a causa de (i) demandas sociales en el área de intervención (frecuentes huelgas, carreteras cerradas hasta durante dos semanas consecutivas, etc.) y (ii) fenómenos naturales (inundaciones, huracán Ida, etc.)

B) Causas internas

Existen además una serie de razones que explican el retraso en la implementación y que se consideran controlables por el programa mediante la adopción de medidas correctoras y de control de calidad tanto a nivel de diseño como durante la implementación.

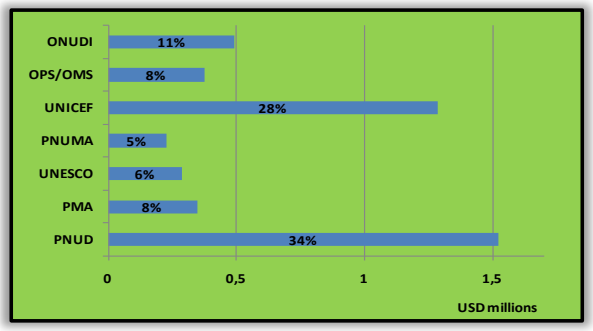
i. Problemas derivados del diseño

El tiempo necesario para poner en marcha el programa no fue adecuadamente contemplado en el cronograma de diseño. En abril de 2008, el programa fue revisado para concretar los resultados a

través del ajuste de las actividades pero la unidad de coordinación no se contrato hasta el primer trimestre de 2009 y la implementación de las actividades no comenzó hasta el tercer trimestre de 2009. El hecho de no haber involucrado a las autoridades tradicionales en la formulación significó la necesidad de socializar el programa lo que se tradujo en retrasos durante la implementación. El Documento Marco del programa no es un documento de ejecución y parece que hubiese sido lógico que el proceso de acercamiento a las autoridades locales y a las comunidades hubiese formado parte de la implementación del programa. En este sentido, el diálogo entre las autoridades nacionales, regionales, municipales, territoriales y comunales está directamente relacionado con un impacto en positivo en gobernabilidad (ver gráfico de la TdC en §2.2). Con este diseño alternativo, no se estaría hablando de retrasos debidos al proceso de acercamiento sino de la consecución de los objetivos del programa.

Las actividades mencionadas en el Documento Marco son indicativas e intentar implementar algunas de ellas sin un plan de trabajo suficientemente detallado ha resultado en importantes retrasos (p.ej. no se previó correctamente el tiempo necesario para licitar y contratar consultorías, no se tuvo en cuenta el ciclo agrícola del cacao, etc.) Cabe señalar que la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM fue publicada en julio de 2009 en respuesta a la demanda por parte de las agencias del SNU y de sus contrapartes nacionales para consolidar experiencias en programación conjunta y proveer orientación sobre la programación conjunta y ejecución a nivel nacional.

ii. Disponibilidad de fondos



El presupuesto del programa se reparte entre las siete agencias del SNU y los procedimientos de funcionamiento del F-ODM[16] prevén que el Secretariado transfiera los fondos a las agencias anualmente y solamente cuando se haya ejecutado el 70% del presupuesto previsto para un año se desembolsan los fondos del año siguiente. Esta regla no significa lo mismo para todas las agencias (p.ej. para algunas agencias el presupuesto se considera ejecutado cuando lo transfiere a la contraparte que se encarga de la "ejecución física" de las actividades), lo que crea disparidades en la disponibilidad de fondos. Durante la visita de campo se ha observado como la falta de fondos está afectando el desarrollo de algunas actividades (p.ej. siembra).

Los fondos son transferidos desde el Secretariado del F-ODM a las sedes de las Agencias del SNU y son estas quienes los envían a las Oficinas de País siguiendo sus procedimientos particulares. El primer desembolso se produjo en julio de 2008 pero en algunos casos los fondos no llegaron a las oficinas del país hasta diciembre (ver Anejo 9). El segundo desembolso se produjo en enero de 2010, es decir, con seis meses de retraso con respecto al periodo de implementación previsto. Los desembolsos se hacen en base a un Programa Operativo Anual (POA) consolidado y firmado por todos los socios. Sin embargo, las diferentes modalidades de ejecución de las agencias del SNU hacen que, en algunas ocasiones, los fondos del programa estén atados al resto de los fondos de las agencias a través de los panes anuales de trabajo (PAT). En algunos casos la tardanza en la firma de

[16] Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el logro de los ODM (julio de 2009).

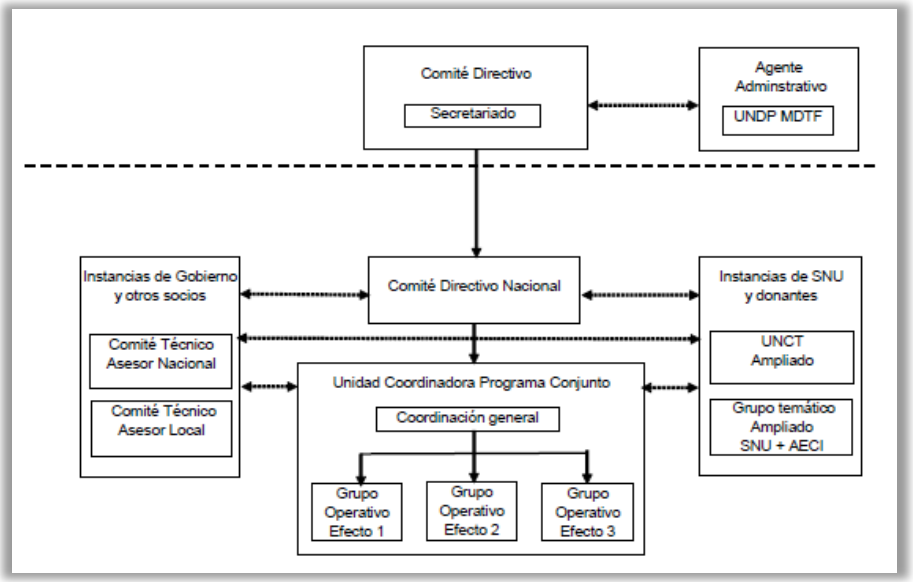
estos convenios ha provocado retrasos en las transferencias desde las agencias a las instituciones ejecutoras. Cabe destacar sin embargo que se han buscado soluciones para mejorar la ejecución (p.ej. aunque aún no se ha firmado el PAT entre UNICEF y Waspám, se ha firmado un acuerdo para comenzar la ejecución y transferir los fondos con posterioridad[17]).

Los protocolos y procedimientos administrativos de algunas agencias del SNU no son adecuados para la implementación de actividades a nivel local. Asimismo, las diferentes modalidades de ejecución de las agencias del SNU se traducen en distintos ritmos de contratación lo que ha dificultado la implementación conjunta y coordinada de las actividades. En este sentido se han dado avances significativos que han agilizado la ejecución (p.ej. las cartas de entendimiento firmadas por PNUD permiten hacer desembolsos trimestrales, la carta de entendimiento firmadas entre OPS y MINSA permite rendir cuentas utilizando los mecanismos del Estado, el acuerdo entre UNIEF y las municipalidades ha permitido comenzar la ejecución antes de firmar el PAT, etc.). El programa conjunto representa un reto importante pero también una oportunidad para encontrar modelos de implementación conjunta y fórmulas administrativas comunes que (i) no comprometan la implementación de las actividades siguiendo su programación lógica y (ii) signifiquen una reducción de los costes de transacción. En este sentido, PNUD ha realizado un mapeo de los procedimientos administrativos de las agencias del SNU (ver §3.4).

iii. Adecuado mecanismo de coordinación

La coordinación del programa conjunto representa un reto importante, como se ha explicado arriba, en él participan diferentes actores (agencias del SNU, autoridades nacionales, autoridades locales, etc.) y el marco institucional es complejo. Durante el segundo año de ejecución, se ha realizado un esfuerzo importante para desarrollar esta estrategia y consolidar los mecanismos que garanticen su coordinación y la toma de decisiones. Hay que señalar sin embargo que la estructura de comités creados ad hoc no garantizan ni la continuidad ni la sostenibilidad de la intervención. Los órganos clave encargados de la correcta implementación del programa son:

Comité Directivo Nacional (CDN): máximo órgano de orientación, seguimiento y coordinación estratégica de todos los programas conjuntos implementados en el país.



Comité Técnico Asesor (CTA): órgano con carácter asesor y sin autoridad de decisión constituidos por las instancias de Gobierno y las autoridades locales.

Consejo Asesor de las agencias del SNU (UNCT – Grupo Temático): instancia interagencial

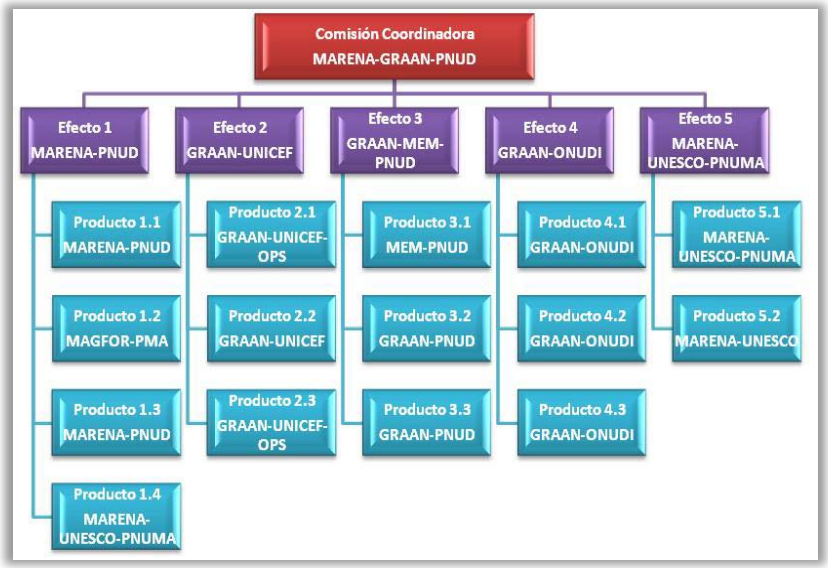
[17] Ya se ha comprometido el 34% del presupuesto del segundo año y se espera alcanzar el 70% en septiembre.

del SNU ya existente ampliada con representantes de la AECID, el Director de la Unidad Coordinadora y los coordinadores temáticos.

Unidad Coordinadora y equipos operativos por resultado: establecidos durante el segundo año son responsables de la administración de las recursos, liderazgo y asesoramiento técnico y financiero, seguimiento de las actividades y establecimiento de mecanismos de informes adecuados, establecimiento de un plan de comunicación, etc. Al inicio sólo existía un equipo coordinador en Bonanza, la creación de otro equipo en Waspám ha facilitado la implementación y la coordinación a nivel técnico[18].

Comisión coordinadora: copresidida por MARENA, GRAAN y PNUD y en la que están representadas las agencias del SNU, las instituciones nacionales y las dos alcaldías. Se creó a finales de 2008 incluyendo al gobierno regional y a los municipios. La creacion de esta comisión favorece la coordinación interinstitucional a nivel político.

El sistema de agencia/institución líder para cada uno de los resultados ha podido facilitar la ejecución de las actividades, sin embargo también ha favorecido la visión compartimentada del programa. El elevado número de Agencias del SNU y de contrapartes nacionales que intervienen en el programa y la necesidad de que las decisiones sean tomadas por consenso, ha supuesto una ralentización de los procesos.



El sistema de seguimiento del programa presenta debilidades y la información no siempre mantiene su consistente entre los distintos niveles de gestión. Esta se homogeniza a nivel de programa sólo en la Comisión Coordinadora que se reúne cada tres meses. Cada agencia del SNU y cada institución nacional confía en sus propios informes de seguimiento que no están necesariamente homogeneizados ni coordinados con el resto y utilizan sus propios formatos. El envío de informes al Secretariado del F-ODM ha sido irregular, correspondiendo estos a año calendario mientras que los POA corresponden a año proyecto. La información requerida por estos informes también ha variado durante la implementación lo que ha creado dificultades para su elaboración.

Es importante señalar que el programa conjunto representa la primera experiencia de este tipo en Nicaragua y algunas de las lecciones aprendidas y los esfuerzos llevados a cabo han servido para mejorar la puesta en marcha de los otros programas conjuntos (ver §1.2).

[18] El Equipo de Waspam se organizó desde que se contrató una coordinadora adjunta para que diera seguimiento y asistencia técnica a Waspam, se coordinó con la Alcaldía para que ofreciera un espacio para que el equipo operara con los mínimos recursos contemplados en el POA.

Apropiación

La apropiación del programa por parte del MARENA, GRANN y municipalidades es elevada. Se han observado avances importantes en la apropiación del programa por parte de las autoridades locales y el programa tiene un gran potencial como instrumento articulador del territorio y para fomentar el entendimiento entre las autoridades nacionales y locales.

El programa contribuye a democratizar el gobierno y la toma de decisiones habiéndose conseguido fortalecer la participación de las alcaldías (p.ej. a través de un taller para presentar el programa a las autoridades de Bonanza en abril de 2009) y la participación de los pueblos indígenas desde su propio gobierno y forma de organización. El POA del programa fue revisado en abril de 2008 a través de un taller en el que participaron las agencias del SNU, las instituciones nacionales, regionales y locales y otros actores[19]. Sin embargo, en esta revisión de actividades no participaron los líderes tradiciones, lo que ha provocado problemas durante la implementación (p.ej. de las nueve comunidades de Tasba Raya, sólo cuatro se benefician del programa lo que ha provocado problemas en el territorio).

La apropiación del programa por parte del MARENA es elevada y se observan distintos niveles de apropiación entre los otros ministerios. Asimismo la apropiación es elevada en el GRAAN y la Secretaría Técnica de la Costa Caribe y en las municipalidades de Bonanza y Waspám. En este sentido cabe señalar que varios de los coordinadores temáticos forman parte de la institucionalidad nacional, regional o local. La unidad coordinadora tiene su base en la sede de la SETEC en Bonanza. Por otra parte, la coordinación entre las autoridades nacionales y locales supone un reto importante y el programa tiene un gran potencial como instrumento articulador del territorio y para fomentar el entendimiento.

3.3 Nivel de Resultados

Eficacia

El programa está fortaleciendo las capacidades locales para el manejo de las microcuencas. Se espera que mejore el acceso al agua y saneamiento así como a la energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Se espera recuperar parte de la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales y se está trabajando para afianzar el vínculo entre las actividades del programa y el plan de manejo de la Reserva de Biosfera Bosawas (a través de la investigación, comunicación, capacitación y educación ambiental). Sin embargo, es importante señalar que el no seguir la secuencia lógica de implementación de las actividades y la desconexión entre algunas de ellas hace que se reduzca la eficacia del programa.

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades locales para el manejo de microcuencas con enfoque de gestión de riesgos y restauración de ecosistemas

[19] PNUD, UNESCO, ONUDI, PMA, PNUMA, UNICEF, OPS/OMS, VNU, AECID, MINREX, SETEC, MARENA, SETAB, Secretaría Técnica de la Costa Caribe, MAGFOR, MINED, FISE, MINSA, MEM, Alcaldías de Bonanza y Waspám Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte, SERENA, CONCAR, PCaC-UNAG, INTA, Cooperativa de Cacaoteros TASBA PRI.

Producto 1.1

Se han elaborado los planes de manejo de las tres microcuencas, han sido avalados por las autoridades municipales y regionales (aval de SERENA-GRAAN de abril de 2010) y están siendo traducidos al miskitu y mayagna. Los tres planes se estructuran en torno a seis lineamientos: (i) fortalecimiento de la gobernanza, la concertación y la articulación de actores para la gestión local; (ii) promoción, educación y sensibilización ambiental; (iii) fomento de la conservación, rehabilitación, manejo sostenible y monitoreo de los ecosistemas; (iv) fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión integrada de recursos hídricos; (v) fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión del riesgo, reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático y (vi) desarrollo y aplicación de mecanismos e instrumentos económicos y/o financieros para la retribución de los servicios ambientales. Se observa que los resultados del programa conjunto han servido como modelo para definir estos lineamientos.

En línea con el primer lineamiento de los planes de manejo, se están organizando los comités de microcuencas y comités de manejo de cuencas a nivel municipal (ver Anejo 10). En este marco se está trabajando conjuntamente con las comunidades para impulsar nuevas acciones en las cuencas e identificando los insumos necesarios.

Producto 1.2

El diseño del programa prevé la implementación de al menos cinco acciones identificadas en los planes. Sin embargo estos no se finalizaron hasta marzo de 2010. Hay que señalar además que los periodos de ejecución previstos en los planes van desde los cuatro años de las acciones a corto plazo hasta los 12 años de las acciones a largo plazo. Esto provoca dudas sobre la lógica de un diseño de programa a tres años. El programa está implementando dos tipos de acciones:

- Paquetes tecnológicos: Se han proporcionado herramientas y material vegetativo por valor de USD 500 c/u a 94 productores (60 en Bonanza y 34 en Waspám) en 18 comunidades[20]. Existe un programa similar del Gobierno a través del cual se reparte un bono productivo. Como consecuencia de diversos motivos se han registrado bajos rendimientos en las cosechas: (i) falta de conocimientos sobre el cultivo del sorgo de los beneficiarios, (ii) reparto de las semillas de arroz en septiembre cuando la siembra es en mayo; (iii) en Bonanza la germinación de frijoles fue del 10% (semilla certificada), no está claro si se debió a un problema del ciclo de siembra, almacenamiento u otro, pero no se hicieron pruebas de germinación y (iv) las semillas de maíz y frijoles repartidas se trajeron de la costa del Pacífico y quizás hayan existido problemas de adaptación. Durante la visita de campo se observó que este componente se implementa bastante aislado y parece responder más a un programa de seguridad alimentaria que al diseño original del programa: (i) los beneficiarios no reciben asistencia técnica o capacitación, (ii) tampoco medios materiales (microsilos, trillos, etc.) y (iii) falta de información y comunicación (p.ej. aunque la época de siembra acaba a mediados de junio, los productores desconocían cuando recibirían las semillas).
- Material didáctico para la educación ambiental: se han elaborado tres cartillas para las escuelas de primaria (2° ,6° y 9° grado) y se han traducido a los tres idiomas (mayagna,

[20] Las comunidades beneficiarias en Bonanza fueron: Alal, Sabawas, Kibusna, Paniawas, Musawas, Winpuluk, Punto Rojo, Kalala, Los Lajones y La Panamá. Las comunidades beneficiarias en Waspám fueron: Santa Clara, La esperanza, Wisconsi, Francia Sirpi, Polo Paiwas, Cocal, Naranjal y Klisnack Waspuk Tak.

miskitu y español). En su elaboración han participado los maestros de las comunidades, tanto a nivel de contenido como es la traducción. Se han entregado 6.450 cartillas al MINED que se encarga de su distribución en las escuelas. Sin embargo, la acción se implementa también de forma aislada.

