

Programa Conjunto Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo
Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua / MDGF 1827



Informe de Evaluación Final

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

Equipo evaluador
Argentina Vela Suárez
Jazminne Solis Solis

Managua, junio del 2013

Acrónimos

- BICU Bluefields Indian and Caribbean University
- CIC Centros Integrado de Cultura
- CEC Consejos Educativos Comunitarios
- CEM Consejos Educativos Municipales
- CER Consejo Educativo Regional
- CCC Centros Comunitarios de Cultura
- CRAAN Consejo Regional del Atlántico Norte
- EBI Educación Bilingüe Intercultural
- F-ODM/NY Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio. New York
- MANUD Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- MINREX Ministerio de Relaciones Exteriores
- MINED Ministerio de Educación
- MYPIME Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- GRAAN Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte
- GREE Grupo de Referencia encargado de la Evaluación
- GRAAN Gobierno Regional del Atlántico Norte
- GOBRAAN Gobierno Regional del Atlántico Sur
- GOBRAAS Gobierno Regional
- OCDE Comité de asistencia para el desarrollo de la organización de cooperación y desarrollo económico
- OCR Oficina del Coordinador Residente
- ODM Objetivos del Milenio
- INC Instituto Nicaragüense de Cultura
- INIDE Instituto Nacional de Información del Desarrollo
- INTUR Instituto Nicaragüense de Turismo

- INATEC Instituto Nacional Tecnológico
- OIT Organización Internacional del Trabajo
- OMT Organización Mundial del Turismo
- ONUDI Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- PTA Planes anuales conjuntos
- PIB Producto Interior Bruto
- 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
- SER Secretaria de Educación Regional
- SEAR Sistema Educativo Autonómico Regional
- SIPCIA Sistema de Indicadores Culturales de los Pueblos Indígenas y Afrodescendientes
- SNU Sistema de las Naciones Unidas
- TEPCE Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa
- TDR Términos de Referencia
- UN Naciones Unidas
- UNEG Normas de evaluación en el sistema de naciones unidas
- UNICEF Programa de las Naciones Unidas para la Infancia
- UNESCO Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- UPOLI Universidad Politécnica de Nicaragua.
- URACCAN Universidad de las regiones autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense.
- USD Dólares de Estados Unidos

Índice

I.	Resumen ejecutivo	6
II.	6
1.	INTRODUCCION	9
1.1.	Antecedentes	10
1.2.	Propósito, objetivos y metodología de la evaluación	11
2.	DESCRIPCION DE LA INTERVENCION	14
2.1	Contexto	14
2.2	Descripción del Programa Conjunto.....	14
3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL PROGRAMA	17
3.1	Resultado esperado 1. Fortalecimiento de capacidades.....	17
3.2	Resultado esperado 2. Políticas públicas	21
3.3	Resultado esperado 3. Estudios del patrimonio cultural	24
3.4	Resultado esperado 4. Emprendedurismo cultural.....	26
3.5	Resultado esperado 5. Herencia cultural y turismo	32
4	NIVELES DE ANALISIS	36
4.1	Análisis del diseño	36
4.2	Análisis del proceso	38
4.3	Análisis de resultados	47
4.4	Análisis de la sostenibilidad.....	51
5	LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRACTICAS	55
5.1	Lecciones aprendidas	55
5.2	Buenas prácticas.....	57
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59

6.1	Conclusiones.....	59
6.2	Recomendaciones	61
7	BIBLIOGRAFIA.....	64

I. Resumen ejecutivo

El objetivo del Programa Conjunto “Revitalización cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe de Nicaragua” es contribuir a reducir las brechas de inequidad en el desarrollo humano, cultural, social, económico de los pueblos indígenas y afrodescendientes: miskitus, sumus/mayagnas, ulwas, ramas, creoles y garífunas, a través de la revitalización cultural, el desarrollo productivo y la profundización en el conocimiento y el ejercicio de derechos culturales.