Bajo este componente se compraron plantas de cormo de plátano en la costa del Pacifico (finca El Rama) las cuales se secaron en el transporte (más de dos días de viaje). El programa intenta ahora realizar las compran en la región.

Producto 1.3

Se ha realizado un diagnóstico del estado de los ecosistemas afectados por el Huracán Félix y una guía para la rehabilitación de estos ecosistemas la cual está siendo traducida al miskitu y al mayagna. La guía prescribe las siguientes acciones: (i) establecimiento de viveros y manejo de la regeneración natural, (ii) rehabilitación y establecimiento de sistemas agroforestales, (iii) rehabilitación de la infraestructura social y productiva con las maderas caídas en el territorio y (iv) monitoreo y evaluación.

En base al grado de afectación[21] y en consonancia con los recursos económicos disponibles, se priorizaron seis comunidades (Francia Sirpi, Wisconsi, Sabawas, Musawas, Calalá y Kukalaya). En línea con la segunda prescripción de la guía: se ha identificado a 106 beneficiarios y ocho promotores, se está procesando la compra del paquete tecnológico para la rehabilitación (árboles frutales, forestales y hortalizas), se han adquirido herramientas y se están desarrollando asambleas comunitarias para organizar el trabajo y talleres de capacitación.

Producto 1.4

En febrero de 2010 se presentó un borrador de programa de retribución local por el servicio de producción de agua y captura de carbono con especial énfasis en tres comunidades de cada una de las microcuencas. El documento no parece responder a las expectativas y está siendo revisado por el MARENA. El alcance y conceptualización de la actividad también están siendo analizados.

Resultado 2: Mejorado el uso y el acceso al agua potable y saneamiento ambiental en las comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas

Producto 2.1

Se han realizado estudios de pre-inversión para la infraestructura de agua y saneamiento en las comunidades de Bonanza (4) y Waspam (3). En ellos se identifican diversas alternativas, siendo su coste (en relación a los recursos disponibles en el programa) el factor determinante para la selección de la tecnología aplicada[22]. Durante la visita de campo se observó cierta insatisfacción entre los beneficiarios a causa de las alternativas elegidas y no se observó un especial enfoque de género en su implementación (el diseño de este producto subraya tanto el enfoque participativo como de género).

[21] Se estima que más de 354.000 hectáreas fueron afectadas en las tres microcuencas (Wawa, Waspuk y Kukalaya), 350.750 hectáreas de bosque latifoliado y 3.222 hectáreas de bosques de pinares).

[22] El propio estudio señala que "después de revisar las condiciones técnicas de cada comunidad se definieron un abanico de alternativas de solución, las cuales en su mayoría resultan bastante costosas, debido a la cantidad de población por atender y los requerimientos de agua que estas generan, resultando prácticamente imposible acceder a ninguna de ellas por lo que se procedió a distribuir la poca inversión disponible, con el apoyo de los beneficiarios de la manera más equitativa, intentando beneficiar al mayor número de población posible".

El diagnóstico y la selección de las comunidades beneficiarias fue un esfuerzo común con otro programa conjunto[23] (USD 7,7 millones) firmado a la vez que el programa evaluado y también con una duración de tres años. El objetivo de este otro programa es "fortalecer la gobernabilidad económica y democrática del sector agua y saneamiento en las Regiones Autónomas de la Costa Caribe nicaragüense, a través de una mayor participación y coordinación entre actores institucionales y sociales, así como fortalecer el marco institucional y la inversión en infraestructura, buscando incrementar el acceso sostenible a los servicios de agua y saneamiento, priorizando a los pueblos indígenas y comunidades afro descendientes". El programa incide en la zona rural de ocho municipios[24] incluyendo Waspam y Bonanza y prevé la creación de un fondo regional "semilla" para la inversión en sistemas de agua y saneamiento, administrado por los gobiernos regionales Entre los criterios para administrar este fondo está el dar prioridad a proyectos que potencien los resultados de otras ventanas del F-ODM.

Este contexto, con los dos programas implementados en paralelo, ofrece una excelente oportunidad para aprovechar sinergias. En este sentido parece que hubiese sido más lógico dejar las acciones encaminadas a proveer servicios de agua y saneamiento a la población (relacionadas con la reducción de la pobreza) al otro programa. El Resultado 2 se enfocaría más al desarrollo de acciones (piloto) de uso integral del agua y protección medioambiental (p.ej. reutilización, etc.) Hay que señalar sin embargo que esto era difícil de prever ya que la ventana de medio ambiente fue anterior a la de gobernanza económica y no se sabía si se obtendrían fondos para ésta última.

Producto 2.2

Se han elaborado (y validado con las autoridades municipales y territoriales) planes de manejo para la conservación de los recursos hídricos para las siete comunidades beneficiadas con los sistemas de agua y saneamiento.

Producto 2.3

Se está desarrollando el proceso de adjudicación de las obras de agua y saneamiento. Se han realizado talleres en comunidades y escuelas sobre el tema de salud e higiene ambiental y se ha capacitado a 19 jóvenes en trabajo albañil para apoyar la construcción. En Waspám se ha conformado la mesa de agua y saneamiento como una instancia de coordinación municipal.

Se han instalado sistemas de producción de cloro en los centros de salud de dos comunidades (Españolina y Vesubio) y sus habitantes (1.600 hogares) han recibido capacitación y accesorios para la purificación del agua. Aún respondiendo a una clara necesidad, durante la visita de campo se comprobó cómo este componente no está relacionado con la lógica del programa.

Resultado 3: Mejorado el acceso y uso sostenible de energías renovables en comunidades y escuelas de las microcuencas planificadas

Producto 3.1

Se han elaborado estudios de factibilidad para establecer sistemas de generación, acumulación y distribución de energía en 11 comunidades (cinco en Bonanza y seis en Waspam). El proceso de

[23] Gobernabilidad democrática y económica del sector Agua y Saneamiento en RAAN y RAAS.

[24] Waspam, Prinzapolka y Bonanza (RAAN); La Cruz de Río Grande, El Tortuguero, Desembocadura del Río Grande y Laguna de Perlas (RAAS).

selección de las comunidades a ser atendidas por el programa, significó un ejercicio de consenso entre el nivel regional, municipal y territorial. En febrero de 2010 se acordó con las municipalidades la tecnología apropiada:

- Interconexión a la red eléctrica nacional[25]: la Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL) conectará a su red a las comunidades de Alal, Kibusna, Musawás, Kukalaya y La Panamá (Bonanza)[26].
- Energía fotovoltaica: se instalarán 245 paneles solares que darán servicio a toda la población de en las comunidades de Esperanza Wawa, Wisconsin, Klisnack, Naranjal, Cocal y Polo Paiwas (Waspám). Se ha iniciado el proceso de licitación para la compra de paneles.

Cabe señalar que la alternativa inicial era instalar paneles solares en ambos municipios lo cual es alrededor de un 15% más barato que la alternativa elegida. Aunque ENEL cubrirá esa diferencia con fondos propios, el evaluador no ha podido confirmar las razones que justifican la elección (probablemente un mayor número de beneficiarios). Se han iniciado los procesos para adquisición de los sistemas fotovoltaicos y para la construcción de extensión redes.

Producto 3.2

Se han iniciado acciones para fortalecer las capacidades técnicas y administrativas a nivel local. En este sentido, se está en proceso de organizar a las comunidades para el manejo eficiente de sus sistemas de energía, pago de tarifas, etc. (ya se han conformado comisiones comunitarias de energía en varias comunidades). Hay que recordar que estas comunidades viven en condiciones de extrema pobreza y se estima que las tarifas para las comunidades de Bonanza serán aproximadamente de 0,08 USD/kW/hora para los primeros 50 kW consumidos y de 0,16 para consumos superiores. Sin embargo no se han realizados estudios de disponibilidad o voluntad de pago de los habitantes.

Producto 3.3

Se ha establecido un convenio de colaboración entre el MEM y ENEL para iniciar las obras de construcción de redes de energía para las comunidades de Bonanza. Sin embargo hay poca evidencia de que el programa vaya a fortalecer las capacidades técnicas y administrativas a nivel local para desarrollar potenciales productivos ligados a la generación de energías renovables.

Resultado 4: Recuperada la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix en la zona de amortiguamiento de Bosawás a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados

Producto 4.1

Se han entregado semillas de cacao y se han establecido nueve viveros en nueve comunidades con un total de 78.000 plantas. Los viveros benefician directamente a 104 personas (promotores) y las plantas servirán para la

Municipios	Comunidades	Nº de beneficiarios	Nº de plantas
Bonanza	Alal	5	4.000
	Sabaw as	3	2.000
	Panamá	11	8.250
	Los milagros	20	15.000
	Calala	10	7.500
	Kukalaya	30	22.500
Waspam	Esperanza	8	6.000
	Wisconsin	8	6.000
	Santa Clara	9	6.750

[25] La energía provendrá de las hidroeléctricas propiedad de HIDROGESA (Santa Barbará, Centroamérica y la que está en construcción en el Salto YY).

[26] La extensión de la red será de: 29 km de Bonanza a Musawás, 15 km de Bonanza a Kukalaya y 3.5 km de Bonanza a La Panamá para un total de 47.5 km de red tipo llave en mano.

reforestación de 100 manzanas (75 hectáreas) afectadas por el huracán Félix con sistemas agroforestales.

Producto 4.2

El programa pretende mejorar la infraestructura de acopio de cacao a través de la construcción de tres centros en Cola Blanca (está previsto que las obras comiencen en julio de 2010), Musawas (diciembre de 2010) y Waspám (2011). Dado el poco tiempo restante de implementación, se considera difícil que el programa tenga un efecto significativo en la capacidad de comercialización y en la competitividad.

Producto 4.3

El programa está proporcionando asistencia técnica constante y se han desarrollado actividades de capacitación para fortalecer los procesos de organización e innovación del rubro cacao a un total de 100 familias. Esta asistencia sigue el ciclo del programa y hasta el momento se concentra en técnicas de cultivo (viveros) y poda. Posteriormente se capacitará a los beneficiarios en el trasplante y, una vez que se hayan construido los centros de acopio, se le formará en manejo de post cosecha, procesado (fermentación, secado, almacenamiento, etc.) y contabilidad básica. Hay que señalar sin embargo que los promotores no participan en la gestión de los fondos.

Resultado 5: La investigación, comunicación, capacitación y educación ambiental afianzan el vínculo entre el Programa Conjunto y el Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera Bosawas

Producto 5.1

Se desarrolla una campaña a nivel municipal de sensibilización, educación ambiental y difusión del programa a través de la radio.

Se ha comenzado a crear una red de investigación formada por dos jóvenes de cada una de las 14 comunidades para lo cual se les formará en captura de datos para monitoreo de aves y mamíferos. También recibirán capacitación 4-5 docentes y se instalará un PC con software compatible con el del MARENA (almacenamiento y monitoreo de información).

Además se ha impartido un curso de una semana por dos técnicos en cacao y a los tres mejores alumnos se les ofreció: una pasantía de seis meses como técnico del programa, un contrato para realizar injertos en el marco del programa y un curso del CARDI.

Producto 5.2

En julio de 2009 se realizó un estudio sobre la situación de los medios y redes regionales de comunicación y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los municipios de Bonanza y Waspám, y sus comunidades. En base a la identificación de potencialidades y necesidades, se han adquirido equipos para fortalecer los medios de comunicación local y se han desarrollado talleres de comunicación y gestión de riesgo con actores locales.

A finales de ese mes se presento una plataforma de comunicación para el desarrollo sostenible que tiene como objetivo general “desarrollar procesos de comunicación que favorezcan la participación de la comunidad en la gestión ambiental en el marco del programa” y como objetivo específico “apoyar las intervenciones y coordinación interinstitucional y comunitaria del programa”. La

estrategia se estructura en torno a cuatro resultados y prevé la implementación de 13 actividades durante un periodo de tres años cuando tan sólo restaban dos de programa.

Sostenibilidad

Es difícil valorar la sostenibilidad de las intervenciones debido al bajo porcentaje de ejecución. El esfuerzo más importante en este sentido es la participación de las autoridades locales y de la sociedad civil en la implementación. El programa ofrece una excelente plataforma para generar alianzas público-privadas que serían muy positivas en términos de sostenibilidad.

El bajo porcentaje de ejecución hace difícil valorar la probabilidad de que los beneficios del programa continúen a largo plazo. La participación de las autoridades locales en la ejecución del programa conjunto es un paso adelante en esta dirección pero es necesario que se alcancen acuerdos de compromisos presupuestarios para asegurar la eficacia de los planes de manejo y los comités de cuenca[27], implementación y seguimiento de la guía para la rehabilitación de los ecosistemas afectados por el huracán Félix[28], etc.

El programa busca asegurar la sostenibilidad inmediata de las infraestructuras (p.ej. agua y saneamiento, energía, etc.) a través de la organización (se han creado comités de agua y de energía) y de la capacitación de las comunidades (p.ej. para arreglar pequeñas averías, para que conozcan la vida útil de las inversiones, para establecer pequeños negocios, etc.) La escasez de recursos en las comunidades pone en entredicho la sostenibilidad de la inversión. Los mayoría de los usuarios no pagan por el servicio, no existen medidores y una parte muy importante de los presupuestos municipalidades se dedican a subvencionar las compañías proveedoras (p.ej. más del 25% en el caso de Bonanza). Cabe señalar que la creación de los comités de agua ha ido acompañada de un pago (10 córdobas al mes cada familia) para el mantenimiento de las inversiones. Experiencias my similares en la zona han resultado ineficaces:

- Se proporcionaron paneles solares al 80% de la comunidad de Francia Sirpi los cuales están abandonados porque las baterías están en mal estado.
- Los estudios de factibilidad señalan que los sistemas de agua y saneamiento (inversión del FISE) estaban “abandonados por falta de reparación, limpieza y mantenimiento”.

Comunidad de Wisconsin

(Municipio de Waspam, RAAN)

Comunidad situada en la zona del llano a orillas del Rio Wawa con una población indígena miskita de 523 habitantes y 87 viviendas. Según los estudios realizados: la población no ha logrado operar y mantener los sistemas sanitarios y de abastecimiento de agua, aún cuando son relativamente sencillos. Se pueden observar pozos sin bombas, bombas sin mecate, letrinas sin puertas y no existe cloración ni limpieza de pozos.

[27] Según la ley y los planes de manejo elaborados, los comités de cuenca participarán en la formulación de los planes y programas que elabore el organismo de cuenca y además velarán por: (i) una mejor administración de las aguas; (ii) el desarrollo de la infraestructura hidráulica y de los servicios respectivos (iii) la gestión de mecanismos financieros que permitan apoyar acciones encaminadas a la preservación y conservación de los recursos hídricos. Sin embargo esto comités no tiene ni los recursos ni las capacidades necesarias para ello.

[28] La guía prescribe las siguientes acciones: (i) establecimiento de viveros y manejo de la regeneración natural, (ii) rehabilitación y establecimiento de sistemas agroforestales, (iii) rehabilitación de la infraestructura social y productiva con las maderas caídas en el territorio y (iv) monitoreo y evaluación.

A pesar del escaso tiempo que tienen las inversiones, durante la visita de campo ya se pudieron observar síntomas de falta de mantenimiento (p.ej. puertas de letrinas que no se pueden abrir, fugas en los depósitos, etc.) Los sistemas de saneamiento en particular, "consisten en proyectos pilotos, y como tal requieren un seguimiento posterior a fin de determinar con precisión su desempeño, uso adecuado por parte de la población, y además verificar un correcto programa de mantenimiento, el cual debe incluir la limpieza y extracción de lodos y disposición de estos de manera correcta a fin de evitar la disposición inadecuada de los mismos lo cual podría traer consecuencias nocivas para el ambiente y las personas en la comunidad".

El reparto de paquetes tecnológicos se lleva a cabo como un componente aislado y no ha sido acompañado con asistencia técnica o capacitación. La consecuencia de ello ha sido una baja eficacia pero también está creando una diferenciación entre los distintos beneficiarios del programa (el reparto de tareas entre agencias del SNU y el diseño compartimentado ha podido también tener una influencia).

La sostenibilidad de los sistemas agroforestales pasa necesariamente por la comercialización de los productos. En este sentido el plan estratégico regional de fomento al rubro cacao identifica las siguiente debilidades: (i) deficiente manejo de la cadena productiva y de valor del cacao, (ii) deficiente acceso al mercado, (iii) insuficiente acceso al crédito, (iv) deficiente infraestructura vial, (v) deficiente infraestructura productiva y (vi) débil coordinación interinstitucional.

Durante la visita de campo, se pudo comprobar cómo algunos de los productores de cacao del área de intervención (beneficiarios de programas anteriores) no encuentran mercado para su producción (largas distancias y precios bajos).[29] Es imprescindible que se definan correctamente las necesidades en cuanto a transporte, esto podría incluir por ejemplo animales (número de mulas, su alimentación, cuidado, etc.), caminos y carreteras, barcas, etc. Asimismo, los centros de acopio deben ser dimensionados cuidadosamente, hay varios proyectos promoviendo la producción de cacao en la zona. Por otra parte, el acceso al financiamiento por parte de los productores se presenta como uno de los mayores obstáculos para la sostenibilidad del sector.

Para implementar sistemas de pago/compensación por servicios ambientales, además de identificar los servicios, es imprescindible identificar al pagador (el cual debe beneficiarse de los servicios pero además estar en disposición de poder pagar por ellos. El programa conjunto "Gobernabilidad democrática y económica del sector Agua y Saneamiento en RAAN y RAAS" (ver Anejo 6) instalará el sistema de agua en la capital de Bonanza, incluyendo medidores. Sería interesante estudiar si existen servicios ambientales prestados en las comunidades de los cuales se benefician los habitantes que van a recibir los nuevos sistemas e introducir esta variable en el cálculo de las tarifas.

Para las reforestaciones se intentó transportar plantas desde el Pacífico las cuales se secaron. Sin embargo, la empresa minera de la zona (HEMCO) tiene desde hace tres años unas instalaciones (la inversión se valora en más de USD 3 millones) con más de 600.000 plantas para reforestar 500 hectáreas.

[29] Fomento de la Cadena de Valor de Cacao en los Municipios de la RAAN y BOSAWAS (MASRENACE-GTZ, DED y MAGFOR, febrero de 2009).

En noviembre de 2011 se celebrarán elecciones nacionales lo que quiere decir que el periodo final de implementación del programa coincidirá con el periodo de campaña electoral y existe el riesgo de que se pierda la visión a largo plazo a favor de medidas cortoplacistas.

3.4 Nivel Local/País

El programa está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y tiene un gran potencial como articulador del territorio. Puede dejar un legado de entendimiento entre las distintas autoridades y convertirse en una experiencia piloto de una gestión coordinada del territorio y de los recursos. Asimismo representa un avance para la unificación del SNU y un instrumento concreto para implementar el MANUD.

El programa representa un esfuerzo práctico para implementar el plan de manejo de la RBB y de esta forma reducir la pobreza en la zona y fomentar modelos de desarrollo sostenible. Asimismo, el trabajo con las comunidades indígenas ubicadas dentro de la RBB, está en la línea de alcanzar un manejo conjunto del territorio.

Según el Banco Mundial, todos los indicadores de gobernabilidad en Nicaragua están por debajo de la media. Aunque el programa está implementando procesos difíciles de consolidar en tres años, sin duda está fortaleciendo la gobernabilidad y la descentralización (p.ej. a través del papel de las autoridades regionales y locales como ejecutoras directas). En esta línea, es imprescindible socializar y consensuar los planes en las comunidades. En 2006 se elaboró un plan de manejo de cuenca en Bonanza (microcuenca del río Pis Pis) y, a pesar de haber sido elaborado entre FADCANIC y la alcaldía, no se está implementando debido a la falta de aceptación por parte de la población.

La intervención representa un avance para un sistema unificado del SNU y un instrumento concreto para implementar el MANUD. En línea con la estrategia del F-ODM, el mecanismo de coordinación potencia al Coordinador Residente “para el ejercicio del liderazgo y para proporcionar seguimiento durante la ejecución de manera que se garantice que los programas estén bien encaminados, que se logran los resultados prometidos y que las organizaciones participantes están cumpliendo sus obligaciones”. El programa ha fortalecido asimismo las capacidades de trabajo conjunto de las agencias habiéndose realizado conjuntamente varios ejercicios de planificación, contratación de personal y ejecución presupuestaria, misiones y documentos analíticos. Sin embargo, se debe señalar el importante reto para encontrar fórmulas administrativas que signifiquen una reducción de costes de transacción.

En este sentido, las dificultades previstas para la implementación del programa conjunto, empujaron al PNUD a realizar un diagnóstico de las modalidades de ejecución de 16 agencias que fue un insumo importante para la elaboración del manual operativo para los programas conjuntos (enero de 2009). Recientemente se ha realizado un taller en el cual se identificaron debilidades (viáticos, equipamiento, planificación, salarios, etc.) y se está trabajando en un complemento al manual operativo.

Por otro lado, MDTF-Gateway y UNEX constituyen una plataforma para el SNU en la cual publicar información sobre sus actividades en todo el mundo. Actualmente sólo las Organizaciones Participantes del SNU (PUNO) en la iniciativa *Delivering as One* de los ocho países piloto tienen acceso a estos sistemas[30].

UNEX fué diseñado para recibir informacion financiera trimestral. Sin embargo, por diversos motivos, la información se recibe una vez al año (31 de diciembre). Como consecuencia, la información tampoco está disponible en MDTF-Gateway y estas herramientas no se pueden utilizar para realizar el seguimiento de las operaciones a nivel local.

Plataforma común del SNU

El Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples (MDTF por sus siglas en inglés) se estableció en 2006 y es administrado por el PNUD. Actualmente administra la implementación de cuatro mil millones de dólares (financiados a través de 30 MDTFs y programas conjuntos) en 75 países a través de más de 36 organizaciones del SNU.

La iniciativa piloto *Delivering as One* busca aumentar la coherencia y eficacia de las operaciones del SNU en el terreno a través del establecimiento de oficinas comunes. La iniciativa se implementa en ocho países piloto que trabajan junto con las Organizaciones Participantes del SNU (PUNO).

En 2009, el MDTF desarrollo una página web (UNEX) a través de la cual las PUNO registran la información financiera de sus proyectos. UNEX obtiene los presupuestos de los proyectos y las transferencias de fondos a las PUNO directamente desde Atlas (la plataforma del PNUD). UNEX también transfiere automáticamente a Atlas los gastos registrados por las PUNO.

El MDTF también ha desarrollado un portal (MDTF-Gateway) en el cual las PUNO registran los informes de seguimiento (sustantivos) de sus programas y proyectos. La información sobre presupuestos y transferencias se obtiene en tiempo real desde Atlas y la información sobre gastos se obtiene automáticamente desde UNEX.

Aunque el programa ha permitido al país beneficiarse del *expertise* de dos agencias no residentes del SNU, no está tan claro que el valor añadido compensen las dificultades y costes añadidos. El elevado número de agencias del SNU implicadas en la implementación también resulta en procesos más complicados y será interesante observar en el futuro si el mayor coste inicial se traduce en una mayor eficacia (gracias al aprovechamiento de sinergias) y eficiencia (reducción de costes de transacción). En este sentido, el haber incluido un elevado número de agencias del SNU no ha significado que el programa cuente con todo el *expertise* disponible en el SNU (p.ej. se echa de menos la participación de una agencia como la FAO en varios componentes del programa).

Los TdR de la ventana han hecho que disminuya el *donor driven* y que las agencias del SNU se acerquen a las autoridades nacionales e introduzcan el fortalecimiento institucional en sus programas de trabajo. Por otra parte, el papel de la AECID no está claro y ha cambiado desde el inicio de los programas conjuntos. Los programas no se alinean con la cooperación bilateral española la cual se ha concentrado (y las programas conjuntos no coinciden necesariamente con sus prioridades ni sectoriales ni geográficas).

[30] Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Ruanda, Tanzania, Uruguay y Vietnam.

4 CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

C1 El programa está apoyando la implementación de las políticas y programas nacionales y regionales. Más concretamente constituye una experiencia de implementación del plan de manejo de la RBB (reducción de pobreza y fomento de modelos de desarrollo sostenible). A través del trabajo con las comunidades indígenas se busca un manejo conjunto del territorio y por lo tanto, el programa está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y descentralización. El programa tiene un gran potencial como experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y de los recursos.

C2 Este es el primer programa conjunto firmado en Nicaragua y por lo tanto no existían referencias de cómo afrontar su formulación eficientemente. La no participación de actores clave (autoridades locales) en la formulación del programa se puede interpretar como un error de diseño por no considerar este proceso como parte de la implementación del programa y desestimar el tiempo y recursos necesarios para explicar y validar las intervenciones con las autoridades y poblaciones afectadas.

C3 El programa debería ser un sistema (mayor que la suma de sus partes), pero el diseño estuvo guiado por los recursos más que por objetivos estratégicos y las ventajas comparativas de las agencias del SNU. Esto ha dado como resultado una falta de globalidad entre los resultados y una cierta inconexión entre las actividades. El presupuesto repartido entre las agencias ahonda en la compartimentación del programa y el retraso en la implementación de componentes transversales (políticas, línea de base, estrategia de comunicación, etc.) ha aumentado la desconexión entre actividades.

C4 En la implementación participa un elevado número de agencias del SNU (siete), dos de ellas no residentes. Esto ha dificultado la coordinación y elevado los costes, sin embargo no ha asegurado la participación de todas las agencias con *expertise* relevante para maximizar el impacto del programa (FAO es la agencia con mayor experiencia en actividades de siembra, establecimiento de sistemas agroforestales, buenas prácticas agrícolas, etc.)

C5 El programa conjunto pretende apoyar el proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) y como tal debe ser visto como una experiencia piloto. Su eficiencia pasa por reducir los costes de transacción para lo cual se están llevando a cabo esfuerzos para encontrar modalidades de ejecución conjunta en el marco del programa. Existen plataformas que facilitan el trabajo interagencial a las cuales las agencias participantes en los programas conjuntos no tienen acceso (MDTF-Gateway y UNEX).

C6 El Documento Marco del programa no es un documento operativo (p.ej. ni las actividades ni la estrategia de gobernabilidad y comunicación están suficientemente detalladas). Se ha desestimado el tiempo y recursos necesarios para establecer la coordinación, desarrollar la estrategia de gobernabilidad del programa, desarrollar un plan de trabajo detallado y definir actividades y sub-actividades específicas.

C7 La creación de Unidades de Coordinación a nivel local y de la Comisión Coordinadora ha significado una mejora para la coordinación (y apropiación). Sin embargo, el sistema de

seguimiento del programa presenta debilidades: no existen mecanismos bien definidos para recoger la información de los indicadores y la información no siempre mantiene su consistencia entre los distintos niveles de gestión. La información se homogeniza a nivel de programa sólo en la Comisión Coordinadora (nivel político) que se reúne cada tres meses. El último foro técnico son los comités por efecto, no existiendo uno para el programa en su conjunto.

C8 El programa está fortaleciendo las capacidades locales para el manejo de las microcuencas a través de la formulación de los planes de manejo y el establecimiento de comités de cuenca. Según los planes de manejo, estos comités velarán por: (i) una mejor administración de las aguas; (ii) el desarrollo de la infraestructura hidráulica y de los servicios respectivos (iii) la gestión de mecanismos financieros que permitan apoyar acciones encaminadas a la preservación y conservación de los recursos hídricos. Sin embargo los comités carecen de los recursos y las capacidades para ello.

C9 Se ha elaborado una guía para la rehabilitación de los ecosistemas afectados por el huracán Félix y se ha comenzado la implementación de las medidas prescritas: (i) establecimiento de viveros y manejo de la regeneración natural y (ii) rehabilitación y establecimiento de sistemas agroforestales. La guía prescribe la implementación de otros dos tipos de acciones: (i) rehabilitación de la infraestructura social y productiva con las maderas caídas en el territorio y (ii) monitoreo y evaluación.

C10 Se espera que el programa ayude a mejorar el uso y el acceso al agua y saneamiento. Sin embargo la decisión de intentar beneficiar al mayor número posible de comunidades y personas ha significado que se descartasen la mayoría de las alternativas técnicas propuestas y se detectan algunas discrepancias a nivel local sobre la tecnología elegida. La lógica de implementación (del componente de agua y saneamiento) está más en línea con la reducción de la pobreza que con el uso integral del agua lo que hace que se pierda integralidad en el programa. Por otra parte en la misma zona existe otro programa conjunto con un presupuesto muy superior y dedicado exclusivamente al sector agua y saneamiento con un enfoque de reducción de la pobreza.

C11 A través del programa se están implementando acciones para recuperar una parte de la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados (principalmente ligados al cacao). Estos sistemas agroforestales se pretende que proporcionen un medio de vida para los habitantes de las comunidades para lo cual se proporciona material vegetativo y herramientas, se desarrollan capacidades y se construye infraestructura (para el acopio). Sin embargo, el programa no actúa sobre otros puntos críticos como son el acceso al crédito, el transporte, la deficiente infraestructura vial, etc. En este sentido, es importante señalar que existen productores de cacao en el área (beneficiarios de otros programas) que no encuentran un mercado adecuado/justo para su producción.

C12 El reparto de paquetes tecnológicos (principalmente reparto de material vegetal) se lleva a cabo como un componente aislado y no ha ido acompañado de asistencia técnica o capacitación para los beneficiarios. Como consecuencia de esto se han dado casos de bajos

rendimientos en las cosechas y se ha creado una situación de diferenciación entre los beneficiarios de los paquetes tecnológicos y los del componente cacao (los que sí han recibido asistencia). Por otra parte, el reparto de las cartillas en las escuelas también se implementa aisladamente y no se aprovechan sinergias con el resto del programa.

C13 El desarrollo de un mecanismo de pago/retribución por servicios ambientales está resultando más complicado de lo previsto. Aún no se han identificado ni los servicios ni los pagadores (ni su capacidad ni su disposición de pago). Desarrollar este mecanismo en el tiempo que resta de implementación representa un reto importante para el programa.

C14 La eficiencia de los programas conjuntos pasa por (i) conseguir sinergias entre los efectos y las instituciones y (ii) reducir costos. Ambos procesos pasan por una inversión inicial superior a la suma de las inversiones necesarias para implementar cada una de las partes por separado: los procesos administrativos se multiplican por el número de agencias del SNU (p.ej. la transferencia de fondos) y no se utilizan plataformas financieras comunes lo que obliga a las agencias del SNU a hacer “contabilidad manual” para adaptar sus formatos y líneas presupuestarias de los del PNUD (utilizado en los informes del Secretariado del Fondo).

5 RECOMENDACIONES

A nivel de país (Comité Directivo Nacional y Comité de Gestión)

R1 (a partir de C1, C2, C3, C6 y C7)

Sistematizar las enseñanzas del programa conjunto como experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y los recursos. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual que pudiese orientar a las distintas autoridades en procesos futuros.

R2 (a partir de C2, C3 y C4)

Establecer el plan y el camino crítico de actividades para el tiempo restante de implementación, el Plan Operativo Anual (y la ejecución presupuestaria) deberían ser subproductos de ellos.

R3 (a partir de C3 y C4)

Sería recomendable contar con la participación de la FAO durante el tiempo restante de implementación, al menos como asistencia técnica. Esto ayudaría a mejorar la eficacia de algunas actividades (p.ej. paquetes tecnológicos, proyectos piloto de los planes de manejo, etc.) y facilitaría la identificación de posibles vínculos con otras acciones que pudiesen mejorar su impacto y la sostenibilidad.

R4 (a partir de C6 y C7)

La coordinación del programa se beneficiaría de la creación de un comité que permitiese la toma de decisiones a nivel técnico para el programa en su conjunto, actuando de puente entre los Equipos Operativos por Efecto y la Comisión Coordinadora. Además se debería fortalecer el sistema de seguimiento asegurando que sea sencillo/relevante (basado en los POA, PAT y planes mensuales), accesible (para todos los socios), completo (fechas límites de ejecución, consecuencias de las demoras, planes de emergencia, etc.), operativizado por la unidad coordinadora (o en su defecto la institución líder).

R5 (a partir de C8 y C9)

El programa está contribuyendo a la creación de institucionalidad a nivel local pero hay que asegurarse de que no se sobrepasa la capacidad de absorción de las municipalidades. En este sentido, las inversiones deben ir acompañadas de un incremento de las capacidades locales.

Es necesario que se alcancen acuerdos de compromisos presupuestarios para asegurar la implementación y el seguimiento de los planes de manejo y la sostenibilidad de los comités de cuenca. Los planes se deben articular con los instrumentos de planificación territorial (planes de ordenamiento forestal, planes de manejo de áreas protegidas, planes de gestión de riesgo, planes de ordenamiento municipal y estrategia de desarrollo productivo de la Costa Caribe) y los comités deben ser los garantes de la implementación y seguimiento tanto de los planes de manejo como de las acciones para la rehabilitación de ecosistemas (afectados por el huracán Félix o por cualquier otra causa). La capacitación de jóvenes que se está llevando a cabo para el seguimiento de la biodiversidad se debería vincular más estrechamente con el seguimiento de los planes de manejo.

R6 (a partir de C10 y C13)

En un programa medioambiental como este, las intervenciones en los sectores de agua y saneamiento y de energía deberían buscar el uso integral de los recursos y no implementarse como acciones aisladas de reducción de la pobreza. En este sentido, deberían entenderse como acciones piloto y no intentar llegar al mayor número de beneficiarios posible a costa de la integralidad del programa. En el tiempo de implementación restante sería interesante desarrollar acciones en la línea del uso integral del agua (p.ej. reutilización de aguas grises en escuelas, etc.)

La estrategia de salida del programa debería pasar por (i) multiplicar los esfuerzos en la creación de capacidades a nivel local para asegurar la sostenibilidad de las inversiones y (ii) fortalecer los vínculos con el programa conjunto de agua y saneamiento que se implementa en la zona. En particular, sería interesante analizar si las comunidades prestan servicios ambientales de los cuales se benefician los habitantes que van a recibir los nuevos sistemas de agua. Si fuese así, se podría pensar en introducir esta variable en el cálculo de las tarifas y desarrollar un sistema de pago por servicios ambientales.

R7 (a partir de C11)

Sería interesante que los productores gestionasen una parte de los fondos con la supervisión del MAGFOR. Con estos fondos podrían realizar pequeñas compras, se agilizaría la ejecución (evitándose retrasos) y principalmente, se crearían capacidades a nivel local. Asimismo, los productores deberían llevar un registro de sus actividades (productivas, contables, etc.) Esto podría servir en el futuro para identificar buenas prácticas.

Para asegurar las sostenibilidad de los sistemas agroforestales, es imprescindible que se definan correctamente las necesidades en cuanto a transporte, esto podría incluir por ejemplo animales (número de mulas, su alimentación, cuidados necesarios, etc.), caminos y carreteras, barcas, etc. Asimismo, los centros de acopio deben ser dimensionados cuidadosamente, hay varios proyectos promoviendo la producción de cacao en la zona.

Por otra parte, el acceso al financiamiento por parte de los productores se presenta como uno de los mayores obstáculos para la sostenibilidad del sector. La estrategia de salida del programa debería incluir esfuerzos para vincular las inversiones con otros programas que permitiesen a los productores continuar con sus actividades, acceder al mercado y promover el asociacionismo (los centros de acopio ofrecen una buena plataforma para ello).

R8 (a partir de C12)

Ofrecer asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios de los paquetes tecnológicos e implementar otras acciones complementarias: buenas prácticas agrícolas, manejo de agua de riego, reutilización de aguas grises (p.ej. en escuelas vinculado con el resultado de agua y saneamiento y las cartillas ambientales), provisión de pequeños silos para almacenamiento de semillas, etc.

Para buscar un mayor impacto se debe incidir en las mujeres (seguridad alimentaria) y el asociacionismo. Y, como en la recomendación anterior, se podría pensar en una gestión de pequeños fondos por parte de los beneficiarios. Esta debe considerarse una experiencia piloto y como tal, su

posible impacto (medio ambiente, seguridad alimentaria, etc.) pasa por su replicación. En este sentido, es imprescindible que se sistematicen las lecciones aprendidas y buenas prácticas.

A nivel del Secretariado del F-ODM

R9 (a partir de C1, C2, C3, C6 y C7)

Expandir el proceso de sistematización nacional a nivel regional y especialmente a nivel de ventana. Las buenas lecciones aprendidas y las buenas prácticas podrían utilizarse para desarrollar capacidades y que en el futuro los países pudiesen contar con el apoyo de un experto de cada ventana en la formulación de los programas conjuntos.

R10 (a partir de C2, C3, C4 y C14)

Asegurar la inversión inicial necesaria y prever un periodo de preinversión en el cual: (i) identificar e involucrar a los actores clave a nivel local, (ii) concretar actividades y sub-actividades específicas incluyendo la identificación de autoridades, beneficiarios y áreas de intervención concretas; (iii) establecer el mecanismo de gobernanza y coordinación del programa e incluso (iv) procedimientos comunes. En este sentido es importante que un programa de esta complejidad cuente con un plan de acción que identifique claramente la sucesión de actividades y el camino crítico.

R11 (a partir de C2)

La formulación de cualquier programa debe incluir un mapeo de actores a través del cual no solo se obtenga un listado de los diferentes actores que participan, sino que permita conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la participación de la sociedad civil en los programas (especialmente cuando actúan a nivel local).

R12 (a partir de C3)

Los desembolsos por agencia (*pass through*) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, el mecanismo de *pool funding* parece mucho más apropiado. El presupuesto dividido por agencia no favorece ni el trabajo conjunto de los socios ni la apropiación por parte de las instituciones nacionales.

R13 (a partir de C3 y C4)

Es importante valorar en qué situaciones las agencias del SNU tienen un valor añadido en la implementación (interlocutores directos y socios del programa) y en qué casos pueden actuar como asistencias técnicas contratados por el gobierno o por otra agencia.

R14 (a partir de C5)

Capitalizar la experiencia, sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas permitiría asegurar un buen retorno de la inversión de un programa piloto de apoyo al proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) como es este. Sería interesante permitir a las agencias participantes en los programas conjuntos del F-ODM utilizar los sistemas de comunicación comunes que ya existen (UNEX y MDTF-Gateway). Esto mejoraría la tasa de retorno tanto de los programas conjuntos como de las plataformas.

R15 (a partir de C6 y C7)

Los principios de una gestión basada en resultados deben ser aplicados consistentemente para asegurar que la calidad y la lógica del programa son mejoradas constantemente. La estructura gerencial es básica para fomentar sinergias. En este sentido, es básico (i) establecer mecanismos de coordinación y gestión que respondan a la realidad del país y que no dupliquen funciones, (ii) establecer unidades a nivel local que respondan al diseño del programa y que permitan operativizarlo y (iii) establecer un plan de seguimiento y evaluación al inicio de cada programa que suponga la menor carga posible (para el programa, las agencias y sus socios).

ANEJO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA ADAPTADOS

TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACION INTERMEDIA DEL PROGRAMA CONJUNTO DE MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMATICO DE NICARAGUA

Contexto General: La ventana Medio Ambiente y Cambio Climático del FOD-M

En Diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un montante de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente el 24 de septiembre de 2008 España comprometió 90 millones de Euros destinados para el lanzamiento de una ventana temática de Infancia y Nutrición. El FOD-M apoya a los países en el progreso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de replicación e impacto en la población.

El FOD-M opera en los países 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 de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas a progresar en el logro de los ODM.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

La Ventana está compuesta por 17 programas conjuntos que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante se pueden identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos programas conjuntos. La mayor parte de la ventana busca contribuir a 3 tipos de resultados; transversalizar el medio ambiente, la gestión de recursos naturales y las acciones contra el cambio climático en las políticas públicas, mejorar la capacidad del país a planificar e implementar acciones concretas a favor del medio ambiente, valorar y mejorar la capacidad de los países para adaptarse al cambio climático.

Los beneficiarios de los programas conjuntos de la ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales, regionales y municipales a población local. La totalidad de los programas conjuntos tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Se pueden encontrar otros beneficiarios tales como la sociedad civil, comunidades y ciudadanos.

Los siguientes puntos deben de ser proporcionados por el equipo del programa conjunto

- Describir el programa conjunto, nombre del programa, objetivos incluir cuando se inicio que outputs y outcomes pretende conseguir su contribución a los ODM a escala local y a escala nacional, su duración y el momento de implementación actual.

- Describir someramente la escala de complejidad del programa conjunto con sus componentes, los beneficiarios que intenta cubrir (directos e indirectos), las aéreas geográficas (regiones) y el contexto social y económico en el que opera.
- Es útil también describir los recursos financieros y humanos con los que cuenta el programa conjunto, el número de socios implementadores del programa (NNUU, Gobierno nacionales y locales y otros interesados en la implementación del programa.
- Cambios observados en el programa desde el comienzo de la implementación del mismo y cómo este se integra en las prioridades del UNDAF y de las Estrategias Nacionales de Desarrollo.

2. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACION

El Secretariado tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del FOD-M. Esta función se concreta a través de las instrucciones contenidas en la Estrategia seguimiento y evaluación y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia.

Las evaluaciones intermedias tienen una naturaleza eminentemente formativa y buscan **la mejora en la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. Así como la búsqueda y generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas** que puedan ser transferidas a otros programas. Por lo tanto las conclusiones y recomendaciones que se generen por esta evaluación estarán dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Comité de Gestión del Programa, el Comité Nacional de Dirección y el Secretariado del Fondo.

3. AMBITO DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

La evaluación intermedia consistirá en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del **programa conjunto** basada en el alcance y criterios incluidos en estos términos de referencia a través de un proceso expedito. Esto permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de aproximadamente 3 meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, outcomes, outputs actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

La presente evaluación intermedia tiene como **objetivos específicos**:

1. 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 MANUD, las Estrategias Nacionales de Desarrollo y **los Objetivos de Desarrollo del Milenio**. Así como el

grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.

2. 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**.

3. Conocer el **grado de eficacia** del programa en; las beneficiarios del mismo, contribución a los objetivos de la **ventana temática de Medio Ambiente** y Cambio Climático y los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** en el nivel local y/o país.

4. PREGUNTAS NIVELES Y CRITERIOS DE EVALUACION

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.

Es preciso tener en cuenta además que Nicaragua es un país focal para el FOD-M, y como tal las actividades de evaluación en el país revisten ciertos rasgos específicos. Uno de ellos es que las evaluaciones intermedias de los programas conjuntos en el país son un insumo para el análisis evaluativo del FOD-M desde la perspectiva país. Por lo tanto las evaluaciones intermedias contendrán un grupo de preguntas que responderán a necesidades de información a nivel de país y que contextualicen la intervención con el resto de programas conjuntos y con los 3 objetivos del FOD-M: Contribución a los objetivos de desarrollo del Milenio, Principios de Eficacia de la Ayuda establecidos en la Declaración de París y a los principios de Delivering as One.

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) ¿Es clara la conceptualización del problema y sus causas (ambientales y humanas) que se intenta resolver?

b) ¿Responde el Programa Conjunto a los orígenes más relevantes más urgentes y prioritarios del problema a las necesidades ambientales y socioeconómicas de la población en las áreas de actuación, y del papel del Programa en la solución de los problemas y cobertura de las necesidades observadas.

c) ¿Está adaptada la estrategia al contexto sociocultural al que se aplica?

d) ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los outputs y outcomes del programa conjunto?

e) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del FOD-M a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?

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

a) ¿En qué medida son los objetivos y líneas de actuación del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales, a las necesidades identificadas (ambientales y humanas) y al contexto operativo de la política nacional?

b) ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar la intervención de desarrollo?

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 a generar los productos y resultados previstos?

b) ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil?

c) ¿Existen mecanismos de coordinación eficientes para evitar sobrecarga en las contrapartes y los beneficiarios?

d) ¿Los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integridad de los resultados del programa conjunto?

e) ¿Se comparten metodologías trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias y entre Programas Conjuntos?

f) ¿Se han adoptado las medidas más eficientes en el contexto para solucionar el problema ambiental? Este tema puede ser difícil responder, requiere mucho detalle sobre costos de sistemas específico.

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

g) ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
h) ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo y generar los impactos 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.

Tomando como referencia la Matriz del Marco Lógico del Programa analizar los siguientes temas:

i) ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?
   a. ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
   b. ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo los objetivos establecidos por la ventana temática de
j) ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos?
k) ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita?
l) ¿Está el programa proporcionando la cobertura a beneficiarios planificada?
m) ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
n) ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas?
o) ¿Se han identificado experiencias exitosas o ejemplos transferibles a otros contextos que se puedan extender? Tema para la evaluación final.
p) ¿En qué medida se han cambiado los comportamientos causantes del problema ambiental? Tema para la evaluación final.
q) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a impulsar el posicionamiento de la problemática ambiental dentro de la agenda política del país? VER MARENA.
r) ¿Qué incidencia diferencial y tipos de efectos está produciendo el programa conjunto con respecto a grupos poblacionales tales como jóvenes, niñas, niños, adolescentes, personas mayores de edad, comunidades indígenas y población rural? Tema para la evaluación final.

Los incisos o, p y r se considera que deben ser evaluados al final del Programa, no en esta revisión intermedia.

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

a) ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
   i. A nivel local: ¿se está produciendo una apropiación del conocimiento y la experiencia, los recursos y las redes locales?
   ii. A nivel país: ¿Se han creado y/o fortalecido las redes o instituciones redes que pueden llevar a cabo las funciones que el programa conjunto está realizando?
   iii. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?
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?

Nivel País

d) ¿Qué lecciones aprendidas o buenas prácticas transferibles a otros programas o países se han observado durante el análisis de evaluación?
e) ¿En qué medida y de qué forma esta el programa conjunto contribuyendo a progresar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el país?
f) ¿En qué medida y de que formas están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN
g) ¿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?
h) ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?

5. APROXIMACION METODOLOGICA

Las evaluaciones intermedias usaran las metodologías que según las necesidades específicas de información, las preguntas que se definan en los TDR, la disponibilidad de recursos y las prioridades de interesados determinen. En cualquier caso se espera que los consultores analicen todas la fuentes de información relevantes tales como; los informes anuales, los documentos de programa, informes de revisión internas, archivos del programa, documentos estratégicos de desarrollo del país y cualquiera otros documentos que puedan representar evidencia para formar juicios. Se espera que los consultores usen también entrevistas como una forma de recoger datos relevantes para la evaluación.

La metodología que se usara en la evaluación deberá ser descrita con detalle en el informe de gabinete y en el informe final de la evaluación y como mínimo contendrá información en los instrumentos usados para la recolección y análisis de datos ya sean documentos, entrevistas, visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas.

6. PRODUCTOS DE EVALUACION

El consultor es responsable de entregar los siguientes productos al Secretariado del FOD-M

♉ **Informe de gabinete** (se entregará a los 7 días contados desde la entrega de toda la documentación del programa al consultor)

Dicho informe constara de un mínimo de 5 a un máximo de 10 páginas, en las que se propondrán los métodos, las fuentes y los procedimientos de recolección de los datos. Así mismo se incluirá una propuesta de calendario de actividades y de entrega de los productos. El informe de gabinete propondrá una teoría inicial del cambio del programa conjunto que será contrastada durante la evaluación y funcionara como un punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el consultor y los gestores de la evaluación.

♉ **Borrador de Informe Final** (se entregará a los 10 días contados desde la finalización de la visita al terreno)

El borrador de informe contendrá los mismos apartados que el informe final y constara de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Dicho informe será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes.

♉ **Informe Final de Evaluación.** (Se entregará a los 7 días contados desde la entrega del borrador con comentarios del informe final)

El informe final constara de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes. El informe final será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Este informe contendrá como mínimo los siguientes apartados:

1. Portada

2. Introducción
   - Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
   - Objetivo de la evaluación
   - Metodología empleada en la evaluación
   - Condicionantes y límites del estudio realizado

3. Descripción de las intervenciones realizadas
   - - Concepción inicial:
   - - Descripción detallada de su evolución: descripción de la teoría del cambio del programa.

4. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación

5. Conclusiones y enseñanzas obtenidas (priorizadas, estructuradas y claras)

6. Recomendaciones

7. Anexos

7. REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DE CONSULTOR

El consultor contratado deberá cumplir como mínimo con los siguientes requisitos:

Educación:

Estar en posesión de un posgraduado en Desarrollo Internacional, Políticas Públicas, Ciencias Sociales, Ingeniería o campos relacionados. Se valorara la especialización de estudios en evaluación.

Experiencia:

- Tener 7 años, como mínimo, de reconocida experiencia como evaluador de proyectos, programas, evaluaciones temáticas o de país.
- Conocimiento de alguna de las 8 aéreas temáticas del FOD-M.
- Se valorará positivamente la experiencia en evaluación de programas en contextos de conflicto y con organizaciones indígenas y campesinas.

Habilidades

Pensamiento conceptual y habilidades analíticas.

Idiomas: el dominio y la suficiencia en inglés y español es un requisito esencial (escrito y hablado).

Conocimientos en: ODM, Eficacia de la Ayuda (Declaración de Paris Y Agenda de Acción de Accra) Naciones Unidas así como con procedimientos e intervenciones de otros actores Multilaterales de Desarrollo y donantes bilaterales.

Se valoraran positivamente experiencias de evaluación anteriores en el Sistema de Naciones Unidas.

Habilidades excelentes de comunicación

Dominio de herramientas ofimáticas (Word, Excel, etc)

Competencias corporativas

- Demuestra Integridad como modelo de los valores y estándares éticos que propugna Naciones Unidas.
- Promociona la visión, la misión y las metas estratégicas de Naciones Unidas.
- Muestra sensibilidad y adaptación hacia las diferencias y los contextos en cultura, género, religión, raza, nacionalidad y diferencias de edad.

8. PRINCIPIOS y PREMISAS ETICAS DE LA EVALUACION

La evaluación intermedia del programa conjunto se llevara a cabo de acuerdo a los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG)

• **Anonimato y confidencialidad**.- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.

• **Responsabilidad**.- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre EL CONSULTOR o entre éstos y los responsables del Programa Conjunto, en relación con las

conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

• **Integridad.-** El evaluador tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el los TOR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

• **Independencia**.- El consultor deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.

• **Incidencias**.- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Secretariado del FOD-M. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por el Secretariado del FOD-M en los presentes términos de referencia.

• **Convalidación de la información.-** Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.

• **Propiedad Intelectual.-** En el manejo de las fuentes de información el consultor deberá respetar los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades objeto de la evaluación.

• **Entrega de los Informes.-** En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones previstas en los presentes términos de referencia.

9. FUNCIONES DE LOS ACTORES DE LA EVALUACION

Los principales agentes en el proceso de evaluación intermedia son El Secretariado del FOD-M, el equipo de gestión del programa conjunto y el Comité de Gestión del Programa que funcionara como grupo de referencia de la evaluación con las funciones del Grupo de Referencia de la evaluación se extienden a todas las fases de la evaluación y consisten en:

- Facilitar la participación de los actores implicados en el diseño de la evaluación
- Identificación de necesidades de información, definición de objetivos y delimitación del alcance de la evaluación.
- Opinar sobre los documentos de planificación de la evaluación (Plan de Evaluación, Plan de Trabajo y Plan de Comunicación)
- Aportar insumos y participar en la redacción de los Términos de Referencia para la contratación de los servicios de asistencia técnica para la evaluación.
- Facilitar al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información.

- Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la intervención.
- Difundir los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades de su grupo de interés.

Por otra parte, el Secretariado del FOD-M promueve y gestiona la evaluación intermedia del Programa Conjunto como promotores de la evaluación dando cumplimiento al mandato de evaluación y financiándola. Como gestores de la evaluación el Secretariado se encarga de que el proceso evaluativo se realice según lo establecido, impulsando y liderando el diseño de la evaluación; coordinando y supervisando el avance y desarrollo del estudio de evaluación y la calidad del proceso; y son los responsables de comunicar sus resultados, conclusiones y recomendaciones.

10. CALENDARIO PARA EL PROCESO DE EVALUACION

A. Fase de diseño (Duración total 10 días)

1. Cada una de las oficiales de programa del Secretariado que gestionan las carteras de programas conjuntos en diversos países. Enviara los TDR genéricos de la ventana que corresponda al país concreto donde se inicie la evaluación, para que en el país, los adapten a la realidad concreta del programa conjunto con un mínimo común denominador que todos deben compartir a efectos de posibilitar la agregación y conseguir mostrar evidencias en el resto de niveles de análisis del FODM (país, ventana temática y FODM)

   Esta actividad conlleva que exista un dialogo entre el Secretariado y el nivel de país en el que las estructuras de gobernabilidad de FODM a nivel nacional (CGP Y/O CNP) que deberán constituir el grupo de referencia de la evaluación (órgano que opina y revisa pero no interfiere el proceso independiente de la evaluación). Este dialogo debe estar dirigido a completar y modificar algunas de las preguntas y dimensiones de estudio que los TDR genéricos no cubren, son insuficientes o irrelevantes para el programa conjunto.

2. Se fijan los TDR y se contrata a un consultor que se escogerán del Roster del FOD-M.

3. A partir de aquí cada oficial de programa se encarga de gestionar la ejecución de la evaluación con 3 funciones fundamentales: facilitar el trabajo del consultor, servir de interlocutor entre las partes (consultor, equipo de programa conjunto en el país, etc) y revisar los productos que se generen.

B. Fase de desarrollo del estudio de evaluación (Duración total: 53-55 dias)

Estudio de gabinete (Duración total: 15 días)

1. Briefing con el consultor **(1 día).** Se le hace entrega de una lista de chequeo de actividades y documentos a revisar y se le explica el proceso de evaluación. Se dialoga sobre lo que va a suponer llevar a cabo la evaluación.
2. Revisión de documentos según listado estándar (documento de programa, financieros, informes monitoreo, etc).
3. Entrega de un breve informe de conclusiones sobre la revisión documental y donde SE especifican como se va a llevar a cabo la evaluación **(7 días contados desde la entrega de toda la documentación del programa al consultor)**
4. El oficial de programas del Secretariado prepara una agenda junto con el punto focal para la evaluación en el país (coordinador de PC y/o Oficina del Coordinador Residente) para llevar a cabo la visita de campo (entrevistas con contrapartes, beneficiarios, revisión de documentos in situ, agencias ONU, etc) **(7 días contados desde la entrega del informe de Gabinete)**

Visita al terreno (Duración total 7-10 días)

El consultor se desplaza al país para observar y contrastar las conclusiones preliminares a las que ha llegado a través del estudio de la revisión de Se ejecuta la agenda prevista. Para ello el oficial de programas del Secretariado quizá tenga que facilitar con llamadas y correos electrónicos la visita de este consultor. Asegurándose de que tiene un punto focal en el país que es su interlocutor natural por defecto. El consultor se encargará de realizar un debriefing con los principales agentes con los que haya interactuado.

Se entregará una propuesta de agenda que será consensuada previamente con el consultor.

Informe Final (Duración total 31 días)

1. El consultor entrega un borrador del informe final que el oficial de programas del Secretariado se encarga de compartir con el grupo de referencia de la evaluación. **(10 días contados desde la finalización de la visita al terreno)**

2. El grupo de referencia de la evaluación puede pedir que se cambien datos o hechos que estimen que no sean correctos siempre y cuando aporten datos o evidencia que apoye su solicitud. Sera el juicio del evaluador en última instancia el que acepte o deniegue el cambio. El oficial de programas del Secretariado puede y debe intervenir en aras de la calidad de la evaluación para que se cambien datos erróneos y juicios basados en datos erróneos o no basados en evidencia. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**

El grupo de referencia de la evaluación también puede opinar sobre los juicios de valor vertidos en la evaluación pero estos no pueden afectar a la independencia del evaluador para expresar en base a evidencias y criterios establecidos las conclusiones y recomendaciones que estime oportunas.

3. El oficial de programas del Secretariado valorara la calidad de los informes de evaluación presentados utilizando los criterios establecidos en anexo de esta estrategia de evaluación. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**

4. Al finalizar las aportaciones del grupo de referencia, el evaluador decide que aportaciones incorporara y cuáles no. El oficial de programas del Secretariado revisa la copia final del informe y queda concluida esta fase con la entrega del mismo al grupo de referencia de la evaluación en el país. **(7 días contados desde la entrega del borrador con comentarios del informe final)**

C. Fase incorporación de recomendaciones y plan de mejora: (7 días contados desde la entrega del informe final)

1. El oficial de programas del Secretariado como representante del Secretariado establece un dialogo con los gestores del programa conjunto para establecer un plan de mejoras que incluyan las recomendaciones provenientes de la evaluación.
2. El oficial de programas del Secretariado dialoga con el punto focal de la evaluación para desarrollar un sencillo plan de diseminación y comunicación de resultados a los diversas partes interesadas.

11. PRESUPUESTO

El coste máximo total para la evaluación intermedia de un programa conjunto se determinará de acuerdo a los días trabajados por el consultor y no podrán exceder de $40,500 para honorarios de consultoría y de $9,000 para gastos y dietas de viajes. El consultor recibirá el 10% del total de honorarios mas el montante para gastos y dietas de viaje en razón de lo que este estipulado por las normas de Naciones Unidas para el país que se visita a la entrega del informe de gabinete previa conformidad del mismo por el Secretariado. El Secretariado pagara el 40% del total presupuestado para los honorarios de consultoría previa entrega y conformidad por parte del Secretariado del borrador del informe de evaluación. El resto del montante de los honorarios del consultor 50% se pagara a la entrega del informe final y previa conformidad del mismo por parte del Secretariado.

12. ANEXOS

a) Revisión Documental

Esta sección debe de ser completada y especificada por el resto de usuarios de la evaluación pero principalmente por el equipo de gestión del programa conjunto y por el Comité de Gestión del Programa estableciendo un mínimo de documentos que deben ser revisados antes de la visita de campo, en téminos generales el Secretariado estima que al menos deberían ser:

- Documento Marco del FOD-M
- Documento de Programa Conjunto: marco de resultados y marco de seguimiento y evaluación
- Plan anual
- Informes trimestrales y/o semestrales de seguimiento
- Informes anuales
- Evaluaciones o valoraciones o informes internos ya realizados sobre el programa o componentes del mismo
- Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país
- Documentos o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes relevantes sobre One UN, Dellivering as One

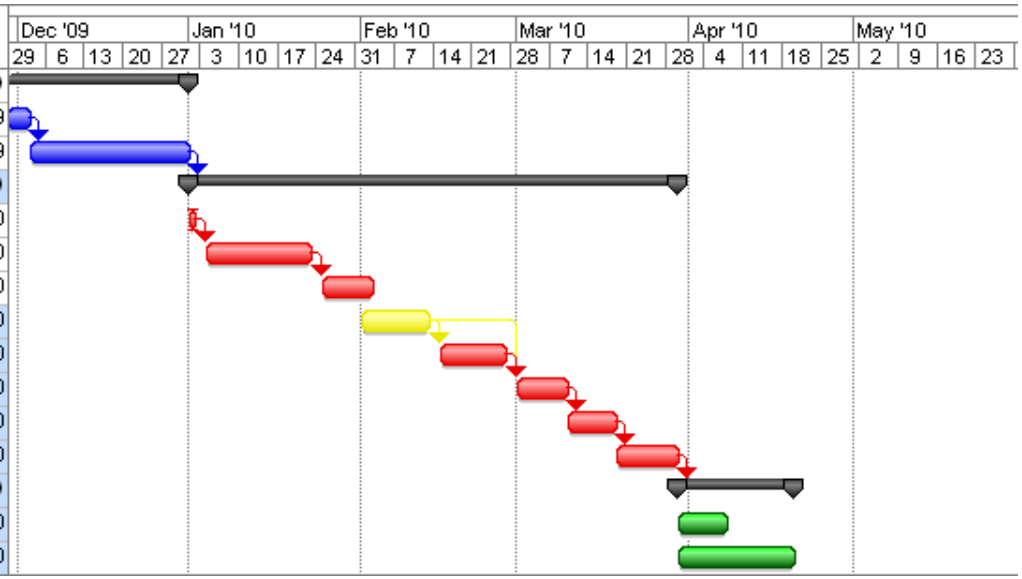
c) Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto

Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones, las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa y en que

Recomendación de la Evaluación Nº 1				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	**Plazo**	**Responsable/s**	**Seguimiento**	
1.1			**Comentarios**	**Estado**
1.2				
1.3				
Recomendación de la Evaluación Nº 2				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	**Seguimiento**	
2.1			Comentarios	Estado
2.2				
2.3				
Recomendación de la Evaluación Nº 3				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	**Seguimiento**	
3.1			Comentarios	Estado
3.2				
3.3				

b)Calendario de la evaluación

ID	Evaluation Phase	Duration	Start	Finish
1	**Fase de Diseno**	**31 days**	**Thu 11/19/09**	**Thu 12/31/09**
2	Adaptacion TOR	10 days	Thu 11/19/09	Wed 12/2/09
3	Contratacion de consultor	21 days	Thu 12/3/09	Thu 12/31/09
4	**Fase de Ejecucion**	**62 days**	**Fri 1/1/10**	**Mon 3/29/10**
5	Briefing consultor	1 day	Fri 1/1/10	Fri 1/1/10
6	Informe de gabinete	15 days	Mon 1/4/10	Fri 1/22/10
7	Confeccion de la Agenda visita campo	7 days	Mon 1/25/10	Tue 2/2/10
8	Visita de campo	10 days	Mon 2/1/10	Fri 2/12/10
9	Entrega borrador informe final	10 days	Mon 2/15/10	Fri 2/26/10
10	Discusion de Borrador Informe Final	7 days	Mon 3/1/10	Tue 3/9/10
11	Incorporacion de comentarios	7 days	Wed 3/10/10	Thu 3/18/10
12	Control de calidad Secretariado	7 days	Fri 3/19/10	Mon 3/29/10
13	**Fase de Plan de mejora y Comunica**	**15 days**	**Tue 3/30/10**	**Mon 4/19/10**
14	Plan de mejora	7 days	Tue 3/30/10	Wed 4/7/10
15	Difusion y comunicacion	15 days	Tue 3/30/10	Mon 4/19/10



ANEJO 2 LA RESERVA DE LA BIOSFERA BOSAWÁS

La Reserva de Biosfera Bosawás (RBB), reconocida como tal por la UNESCO en 1997, cubre aproximadamente un 14% del territorio de Nicaragua y es considerado uno de los ecosistemas de mayor importancia en la región centroamericana. La RBB se integra en un espacio transfronterizo entre Honduras y Nicaragua, en el marco del Corredor Biológico Mesoamericano. Las reservas de biosfera reconocidas por UNESCO constituyen laboratorios de aprendizaje hacia la sostenibilidad ambiental a nivel local, dedicados a promover esfuerzos de conservación y desarrollo específicos para cada contexto en particular, en base al fortalecimiento de capacidades y la participación comunitaria en la gestión del área designada.

La RBB cubre un área de 20.000 km^2 en ocho municipios del país: Wiwilí Nueva Segovia, Wiwilí Jinotega, El Cuá, San José de Bocay, Waslala, Siuna, Bonanza y Waspám. La población total suma 340.000 habitantes, de los cuales un 85% es población rural. Históricamente, ha sido también espacio de vida de las comunidades indígenas de las etnias Mayagna y Miskitu; en ella se ubican seis territorios indígenas, con alrededor de 37.000 habitantes.

Esta área constituye una de las más críticas en cuanto a niveles de pobreza en el país, estando los ocho municipios clasificados en condición de pobreza severa. La zona presenta las brechas más grandes en el país en términos de cumplimiento de derechos, entre los que resaltan bajos niveles educativos, bajo nivel de servicios básicos y exclusión de poblaciones indígenas. La población experimenta vulnerabilidad en cuanto a su seguridad alimentaria y ante fenómenos climáticos (principalmente inundaciones y recientemente el Huracán Félix). La mayor parte de las comunidades rurales carecen de agua potable y se abastecen de agua de los ríos y quebradas, lo que les hace altamente vulnerables ante la contaminación y exposición a enfermedades, siendo las mujeres y los niños particularmente afectados. En los ocho municipios, la cobertura de agua potable en las zonas rurales es de 38%. Las letrinas constituyen el principal medio de saneamiento, con un 58% de uso el nivel rural. Ambos datos se encuentran por debajo de las medias nacionales (69% para ambos). Menos del 10% de la población cuenta con luz eléctrica y la población beneficiada está situada en las cabeceras municipales y adyacente a las carreteras.

La RBB constituye un área de importancia capital para el manejo de la biodiversidad y la aplicación de sistemas de servicios ambientales y de secuestro de carbono. Así mismo, posee un valor dada la diversidad étnica, lingüística y cultural de sus habitantes. El desarrollo de sistemas de producción sostenibles es una de las claves para el mantenimiento de este importante ecosistema y el desarrollo de su población. Sin embargo, la zona de amortiguamiento (12.000 km^2) e incluso la zona núcleo (8.000 km^2) de la RBB están sufriendo un rápido deterioro de sus recursos naturales debido al proceso de inmigración y al avance de la frontera agropecuaria. La extracción forestal se realiza de manera desordenada y sin control por parte de las autoridades. Hay iniciativas en marcha para desarrollar alternativas productivas adecuadas al medio, tales como sistemas agroforestales con cultivos de café, cacao, pimienta y otros; sin embargo, estos esfuerzos todavía requieren una mayor masificación y profundización para disminuir la presión sobre los recursos naturales y crear alternativas de ingresos para la población. Resalta el caso de la producción de cacao, principalmente en los cuatro municipios pertenecientes a la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN). En abril del 2007, se lanzó un plan estratégico regional de fomento al rubro cacao en la RAAN, el cual señala una serie de debilidades del sector y establece objetivos y líneas estratégicas para el desarrollo del mismo.

Los gobiernos municipales de la zona y el Gobierno de la RAAN son aún débiles y con baja capacidad para liderar procesos de ordenamiento territorial, inversión pública y desarrollo de sectores económicos y sociales. Cinco de los ocho municipios cuentan con Planes de Desarrollo Municipal, los que incluyen las temáticas de manejo de recursos naturales y desarrollo productivo. Las comunidades indígenas cuentan con estructuras propias de organización y se ha ido gestando una mayor participación de estas en las estructuras de los gobiernos municipales y los mecanismos de participación ciudadana. Existen procesos de auto-organización de productores, entre los que resalta el Programa Campesino a Campesino (PCaC), la cual ha recibido el apoyo de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG). También existen otras estructuras de organización y participación comunitaria como Comités Escolares, Comités de Agua, y otros. La participación de mujeres es mayor en los Comités escolares y de agua, siendo incipiente en el resto de estas estructuras organizativas, y carecen de capacidad de gestión y liderazgo.

La RBB es una de las áreas de mayor importancia en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP). Cuenta con un Plan de Manejo, aprobado en el año 2003, que constituye una plataforma para la canalización de recursos y esfuerzos dirigidos a la reducción de la pobreza en la zona y al fomento de modelos de desarrollo sostenible y conservación. Sus cuatro ejes de trabajo son: programa de protección y manejo de los recursos naturales y la biodiversidad; programa de producción sostenible; programa étnico/cultural y programa de administración y monitoreo. De manera transversal, se consideran los temas de fortalecimiento institucional; conocimiento ancestral; comunicación, participación y diálogo; y la temática de género y equidad. Las normas establecidas en el Plan de Manejo respecto al uso de suelo y los recursos naturales deben ser consideradas en todos los instrumentos de gestión y ordenamiento del territorio. La instancia responsable de dirigir, organizar y administrar la Reserva, es la Secretaría Técnica de Bosawas (SETAB), como dependencia desconcentrada del MARENA. La SETAB facilita la articulación de las iniciativas y actores locales con las dependencias gubernamentales y agencias de cooperación, a fin de promover la sinergia entre los mismos y canalizar dichas iniciativas hacia la implementación del Plan de Manejo.

ANEJO 3 LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

Documentos del F-ODM

- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos
- Guía para el Seguimiento y la Evaluación
- Advocacy & Partnerships: Guidance Note for Elaborating Advocacy Action Plans
- Advocacy Strategy

Documentos del programa conjunto

- UNDP Interoffice memorándum
- Documento Marco del programa conjunto "Gestión ambiental local para el manejo de recursos naturales y provisión de servicios ambientales en la Reserva de Biosfera Bosawás"
- Workplans y análisis financieros
- Informes trimestrales de seguimiento
- Informes semestrales de seguimiento
- Informes anuales
- Informes de seguimiento del Secretariado
- Minutas de reuniones

Otros documentos

- Estudios y otros productos del programa
- Documento Marco del programa conjunto "Gobernabilidad democrática y económica del sector Agua y Saneamiento en RAAN y RAAS"
- Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera BOSAWAS (MARENA-SETAB, 2003)
- El Caribe de Nicaragua en Ruta hacia el Desarrollo Humano – Plan de Desarrollo de la Costa Caribe (Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe, febrero 2009)
- Plan Nacional de Desarrollo Humano
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2010
- Valoración Común de País 2007
- Escenario de inversión social para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Metas Nacionales de Desarrollo en Nicaragua 2000-2015
- Informe Anual del Coordinador Residente 2008
- Presentaciones
- IMF Poverty Reduction Strategy Paper 2005
- Fomento de la Cadena de Valor de Cacao en los Municipios de la RAAN y BOSAWAS (MASRENACE-GTZ, DED y MAGFOR, febrero de 2009)
- Propuesta de Política para el Fomento de la Cadena del Valor del Cacao (MAGFOR, marzo de 2010)

ANEJO 4 AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO

Programa de Visita para evaluación de medio término del programa Conjunto Gestión Ambiental Local para el Manejo de los Recursos Naturales y el aprovisionamiento de los Servicios Ambientales en la Reserva de Biosfera Bosawas

Día 1 (jueves 20 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
10:00 - 2:30 pm	Reunión con autoridades nacionales y agencia líder	MARENA	Informar propósito, alcances y detalles de la Evaluación de Medio Término. Conocer las apreciaciones de las autoridades respecto al Programa.	MARENA: Juana Argeñal-Ministra Yadira Meza Cancillería: Valdrack Jaetschenke Benito Aragón Secretaría Costa Caribe Ramón Canales Noel Bolaños PNUD ClaudioTomasi-Representante Residente adjunto Léonie Arguello
2:30 - 4:00 pm	Reunión con grupo de referencia para la Evaluación intermedia	Managua Edificio de Naciones Unidas	Afinar temas de programa y tdr	Leonie Arguello- PNUD Yadira Meza -MARENA Noel Bolaños- Cancillería
4:00 pm	Reunión con agencia líder e institución líder	Managua Edificio de Naciones Unidas	Afinar temas de programas, logística.	Leonie Arguello - PNUD Yadira Meza - MARENA

Día 2 (viernes 21 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
10:30 - 12 pm	Salida del aeropuerto Nacional de Managua a Puerto	Managua		El vuelo dura una hora y media
2:00 pm - 400 PM	Reunión con autoridades regionales	Oficinas del Gobierno regional en Bilwi	Conocer la participación de las autoridades regionales en el programa, como perciben las autoridades el impacto del programa en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio y de manera particular al desarrollo de la región, y la conservación del ambiente.	Carlos Alemán presidente del consejo regional, Reynaldo Francis Gobernador Saliente , Mara Gobernadora actual, Roberto Wilson y Melvin Miranda GRAAN –SERANA, Thomas Taylor Secretaria de producción , Silvia Malespín Secretaria de Salud - GRAAN

Día 3 (sábado 22 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
6:00 - 10:00 am	Traslado de Puerto a Waspam			Traslado vía terrestre
10:00 - 11:00 pm	Encuentro con autoridades municipales	Alcaldía Waspam	Conocer la participación de las autoridades municipales en el programa	José Osorno- Alcalde Nubia White - Secretaria de consejo, Elvis Pantis -Dirección de planificación Aracely Carlson - Coordinación del programa y adjunta
11:00 - 12:30 pm	Presentación técnica por el equipo de Waspam	Avances del programa en Waspam		Un mimbro del Gobierno Regional, coordinación del programa, equipo técnico de Waspam.
12:30 - 1:30 pm	Almuerzo			
2:00 - 4:00 pm	Encuentro con las autoridades locales	Waspam , Alcaldía	Entrevista a autoridades locales	Participan representantes locales de las diferentes instancias involucradas en el Programa líderes comunitarios y territoriales.

Día 4 (domingo 23 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
7: am - 9 : 00 am	Traslado	de Waspam a Tasba raya		
9:30 - 12:00 am	Visita y entrevistas a beneficiarios del sector Tasba raya Waspam	TASBA RAYA Francia Sirpi Wisconsi	Conocer percepción de los beneficiarios.	2 comunidades Beneficiarias.
12:00 - 1:00		Almuerzo y traslado		
1:30 - 3:00 pm		Santa Clara		1 comunidad Beneficiaria.
3:00 - 5:00 pm	Traslado	de Tasba raya a Waspam		
6:00 - 7:00 pm	Retroalimentación con el equipo técnico del Programa en Waspam	Waspam ,Pat Tawatla o SETAB		

Día 5 (lunes 24 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
7: 00 - 3 : 00 pm	Traslado de Waspam a Bonanza			
4 :00 - 5:30 pm	Encuentro con las autoridades locales	Bonanza , Alcaldía	Entrevista a autoridades locales	Participan representantes locales de las diferentes instancias involucradas en el Programa

Día 7 (martes 25 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
7: 00 - 12:00	La Panamá	Bonanza , Alcaldía	Se observación de los productos y entrevistas con los beneficiarios	Actividades del resultado 4. 1, 3, 5
12: 00 - 1:00 pm	Almuerzo y traslado a Españolina	Bonanza	Ver obras de agua y saneamiento en el puesto de salud de una comunidad mestiza	
1:00 - 2:00 pm	Traslado a Bonanza			
2:30 - 4:00 pm	Reunión con Gobierno Territorial	Bonanza		
4:30 - 5: 30 pm	Retroalimentación con el equipo técnico del Programa en Bonanza	Bonanza		

Día 8 (miércoles 26 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
6:30 - 8:00 am	Visitar otra comunidad beneficiada con aguan y saneamiento	Vesubio		
8:30 - 9:20 am	Encuentro con el INATEC	Bonanza , INATEC	Conocer como el programa promueve y facilita el desarrollo de capacidades locales en lo productivo ambiental	Docentes, estudiantes.
10 :00 - 12:00	Traslado de Bonanza a Managua, en avioneta una hora el viaje.			

Día 8 (jueves 27 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
8:30 - 11:30 am	Entrevista con representantes de todas las instituciones participantes en el programa.	MARENA		Incluye instituciones de gobierno central, SDCC, CRAAN-GRAAN.
11:30 - 12:30	Entrevista con autoridades del Ministerio del Ambiente	MARENA		
2:00 - 2:45 pm	Reunión con representante de AECID	AECID		
3:00 - 5:00 pm	Reunión con representantes de agencias participantes en el Programa	Managua, Edificio de Naciones Unidas.		
5:00 pm	Reunion con el Representante Residente de las Naciones Unidas	Managua, Edificio de Naciones Unidas		

Día 9 (viernes 28 de mayo)

Hora	Actividad	Lugar	Propósito	Observación
9:45 - 12:30	Reunión de cierre con participantes en el Programa (MARENA, Cancillería, Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe y Gobernador de RAAN* , PNUD	Edificio Naciones Unidas	Brindar valoración general de la visita.	Participan agencias del SNU.
2:30 - 4:30 pm	Reunión con grupo de referencia	Edificio de Naciones Unidas		

ANEJO 5 GUÍAS DE ENTREVISTAS

GUÍA DE ENTREVISTA A GESTORES

Nivel de Diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios

- ¿Se han identificado los principales problemas ambientales y socioeconómicos en las áreas de intervención? ?¿Existe información básica para abordar el problema a resolver?
- ¿Es clara la conceptualización del problema que se intenta resolver y sus causas? ¿Responde el PC a las necesidades ambientales y socioeconómicas prioritarias de la población?
- ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? ¿Son consistentes y adecuadas las estrategias y actividades para lograr los objetivos y resultados del PC?
- ¿Es adecuado el tiempo propuesto para el desarrollo de la intervención?
- ¿Está adaptada la estrategia al contexto sociocultural al que se aplica? ¿Se considera la realidad multicultural en el área de actuación para la definición del Documento del PC?
- ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición del avance hacia los productos y resultados esperados del PC? ¿Cuál es la utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación de programa? ¿Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan la evaluación del impacto del programa a futuro? ¿A cuáles indicadores se le recomienda un mayor énfasis?
- ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del FODM a elevar la calidad de la formulación del PC? ¿Se ha recibido suficiente apoyo del Secretariado del FODM en el diseño y reformulación del PC?

Apropiación: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida son los objetivos y líneas de actuación del PC coherentes con los Planes y Programas Nacionales y regionales, con las necesidades identificadas (ambientales y humanas) y con el contexto operativo de la política nacional?
- ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar la intervención de desarrollo? ¿Cuál ha sido el papel de los actores locales (autoridades locales, autoridades tradicionales) en el diseño del PC?

Nivel de Proceso

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

- ¿En qué medida contribuye o dificulta la consecución de los productos y resultados previstos el modelo de gestión del PC (instrumentos, recursos – económicos, humanos y técnicos – estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones)?
- ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Es eficiente el mecanismo de coordinación entre contrapartes nacionales, agencias y socios del PC? ¿Evita o produce sobrecarga en las contrapartes y los beneficiarios? ¿Cómo ha sido la participación de los actores sociales de las áreas de actuación en los mecanismos de coordinación del PC?
- ¿Asegura la integridad de los resultados del PC el ritmo de su implementación? ¿Son eficientes los mecanismos de toma decisiones a nivel de agencias y contrapartes nacionales

para garantizar los resultados del PC? ¿Se comparten metodologías de trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias y entre Programas Conjuntos?

- ¿Se han adoptado las medidas más eficientes en el contexto para solucionar el problema ambiental?

Apropiación: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del PC asumiendo un papel activo?¿Se conoce lo suficiente el PC a nivel de autoridades nacionales y locales? ¿Se ha invertido suficiente tiempo y esfuerzo en las áreas de actuación para dar a conocer el PC? ¿Cuáles han sido los principales esfuerzos en este sentido?
- ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publicas/privadas para contribuir a los objetivos del PC?

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.

- ¿Está el PC avanzando en la contribución para la consecución de todos los resultados establecidos en todas las áreas de intervención? ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
- ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita? ¿Se prevé que el PC proporcione la cobertura planificada a beneficiarios?
- ¿En qué medida ha aportado el PC medidas innovadoras en la solución de los problemas?
- ¿Qué efectos está produciendo el PC en grupos de población tales como jóvenes, niñas, niños, adolescentes, comunidades indígenas y población rural?

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

- ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del PC? ¿Se está produciendo una apropiación del conocimiento, la experiencia y los recursos a nivel local? ¿Se han creado las redes locales sostenibles y/o mecanismo para garantizar la continuidad de los efectos del PC?
- A nivel país: ¿se han creado y/o fortalecido las redes o instituciones que pueden llevar a cabo en el futuro las funciones que el PC está realizando? ¿Podrán continuar más allá del periodo de ejecución del PC los mecanismos de coordinación institucional? ¿Existe algún compromiso por parte del gobierno nacional para obtener recursos que permitan dar seguimiento a las acciones implementadas con el PC?
- ¿Es la duración del PC adecuada para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del PC con el fin de mejorar su sostenibilidad?

Nivel Local/País

- ¿En qué medida se han cambiado los comportamientos causantes del problema ambiental? ¿En qué medida ha contribuido el PC a impulsar el posicionamiento de la problemática ambiental dentro de la agenda política del país?
- ¿Se han identificado experiencias exitosas o buenas prácticas transferibles a otros contextos?

- ¿En qué medida contribuirá el PC a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
- ¿En qué medida contribuirá el PC a los objetivos establecidos por la ventana temática de medio ambiente y cambio climático?
- ¿En qué medida contribuirá el PC a avanzar en la reforma de las Naciones Unidas (One UN)?
- ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad)?

GUÍA DE ENTREVISTA A BENEFICIARIOS

Nivel de Diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios

- ¿Cuáles son los problemas ambientales y socioeconómicos más importantes de la población en las áreas de actuación? ¿Responde el Programa Conjunto a estas necesidades y está adaptada la estrategia al contexto sociocultural al que se aplica?
- ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? ¿Es adecuado el tiempo propuesto para el desarrollo de la intervención?

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

- ¿Cuál ha sido el papel de los actores locales (autoridades locales, autoridades tradicionales, agentes sociales) en el diseño del Programa? ¿Se han tomado en cuenta sus aspiraciones?

Nivel de Proceso

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

- ¿Cómo percibe la coordinación de las actividades (agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil)? En particular, ¿cómo ha sido la participación de los actores sociales de las áreas de actuación en los mecanismos de coordinación del Programa?

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

- ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo? ¿Se ha invertido suficiente tiempo y esfuerzo en las áreas de actuación para dar a conocer el Programa? ¿En qué medida se han movilizado otros recursos?

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

- ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos? ¿En qué medida y de que formas contribuirá el programa conjunto a mejorar sus condiciones de vida?
- ¿Qué factores han o pueden influir (positiva o negativamente) en el progreso del programa?
- ¿Considera las acciones implementadas por el programa innovadoras? ¿Las considera exitosas? ¿En qué medida han cambiado los comportamientos causantes del problema ambiental?

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

- ¿Cómo se garantizará la continuidad de las actividades? ¿Se están asegurando el conocimiento y los recursos necesarios? ¿Qué mejoras considera necesarias para mejorar esta sostenibilidad en el futuro?

ANEJO 6 OTROS PROGRAMAS CONJUNTOS EN NICARAGUA

Ventana Gobernanza Económica Democrática

Gobernabilidad democrática y económica del sector Agua y Saneamiento en RAAN y RAAS

(USD 7,7 millones)

El acceso a agua potable y saneamiento rural en las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur (RAAN y RAAS) con presencia indígena está por debajo de 20%.

El objetivo del Programa es fortalecer la gobernabilidad económica y democrática del sector agua y saneamiento en la RAAS y RAAN a través de una mayor participación y coordinación entre actores institucionales y sociales, el fortalecimiento del marco institucional y la inversión en infraestructura, que permitan incrementar el acceso sostenible a los servicios de agua y saneamiento para las poblaciones pobres, especialmente indígenas y afro descendientes. El Programa está dirigido a: (i) el empoderamiento comunitario; (ii) reducir brechas de capacidades y apoyar la gestión local; (iii) mejorar el acceso y la calidad del servicio; (iv) apoyar procesos de revisión institucional, jurídica y de regulación. El programa trabajará a nivel comunitario, municipal (8 municipios priorizados y tres localidades urbanas), regional y nacional.

Ventana Infancia, seguridad alimentaria y nutrición

Modelo Integrado "TUKTAN YAMNI"

(USD 5 millones)

El Programa disminuirá la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 2 años de las zonas de intervención, acelerando el logro del ODM 1, priorizando a mujeres embarazadas y lactando, menores de 5 años y escolares hasta 12 años ofertándoles servicios integrados en seguridad alimentaria nutricional.

Las acciones llegaran simultáneamente a las mismas familias, operativizando el modelo integral del programa Hambre Cero contribuyendo a la articulación de sus componentes productivo-organizativo; salud-nutrición y educación con alimentación escolar, teniendo a las comunidades como centro de gestión. Fortalecerá las capacidades de las familias incrementando la disponibilidad de alimentos y mejorando nutricionalmente la dieta aún en contexto de crisis alimentaria y desastres naturales; Fortalecerá las capacidades institucionales para que implementen coordinadamente el modelo y Visibilizara la prioridad de la nutrición infantil como derecho fundamental y eje del desarrollo humano.

Ventana Juventud, Empleo y Migración

Desarrollo de Capacidades Nacionales para Mejorar las Oportunidades de Empleo y Autoempleo

(USD 5,6 millones)

Este programa busca apoyar los esfuerzos nacionales para mejorar el acceso a un empleo digno de las personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad social de las zonas urbanas y rurales de Nicaragua, contribuyendo así a prevenir los efectos negativos del fenómeno migratorio.

Se implementarán actividades para contribuir a su integración laboral y social, las cuales serán sistematizadas para la construcción de modelos de intervención integral, sustentadas en el ámbito local. Se fortalecerán las capacidades institucionales para colocar el empleo juvenil y la migración en la agenda nacional. Se articulará con iniciativas nacionales y locales en curso y que cuentan con el respaldo de agencias de cooperación, Gobierno nacional y autoridades municipales. Las personas jóvenes jugarán un papel protagónico en todo el programa como sujetos sociales con derechos.

Ventana Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

"De la Retórica a la Realidad": Promoviendo la participación y los presupuestos sensibles a género

(USD 8 millones)

El Programa apoyara la implementación del Programa Nacional de Equidad de Género y tiene tres niveles de intervención con el fin de potenciar el impacto de la operativización del enfoque de género en las políticas públicas y la presupuestación con el enfoque de género: 1) Incorporar la perspectiva de género en los procesos de presupuestación nacional, particularmente de salud y trabajo para dar inicio a un proceso más amplio de presupuestación por resultados y con enfoque de género 2) Fortalecer el desarrollo local en 22 municipios a través de la incorporación de enfoque de género en la formulación e implementación de planes de desarrollo municipal y presupuestos por resultados. 3) Contribuir al empoderamiento de las mujeres en los 22 municipios facilitando acceso a mayores oportunidades de trabajo productivo digno y servicios sociales que fortalezcan la participación de la mujer en todos los ámbitos de la vida.

Ventana Cultura y Desarrollo

Rescate cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe nicaragüense

(USD 8,5 millones)

El objetivo del Programa es "Contribuir a reducir brechas de equidad en el desarrollo humano, social y económico de pueblos indígenas y afro-descendientes de la Costa Caribe, a través del rescate cultural, el desarrollo productivo y la profundización en el conocimiento sobre su patrimonio material e inmaterial".

Contiene dos ejes temáticos complementarios: el rescate cultural y desarrollo productivo que potenciará el patrimonio, la diversidad cultural y natural y la productividad en industrias culturales, creativas y turísticas en las Regiones Autónomas de la Costa Caribe, como medio para el desarrollo socio-económico y la creación de empleo; y Investigación, estadísticas y políticas públicas: Apoyar las políticas culturales y su regionalización a través del desarrollo de investigaciones, sistematización y divulgación de estudios, estadísticas e indicadores socio-económicas y de las expresiones culturales de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe.

ANEJO 7 MATRIZ DE RESULTADOS

Resultado	Productos	Actividades	Agencia y Contrapartes
Resultado 1. Fortalecidas las capacidades locales para el manejo de microcuencas con enfoque de gestión de riesgos y restauración de ecosistemas.	1.1.- Planes de manejo de microcuencas elaborados, consensuados con poblaciones locales y aprobados por consejos Municipales.	Diagnósticos participativos con enfoque de género, proceso de consenso, aprobación por Gobiernos municipales, comités comunitarios de cuencas establecidos.	PNUD, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Elaboración de planes de manejo de 3 microcuencas de forma participativa, incluyendo a las comunidades locales, autoridades regionales y autoridades municipales.	
		Preparación, discusión y consenso de los arreglos institucionales y de actores locales para la implementación de los planes de manejo de microcuencas.	
		Acompañamiento a la oficialización de los planes de manejo de microcuencas elaborados, tanto con el gobierno central, el gobierno regional, como con las municipalidades correspondientes.	
	1.2.- Al menos 5 acciones identificadas en los planes de manejo implementadas en cada microcuenca.	Preparación y difusión de versión informativa en lenguaje sencillo (español, miskito o mayagna) de los planes de manejo de cada microcuenca.	PMA, MAGFOR, GRAAN, ALCALDIAS
		Conformación de los Comités de Microcuencas por comarcas.	
		Definición de las acciones prioritarias para cada microcuenca por parte de los comités de microcuenca y la municipalidad correspondiente.	
		Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a comunidades en reforestación, barreras vivas y muertas, conservación de suelos, y otras definidas en los planes de manejo de microcuencas.	
	1.3 Rehabilitación de ecosistemas en las microcuencas afectadas por el huracán Félix	Identificación participativa de las áreas a restaurar.	PNUD, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Levantamiento de línea de base ecosistémica en áreas aledañas no afectadas por el huracán.	
		Preparación de guía operativa semestral de restauración de ecosistemas en concordancia con la línea de base levantada.	
		Implementación y seguimiento de las actividades de la guía operativa de restauración de ecosistemas.	
	1.4.- Implementación de manera piloto, programas de pago por servicios ambientales en las microcuencas seleccionadas.	Realización de estudios diagnósticos y de valoración del servicio ambiental hídrico y por captura de carbono en las microcuencas seleccionadas (PNUMA / UNESCO).	UNESCO / PNUMA, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Diseño de un programa de retribución local por el servicio de producción de agua y captura de carbono en 3 comunidades de cada microcuenca con participación y aprobación de los Comités de Microcuencas y las autoridades municipales (PNUMA / UNESCO).	
		Pilotaje de la implementación de los programas de retribución local por el servicio hídrico en las comunidades seleccionadas (PNUMA).	
Rsultado 2. Mejorado el uso y el acceso al agua potable y saneamiento	2.1.- Elaborados e implementándose de forma participativa sistemas comunitarios de gestión del	Conformación de Comités municipales de Agua Potable y Saneamiento (CAPS) de los municipios seleccionados.	UNICEF / OPS, MINSA, GRAAN, ALCALDIAS
		Levantamiento de líneas de base municipales sobre los sistemas y/o formas de manejo del agua en las comunidades del área seleccionada.	

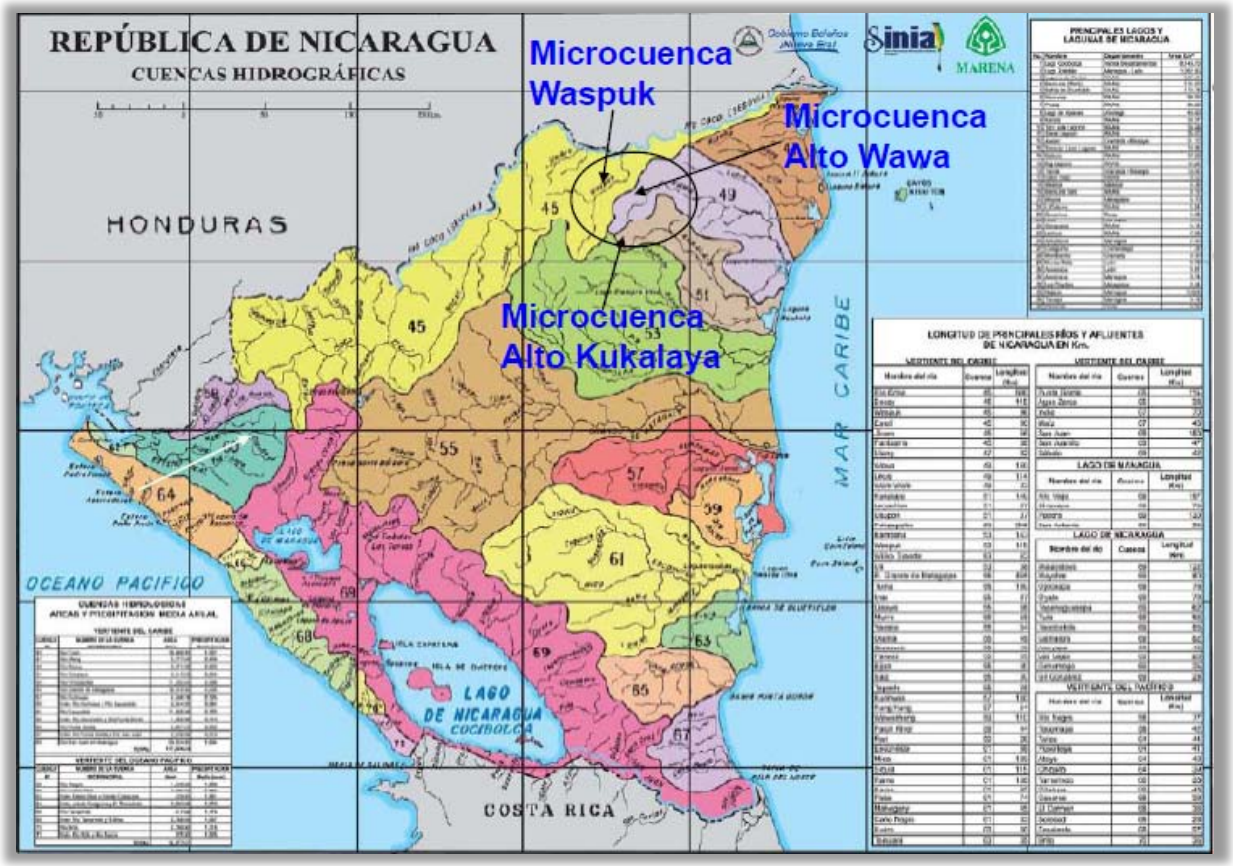
ambiental en las comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas.	agua, saneamiento ambiental e higiene, con enfoque de género, con prioridad en comunidades, escuelas y unidades de salud de las microcuencas planificadas.	Desarrollo, implementación y acompañamiento de un programa de fortalecimiento institucional para la gestión del agua a nivel local y comunitario, incluyendo a los CAPS conformados.	
		Establecer un sistema comunitario de vigilancia de la calidad del agua, ligado al sistema de información regional del MINSA, que permita prevenir enfermedades.	
		Instalación y puesta en operación de dos rellenos sanitarios municipales (Bonanza y Waspam).	
		Capacitación y entrenamiento en la operación y mantenimiento de los rellenos sanitarios.	
	2.2.- Preparación e implementación de acciones de protección de fuentes de agua, incluyendo gestión de riesgos, elaborados e implementados en el 80% de comunidades con Sistemas de Agua Potable y Saneamiento.	Identificación y ubicación de las fuentes de agua por cada comunidad seleccionada, con participación de los CAPS municipales y comunitarios.	UNICEF, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Preparación de planes operativos de protección de fuentes de agua en cada comunidad seleccionada, con participación de los CAPS comunitarios.	
		Organización, capacitación y entrenamiento comunitario para la implementación y monitoreo de planes de protección de fuentes de agua.	
		Elaboración de materiales informativos y educativos sobre la implementación de los planes de protección de fuentes de agua.	
	2.3.- Construcción de facilidades de acceso a agua potable segura, saneamiento y un ambiente saludable con prioridad en las comunidades, escuelas y unidades de salud de cada microcuenca planificada.	Conformación de los Comités Comunitarios de Agua Potables y Saneamiento con participación equitativa de hombres y mujeres.	UNICEF / OPS, FISE, MINSA, GRAAN, ALCALDIAS
		Elaboración de diagnósticos participativos comunitarios sobre el acceso, calidad y cantidad de agua utilizada en cada comunidad y sus escuelas, incluyendo a los CAPS comunitarios conformados.	
		Planificación participativa con los CAPS de las facilidades a construir, en concordancia con las necesidades particulares de las comunidades y escuelas, y la disponibilidad del agua en la microcuenca correspondiente.	
		Diseño de sistemas de saneamiento del agua y redes de distribución de acuerdo con los resultados de la planificación participativa.	
		Construcción de la infraestructura de saneamiento y distribución del agua indicada por la planificación participativa y las redes diseñadas.	
		Capacitación y entrenamiento de los CAPS comunitarios y municipales en la operación y mantenimiento de los sistemas de saneamiento y las redes de distribución construidas en cada comunidad.	
		Campaña de educación sobre agua, higiene y salud ambiental.	
Resultado 3. Mejorado el acceso y uso sostenible de energías renovables en comunidades y escuelas de las	3.1 Establecidos los sistemas de generación, acumulación y distribución de energías renovables en comunidades de las microcuencas planificadas.	Realización de estudios diagnósticos sobre la demanda comunitaria de energía, el potencial local y la viabilidad técnica, financiera y social de generación de energías renovables en las comunidades seleccionadas dentro de cada microcuenca planificada.	PNUD, MEM, GRAAN, ALCALDIAS
		Sobre la base de los estudios diagnósticos preparar los diseños técnicos de los sistemas de generación, acumulación y/o distribución de la energía a producir en cada comunidad.	

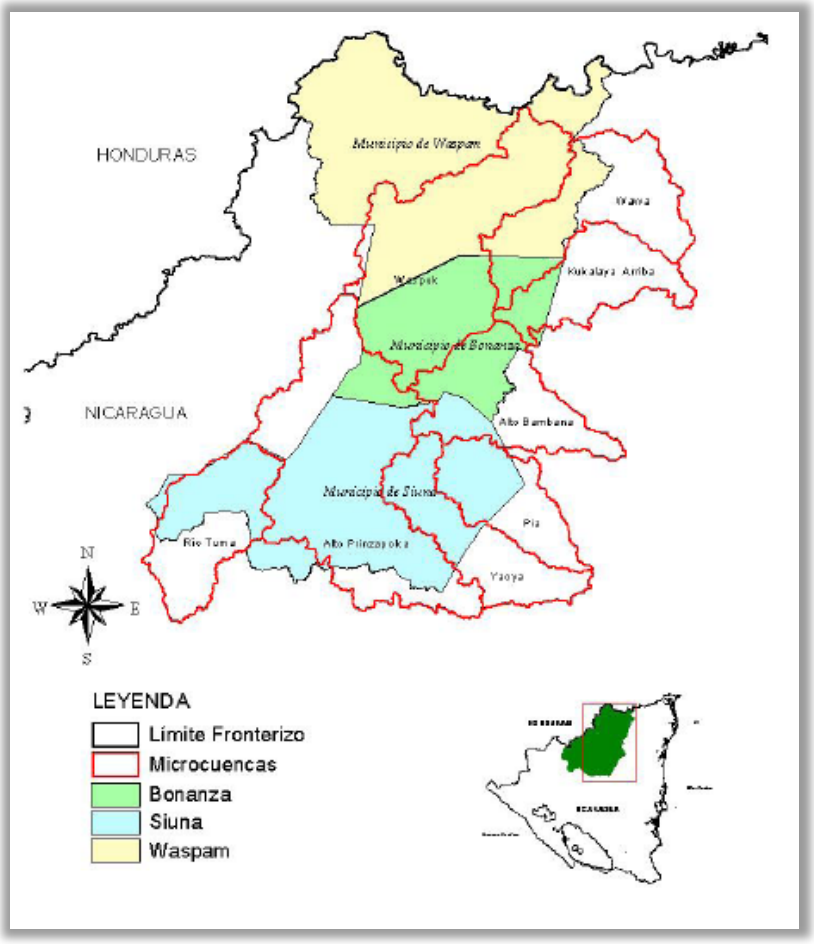
microcuencas planificadas.		De acuerdo a los diseños preparados, construir los sistemas de generación, acumulación y/o distribución de energía eléctrica renovable en las comunidades seleccionadas.	
	3.2 Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas comunitarias para gerenciar los sistemas de generación, acumulación y distribución de energía en cada comunidad.	Conformación y acompañamiento de pequeñas empresas eléctricas comunitarias, con enfoque de género y participación de los gobiernos municipales.	PNUD, MEM, GRAAN, ALCALDIAS
		Capacitación y entrenamiento del personal de las pequeñas empresas eléctricas comunitarias en: operación, administración, mantenimiento, reparación y solución de controversias en los sistemas energéticos comunitarios.	
	3.3 Fortalecidas las capacidades técnicas y administrativas a nivel local para desarrollar potenciales productivos en zonas rurales ligados al manejo de las cuencas y la generación de energías renovables.	Formulación participativa de perfiles de proyectos productivos con enfoque de género que promuevan los usos productivos de la energía renovable y presentación a fondos competitivos nacionales e internacionales.	PNUD, MEM, GRAAN, ALCALDIAS
		Implementación de campañas de educación, sensibilización y promoción de usos alternativos de la energía generada para el desarrollo de pequeños emprendimientos rurales en las microcuencas.	
Resultado 4: Recuperada la cobertura vegetal afectada por el huracán Félix en la zona de amortiguamiento de Bosawás a través del desarrollo integral de sistemas agroforestales apropiados	4.1 Promovido el establecimiento de sistemas agroforestales adecuados a la zona en 100 familias de manera directa y en 1000 familias de manera indirecta.	Valoradas las opciones de sistemas agroforestales viables en las microcuencas seleccionadas.	ONUDI, UNAG, PCAC, GRAAN, ALCALDIAS
		Seleccionadas y fortalecidas 10 fincas modelo en sistemas de producción agroforestal.	
		Establecidos viveros locales en las fincas modelos para proveer de material vegetativo a 100 familias de la zona.	
		Provista la asistencia técnica a las 100 familias que adoptan sistemas agroforestales.	
		Promoción de los sistemas agroforestales en otras 1000 familias de las microcuencas seleccionadas.	
	4.2 Mejorada la infraestructura productiva y de acopio de cacao, así como la capacidad de comercialización y competitividad de este rubro en los mercados orgánicos, justos y/o convencionales.	Establecidas 4 infraestructura de acopio de cacao en las microcuencas seleccionadas.	ONUDI, UNAG, PCAC, GRAAN, ALCALDIAS
		Establecidos convenios de cooperación con empresas nacionales vínculadas al ramo.	
		Certificada al menos una red de productores para mercados orgánicos y/o justos.	

	4.3 Aumentadas las capacidades de organización e innovación alrededor del cacao con 270 familias de productores.	Organización de 270 productores y productoras de cacao en redes empresariales.	ONUDI, UNAG, PCAC, GRAAN, ALCALDIAS
		Articulación de actores locales-nacionales de los 2 municipios.	
		Capacitación de actores locales en metodologías de redes y conglomerados con enfoque de género.	
Resultado 5. La investigación, comunicación, capacitación y educación ambiental afianzan el vínculo entre el Programa Conjunto y el Plan de Manejo de la Reserva de Biosfera Bosawás.	5.1 Actores locales conocen los resultados del Programa Conjunto, cómo éste aporta a la gestión de la Reserva de Biosfera Bosawás, y colaboran en su implementación	Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para contribuir a la implementación del Programa Conjunto.	UNESCO / PNUMA, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Elaboración e implementación de un programa sencillo de investigaciones participativas ligado al Programa Conjunto y la Gestión de la Reserva de Biosfera, incluyendo temas como el cambio climático y la sostenibilidad ambiental.	
		Sistematizados y difundidos los resultados de las investigaciones participativas en lenguaje sencillo	
		Puesta a disposición de los resultados de las investigaciones a los tomadores de decisión en diferentes niveles.	
	5.2 Diseñada e implementándose una estrategia de comunicación efectiva entre las instituciones y autoridades locales, las comunidades y las poblaciones indígenas, incluyendo a los medios de comunicación existentes, tanto tradicionales como alternativos.	Evaluación de los medios y redes regionales de comunicación de los municipios de Nicaragua para conocer su estado, infraestructura, capacidades, sostenibilidad y conectividad. Contratación de un experto internacional que realice un estudio sobre el estado de situación actual y sus recomendaciones para mejorar.	UNESCO, MARENA, GRAAN, ALCALDIAS
		Establecimiento de políticas de información pública y mecanismos de comunicación educativa para una transferencia eficiente del conocimiento y tecnología entre el sector científico, las instituciones y las comunidades. Estrategias nacionales de difusión.	
		Equipamiento de los centros, medios y redes regionales de comunicación que así lo requieran para estandarizar los servicios y garantizar el acceso. Adquisición de equipo nuevo de comunicaciones para las comunidades, municipios, etc. Mejoramiento de la red de comunicación de Guardaparques en la región Este de la Reserva de Biosfera Bosawás.	
		2 talleres de capacitación sobre el fortalecimiento de las redes de comunicación actuales con nuevas tecnologías de comunicación e información.	
		Establecimiento de alianzas ó convenios entre los medios de comunicación y la ONU y la comunidad científica para la difusión de la información hacia las comunidades. Difundir los conocimientos científicos de los riesgos posibles de cada región con la cooperación de los expertos en desastres que tanto interés vienen demostrando por el mejoramiento y la preservación de la calidad de vida y el uso de los espacios en nuestra región, y promover la incorporación democrática de la comunidad.	
		1 Encuentro nacional de planificación de estrategia de comunicación y capacitación a las comunidades en el uso de nuevas tecnologías de comunicación y su vinculación al cambio climático y la comunicación educativa. La comunicación educativa y la información pública son indispensables tanto para la acción preventiva como para la reactiva.	

		2 talleres de capacitación en gestión de riesgos en los comunicadores y comunicadoras sociales. g.1) La comunicación, como herramienta para la reducción del riesgo de desastres debe apoyar los esfuerzos del sector público y privado en pos del desarrollo nacional – humano, equitativo y sostenible – compatibles con la protección del medio ambiente y la superación de la pobreza. g.2) 2 talleres de capacitación del personal de los gobiernos regionales y municipales, comunidades locales y sociedad civil sobre planificación de estrategias de comunicación y sobre la comunicación para prevención de desastres, manejo de recursos, etc.	
		Generación de 6 programas radiales locales sobre el uso de los recursos y manejo de las situaciones de emergencia.	
		Elaboración de un manual para comunicadores sociales, científicos y sociedad civil sobre el manejo adecuado de la información pública y comunicación educativa en las tareas de uso de los recursos naturales y la prevención, atención y recuperación de los desastres.	

ANEJO 8 ÁREA DE INTERVENCIÓN


REPÚBLICA DE NICARAGUA
CUENCAS HIDROGRÁFICAS
Microcuenca Waspuk
Microcuenca Alto Wawa
Microcuenca Alto Kukalaya
HONDURAS
MAR CARIBE
OCEANO PACIFICO
LAGO DE NICARAGUA
COSTA RICA
MARENA


HONDURAS
NICARAGUA
Municipio de Waspam
Municipio de Bonanza
Municipio de Siuna
Wawa
Kukalaya Arriba
Waspuk
Alto Bambana
Río Tuma
Alto Prinzapolka
Pis
Yaoya
N
W
E
S
LEYENDA
Límite Fronterizo
Microcuencas
Bonanza
Siuna
Waspam

Municipio de Waspám

El sistema hidrográfico del municipio lo constituye el río Coco (el más largo de Nicaragua) el cual conforma una red hidrográfica densa de ríos de recorridos cortos pero que mantienen agua durante todo el año e inundan la llanura formando terrazas aluviales de 5 a 8 km de ancho y una profundidad media de 5 m.

Según el VIII censo de población y IV de vivienda (2005) la población del municipio de Waspám es de 47.231 habitantes, de los cuales 7.038 en el sector urbano y 40.193 en el sector rural. Las comunidades de Waspám se encuentran ubicadas a lo largo de dos ejes principales: uno a lo largo del Río Coco, y el otro en las cercanías de la carretera Bilwi-Waspám, en la cuenca del Río Wawa y la subcuenca del Río Likus. En el municipio existen 108 comunidades y 12 barrios que componen su cabecera municipal:

CASCO URBANO			
Carlos Fonseca	Emilio Amador	Esteban Jaenz	Pancasán
Condemina	Santa Inés	Flor de Pino	María Auxiliadora
Pedro J. Chamorro	Luis Alfonso	Campesino	4 de Mayo
RIO COCO ARRIBA			
Laguntara	Paiwas	San Carlos	Puramayro
Wiswis	Cocal	Amaki	Sixayari
Santa Ana	Klisnak	Umbra	Andrés Tara
Bull Sirpi	Waspuhta	Florida*	Arandak
San Jerónimo	Wiwinak	Bodega*	Sumapipi
El Carmen	Krin Krin	Santo Tomás	Kiplamasta
Kisubila	Namaska	San Pedro*	Linda Vista
San Alberto	Pilpihlia	Karrisal	Raiti
Santa Fé*	San Esquipulas	Santa Isabel	Cayutigni
Esperanza*	Kitaski	Krasa	Lacusta
Casa Sola	Tulimbila	Asang	Waylaska
Tulankira	Sang Sang	Akalwás	
LLANO			
Tronquera	Esperanza Wawa	Ulwas	Tuskru Sirpi
Santa Rita*	Wisconsin	Saupuka	Wasla
Miguel Bikan	Kuritigni	Bilwaskarma	Koom
Tasba Pain	Awastigni	Klark	Bismona
Pritigni	Dikuatara	Saklin	Kisalaya
Francia Sirpi	Mospar	Uhri	Leymus*
Santa Clara	Tea Keamp	Bachilaya	Kucraria
RIO COCO ABAJO			
Trusku Tara	Klampa	Uram	Plankira
Kiwas Tara	Boom	Shi	Rancho Escondido
Raya Pura	Sawa	Living Creek	Cabo Viejo
Awya Pura	Andrés	Utlamatha	

Las principales actividades económicas del municipio de Waspám son: la explotación forestal, la agricultura migratoria, la minería en pequeña escala y el comercio. En los últimos cuatro años no se llevan estadísticas de la explotación de los bosques. La población utiliza la madera (sin sistemas o programas de reforestación) para la construcción de sus viviendas, pipantes (botes rústicos tipo

canoa), puentes, y leña para el autoconsumo. Se calcula que unas 2.400 personas se dedican a la güirisería; los güiriseros de más experiencia son los de la comunidad de San Carlos del río Coco. El oro extraído es vendido a comerciantes hondureños y nicaragüenses. Todas las comunidades rurales practican la pesca artesanal en lagunas y ríos, básicamente para el autoconsumo, dejando un pequeño excedente para la comercialización local.

En Waspám existen un total de 285 escuelas distribuidas en el sector urbano y rural (MINED, 2004). El porcentaje de analfabetismo es del 35,74%. Los datos de alumnos matriculados solo están disponibles para el año 2004, que resultan en una matricula inicial de primaria de 30.226 alumnos, secundaria 2.838 alumnos, primaria acelerada (CEDA) 69 alumnos y 220 matriculados en estudios universitarios (URACCAN).

La cobertura de agua potable es del 21,4% (Informe de Desarrollo Humano para las Regiones Autónomas de la Costa Caribe, 2005). La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL), brinda servicio de agua potable a 275 usuarios del casco urbano según el documento de Caracterización municipal. El agua proviene de dos pozos, ubicados en los barrios Santa Inés y Campesino y recibe tratamiento de clorado. En ninguna de las comunidades hay servicio de agua domiciliar o comunal y en el verano muchas se abastecen del río Coco puesto que los pozos y criques aledaños se secan. El municipio no cuenta con alcantarillado sanitario, existen algunas obras de drenaje pluvial. La cobertura de letrinificación en las comunidades es de cerca del 30%. En lo que respecta a la recolección y disposición de los desechos sólidos, una vez a la semana se recoge la basura acopiada en tres puestos de recolección con apoyo de un camión contratado. Los desechos los depositan a cielo abierto (sin tratamiento) en las afueras del poblado por limitaciones financieras de la municipalidad. A nivel de perfil de proyecto está la construcción de un vertedero municipal por parte del Fondo de Inversiones y Emergencia Social (FISE).

En Waspám la Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL), presta el servicio de energía en el casco urbano las 24 horas y en algunas comunidades, por medio de plantas aisladas. En el casco urbano hay una cobertura de 450 usuarios y en Bull Kiam 60 usuarios.

Respecto al uso actual del suelo en Waspám 95,63 % corresponde a vegetación de bosque (bosque latifoliado, bosque de pinos, manglares, bosque de palmas y vegetación arbustiva), el 1,5% se destina para uso agropecuario y un 2,92% son terrenos sin vegetación o centros poblados.

Si bien no existen datos a nivel municipal, la región aparece en primer lugar a nivel nacional en cuanto a la ocurrencia de incendios forestales, habiéndose registrado durante el año 2003, untotal de 778, lo que equivale al 30,8% del total nacional, con un total de 20.000 hectáreas afectadas y una pérdida económica de USD 583.441 (Instituto Nacional Forestal Waspám, 2004).

En el municipio se encuentra una sede de la Secretaría Técnica de la Reserva de Biosfera Bosawas, que depende del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), la cual trabaja en la zona de amortiguamiento de la RBB desde hace cinco años. Las actividades involucran a 25 comunidades ubicadas en la cuenca media, desde Waspuk Ta hasta Carrizal. Se cuenta con estructuras organizadas tales como: Comité de Desarrollo Municipal (CDM), Mesas de concertación (MC), Comisiones de Trabajo, Comité de Desarrollo Territorial (CDT), Comités de Desarrollo

Comunales (CDC), Comité de Desarrollo Barrial (CDB), Comisión Municipal de Auditoria Ciudadana (CMAC), Comités de Seguimientos (CS).

Anualmente se prepara el Plan de Inversión Municipal (PIM), el Plan Operativo Anual (POA), el Plan de Inversión Anual (PIA). Se elaboró el Plan de Desarrollo Municipal 2003-2012, se cuenta también con un Plan de Desarrollo Municipal, un Plan de Ordenamiento Territorial (POTEM), un Plan Ambiental Municipal y los Planes Generales de Manejo Forestal (PGMF).

Municipio de Bonanza

Desde el punto de vista hidrológico, el municipio de Bonanza se ubica, dentro de la cuenca del río Coco (45) con su afluente el Waspuk; la cuenca del río Wawa (49); cuenca río Kukalaya (51) y la cuenca del río Prinzapolka (53) con sus afluentes Bambana, Uli, Pia y Yaoya. De acuerdo a las características naturales del área las cuencas presentan un régimen natural de escurrimiento permanente por la cobertura de bosque latifoliado mayoritariamente denso. El Pis Pis, principal afluente del río Waspuk drena el 29% del municipio; el río Waspuk, el más extenso y el único navegable y sus afluentes el Pis Pis, Bil Tigni Tara y Kaska en conjunto drenan el 52% del territorio. El río Bambana, drena el 28% del municipio, y sus afluentes principales son el Tunky y Way.

En Bonanza, el único plan de manejo de cuenca en la zona pertenece a la microcuenca del río Pis Pis, elaborado en el 2006 entre FADCANIC y la Alcaldía. Sin embargo, no hay una implementación del mismo debido a conflictos de aceptación por parte de la población.

Según el VIII censo de población y IV de vivienda (2005) la población del municipio de Bonanza alcanza los 18.633 habitantes, de los cuales 8.143 en el sector urbano y 10.490 en el sector rural. El área urbana o cabecera municipal de Bonanza está estructurada en quince barrios donde conviven indígenas Zumos Mayangnas, Miskitos, Criollos y Mestizos. El área rural esta conformada por 43 comunidades, 13 son indígenas y 25 son mestizas.

CASCO URBANO			
Víctor Talavera	Alemán	Compita Sancho	Cecilio Flores
Mario de la Llama	Mario Balladares	Jorge Dimitrov	San Luis
Rubén Darío	Concepción Urrutia	Marcos Somarriba	Reparto Sandino
28 de Mayo	Miguel Urbina	Triunfo	Santa Rita
ZONA RURAL			
Musawás	San Antonio	Los Cocos	Esperanza
Punawas	Aguas Claras	Haylan Mey	Samaria
Kibusna	Colombiano	Waspanona	Kuabul
Alal	Murciélago	Aguas Calientes	Wilu
Sabawas	Miranda	Panamá	Toinbancana
Nimpulu	Bambana	Luna-Noche-Tesoro	San José
Españolina	Kukalaya	Kitambi	Piñal
Mukuswas	San Francisco	Waswalita	La Curva
Victinia 1	Lawas	Suniwas	Salto Grande
Victinia 2	San Rafael de U.	Padriwas	Gloria
Pioner	Colina	Martha Lorena	San Pedro
Ojochal	Nueva Esperanza	Pis Pis	Limón
Siempre Viva	Saslayito	Arenaloso	Toboba
Bosque	La Fe	Avión	

Según fuentes del Ministerio de Educación (MINED) de Bonanza, existen un total de 83 escuelas, de las cuales 77 están ubicadas en la zona rural y el resto en la zona urbana. La cantidad total de alumnos matriculados para el año 2007 es 8.013 alumnos para las diferentes modalidades de educación (preescolar, primaria, secudaria, extra edad, ceda) El porcentaje de analfabetismo es del 36,62%.

La cobertura de agua potable es del 33,28 % según el Informe de Desarrollo Humano para las Regiones Autónomas de la Costa Caribe (2005). Las letrinas constituyen el principal medio de saneamiento, con un 58% de uso en el nivel rural. Tanto en el sector urbano como rural los ciudadanos no cuentan con un servicio estable de agua para el consumo y la que logra llegar está contaminada, existe una red obsoleta y de tubo galvanizado no recomendable para la salud, la mayoría de la población se abastece fundamentalmente de fuentes superficiales (sistemas por gravedad) y pozos para el consumo de agua. Según la Dirección de la Unidad Ambiental de la Alcaldía de Bonanza, existe un 70% de red de distribución de agua (tubería) en el sector urbano. Esta red proviene de la parte alta del Pis Pis, donde se encuentran las presas de la empresa HEMCONIC, la cual distribuye el agua en el casco urbano. Aun no se cuenta con alcantarillado sanitario, las condiciones higiénicas sanitarias presentan serias deficiencias, no existen desagües para las aguas negras, la mayoría de las comunidades rurales realizan la defecación al aire libre. A nivel generalizado se cuenta con un servicio de recolección de basura en el casco urbano. El sitio de disposición final de los desechos no llena las condiciones ni requisitos, no tiene acondicionamiento ni lo adecuado para el sistema de tratamiento; esto representa un factor de riesgo y amenaza constante sobre las comunidades circundantes.

El servicio de energía eléctrica cubre solamente el sector urbano y algunos asentamientos adyacentes a las carreteras. La cobertura de energía para el total de población es de menos del 10%. La empresa HEMCONIC tiene instaladas cinco plantas hidroeléctricas con una capacidad de generación de 2,8 Mv, tanto para el consumo de la misma empresa y el abastecimiento de cuatro comunidades; sin embargo, esta cantidad es insuficiente para satisfacer la demanda actual, agravado por la crisis energética que también ha impactado el territorio.

Respecto al uso actual del suelo, en Bonanza más del 80% del territorio está cubierto de bosque latifoliado. La intervención sobre el bosque ha dado lugar a zonas de bosque ralo mezclado con vegetación herbácea que significan el 5,53% de cobertura de suelo. Al Este y Noreste del municipio, los suelos permiten que se desarrollen actividades agrícolas y ganaderas. Puede decirse que el territorio está siendo utilizado de acuerdo a su potencial, en un área en la que la degradación de los suelos, desprotegidos, se produce con suma facilidad debido a la rigurosidad del clima. De esta manera el 92,03% del suelo se ha establecido como uso adecuado y solo el 7,97% como sobre utilizado. (SINAPRED, 2006) Bonanza es el municipio que dedica el menor porcentaje de su superficie a cultivos anuales y temporales con 6%, posee casi 1/4 de sus tierras en descanso, es el que tiene el mayor porcentaje de su superficie cubierta por bosques. La superficie cultivada de Cacao es apenas de un 2% según el Censo Nacional Agropecuario del año 2000. En el municipio de Bonanza se cultiva arroz, frijoles, banano, yuca, quequisque, plátano y maíz, destinado para el autoconsumo. Las plantaciones de cacao son casi nulas y en la alcaldía no hay registro de las mismas. La actividad agrícola en la zona es muy poca (30%) por lo que la mayor actividad (70%) se concentra en la minería o los llamados “guiriseros”.

En el municipio existen líderes territoriales, directivas comunales y líderes indígenas. Las comunidades indígenas a su vez se organizan a través del Consejo de Ancianos, un Síndico y el Juez. Otros actores presentes en la zona son la Empresa Municipal de Agua Potable (EMAP), la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos (EMCEEL), la empresa minera HEMCONI, Horizonte 3000 (en el sector salud y educación), Servicio de Cooperación alemán (DED), OXFAM, MARENASETAB, MAGFOR e INAFOR.

Entre los estudios más importantes realizados en el municipio se encuentran: un estudio hidrológico municipal (1998), un estudio edafológico municipal (1998), el plan de ordenamiento territorial ambiental (2000), el plan de manejo de la Reserva Natural Cola Blanca (2000), el plan de manejo integrado de la microcuenca del río Pis Pis (2000), el plan de manejo de la Reserva de Biosfera de Bosawás (2003) y la estrategia ambiental municipal (2003).

ANEJO 9 INFORMACION SOBRE DESEMBOLSOS

Ejecución con contrapartes

Agencia	Fecha en que su oficina en Nicaragua recibió los fondos	Contraparte	Fecha de firma de PTA o convenio con la contraparte	Fecha en que la contraparte solicitó fondos	Fecha en que la agencia desembolsó los fondos	Fecha en que la contraparte rindió cuentas sobre el uso de los fondos
PNUD Año 1	21-07-2008	MARENA	23-02-2009	15-05-2009	15-05-2009	15-05-2009 (pago directo)
		MEM	11-06-2009	04-08-2009	11-08-2009	(pago directo)
		GRAAN	02-07-2009	28-07-2009	06-08-2009	05-01-2010
PNUD Año 2	Enero 2010	MARENA	27-04-2010	29-01-2010	05-02-2010	31-05-2010
UNICEF Año 1	-	Alcaldía de Bonanza	16-07-2009	13-07-2009 23-07-2009	17-12-2009 22-12-2009	23-11-2009 01-06-2010
		Alcaldía de Waspam	13-07-2009	13-07-2009 13-11-2009	22-07-2009 30-11-2009	13-11-2009 25-05-2010
		GRAAN	06-07-2009	12-08-2009	25-09-2009	20-05-2010
		FISE	21-07-2009	-	-	-
UNICEF Año 2	14-01-2010	Alcaldía de Bonanza	10-05-2010	10-06-2010		Todavía no
		Alcaldía de Waspam	14-05-2010	20-05-2010	28-05-2010	Todavía no
		GRAAN	Todavía no (implementado los fondos año 1)	-	-	Todavía no
		FISE	23-04-2010	18-05-2010	26-05-2010	Todavía no
OPS	20-12-2008	GRAAN		19-06-2009	24-06-2009	06-11-2009
PMA				N/A		
PNUMA				N/A		
UNESCO				N/A		
ONUDI				N/A		

Ejecución directa

Agencia	Fecha en que su oficina en Nicaragua recibió los fondos	Contraparte	Fecha de firma de contrato/carta/ o documento para entrega de fondos	Fecha de entrega de fondos
PNUD	Agosto 2007	MARENA	16-11-2007	A partir del 9-12-2007*
PMA	29-01-2010	MAGFOR	N/A (ejecución directa de la agencia)	29-01-2010
PNUMA	N/A (su sede los recibió y los desembolsos se hacen según solicitudes de Costa Rica)	Asociación GAIA	Agosto 2009	Agosto 2009 Enero 2010
		Unidad de Coordinación	Agosto-Setiembre 2009	02-09-2009 (vía PNUD)
UNESCO	N/A (su sede los recibió y los desembolsos se hacen según solicitudes de Costa Rica)	Consultor Asociación GAIA	07-08-2009	21-08-2009 11-12-2009
		Consultor	-	27-03-2009 22-09-2009
		CODEPRONI, R.L.	-	12-08-2009 22-03-2010
OPS	20-12-2008	GRAAN	17-03-2009	22-06-2009
ONUDI	23-09-2008	GRAAN	N/A (en base al POA aceptado por las contrapartes)	(a partir de junio 2009)
		Alcaldías de Bonanza y Waspám	N/A (en base al POA aceptado por las contrapartes)	(a partir de junio 2009)
UNICEF	N/A			

** Los fondos fueron desembolsados en octubre de 2007 a través de proyecto NIC10-48899-Organizational Effectiveness mientras la AP estaba en proceso de aprobación. En diciembre de 2007 se hizo la reversión al proyecto NIC10-58920.*

ANEJO 10 COMITÉS DE MICROCUENCAS

En el marco del programa se ha establecido la estructura de los comités de microcuencas para la sostenibilidad de la implementación, monitoreo y seguimiento de las acciones definidas en los planes de manejo de las microcuencas del Wawa, Waspuk y Kukalaya. Tal como requerido por la Dirección de Manejo de Cuenca del MARENA y el mismo plan de manejo aprobado por la autoridades regionales y territoriales, la estructura está conformada por tres niveles.

Nivel Comunitario

El primer nivel de coordinación y ejecución de las acciones de implementación de los planes de manejo, es a nivel comunitario, donde se conformo un Comité Comunal de cuenca en cada una de las 22 comunidades que atiende el Programa. Estos comités comunales son los que garantizaran la implementación de las acciones definidas en los planes de manejo para cada sub cuenca, desde el ámbito de cada comunidad. Los comités comunales de Manejo de cuencas están conformados por un representante de las distintas estructuras organizativas comunales existentes en cada comunidad. Por lo que actualmente hay diferencia de un comité de cuenca de una comunidad a otra, esto es por el desarrollo organizativo que ha alcanzado cada comunidad.

El coordinador de la comunidad – representa la coordinación del comité de cuenca en la comunidad (cuentan con el respaldo político). Un representante de cada comité que funciona en la comunidad está en este comité, el de educación, salud, el líder religioso, el de partido político, el de prevención y desastre, el de padres de familia. Comunidades más poblada y de mayor tiempo de existir tienen más estructuras organizativas que otras mensos pobladas y de menor tiempo de existencia.

En el caso de estructuras comité de cuenca de pueblos indígenas varía, estas tienen un Juez, un sindico (coordinador, electo por los comunitarios o por aquel que los represente en el gobierno territorial), mas la representación de todos los comité existentes en cada comunidad

Nivel Territorial

Otro nivel de coordinación y gestión es a nivel territorial, en las 3 micro cuencas existen 4 territorios, un territorio Mayangna, dos territorios Miskitu y un territorio Mestizo. De igual manera, los comités territoriales de micro cuecas están conformados por un representante de las distintas organizaciones y gobiernos territoriales que existen en cada uno de los territorios.

Nivel Municipal

Un tercer nivel de coordinación y ejecución es a nivel municipal e intermunicipal, dado que los Planes de Manejo de las micro cuencas del Waspuk y Wawa son compartidos por los municipio de Waspam y Bonanza, cada uno de los municipios con sus propias particularidades de ejecución. Los comités municipales de micro cuencas están conformados por representantes de instituciones del estado, ONGs, Universidades, gobiernos territoriales y municipales.

En síntesis, cada nivel de la estructura de micro cuencas, tienen sus propias funciones en su ámbito de acción: planificación, gestión y coordinación, ejecución, monitoreo y seguimiento, e incidencia política.