El cierre original del programa era previsto para Febrero 2012, para afianzar los resultados del programa, después de la Evaluación de Medio Términos, se tuvo una extensión sin costo de 6 meses, teniendo como nueva fecha de cierre oficial el 30 de agosto del 2012. Debidos a atrasos en la ejecución de obras de infraestructura cultural y turística en septiembre de 2012 el Secretariado F-ODM aprobó una enmienda de 10 meses a la extensión sin coste corriéndose la fecha de cierre operacional del Programa al 30 de junio 2013.

El Programa se desarrolló en un contexto político donde el gobierno central muestra una posición de continuar el proceso de fortalecimiento del sistema autonómico, de reconocimiento y restitución de derechos a los pueblos originarios, con la titulación de tierras ancestrales. No obstante, algunas circunstancias políticas vinculadas a procesos electorales a nivel nacional, regional y municipal que tuvieron lugar en el transcurso de implementación, incidieron de una u otra manera en su ejecución.

Participaron en su ejecución las agencias del SNU: OMT, UNICEF, PNUD, OIT, UNESCO, ONUDI; por el Gobierno central: INC, el INTUR; los dos gobiernos y consejos regionales autónomos de la Costa Caribe, alcaldías, gobiernos comunales y territoriales, la BICU y URACCAN. La SDCC fungió como ente articulador y facilitador del diálogo político y estratégico entre las autoridades regionales, el Gobierno de Nicaragua y el SNU.

Las regiones autónomas cuentan con alto potencial económico por la diversidad cultural de su población y brechas de equidad originadas por las condiciones de extrema pobreza principalmente de los pueblos indígenas y afrodescendientes. Las demandas de infraestructura vial y de servicios básicos no son aún satisfactorias y la inversión pública en la Costa sigue siendo insuficiente. A nivel político administrativo, la población costeña está inmersa en un proceso de construcción de autonomía, el que presenta aun las contradicciones propias de los procesos electorales, - en el período de ejecución del Programa han tenido lugar cuatro comicios electorales- cuyos resultados generan cambios a nivel de los gobiernos y sus políticas, que terminan debilitando la institucionalidad en desarrollo.

El *propósito* de la evaluación es valorar los elementos que intervienen en el proceso de revitalización cultural y desarrollo productivo del Programa, su contribución al logro de los ODM, y considerar nuevos ajustes orientados a optimizar recursos, decisiones y resultados para futuras intervenciones de desarrollo a nivel nacional, regional e internacional; establecer en qué medida el PC ha realizado las actividades, obtenido los resultados, logrado los productos previstos y aportado al desarrollo y generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la ventana temática Cultura y Desarrollo del F-ODM, identificando las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Se *evaluó* la totalidad de componentes del Programa -resultados, actividades e insumos-, y se utilizó la matriz de resultados y mejoras recomendadas en la evaluación de medio término. La evaluación final se desarrolló en tres fases, cada una de ellas diferenciadas por los requerimientos de información y las actividades específicas a desarrollar. Se realizó una revisión documental y se elaboró un informe inicial. Se realizó visitas de terreno y se efectuaron entrevistas individuales y grupos focales con informantes clave, haciendo una triangulación de la información para su análisis.

La evaluación se estructura en cuatro niveles de análisis: diseño, proceso, resultados y sostenibilidad y se centra en cuatro criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Para la recopilación y el análisis de la información se elaboraron guías de preguntas considerando las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia.

Los *hallazgos y conclusiones* indican que el Programa guardó coherencia con el modelo de desarrollo nacional, respondió a las prioridades y desafíos de la región, alineándose al objetivo de cerrar brechas de inequidad social, económica y cultural en comunidades originarias, situando la cultura uno de los ejes de desarrollo de la región; contribuyó al alcance de los objetivos de desarrollo de las regiones autónomas.

Con los recursos del programa se diseñaron e implementaron políticas públicas e instrumentos; se establecieron condiciones y mecanismos para la revitalización de la cultura; se fortalecieron las capacidades institucionales y se facilitó el acceso a recursos técnicos y financieros. Aún es reciente para afirmar se hayan reducido las brechas de equidad existentes, así como que se mejoraron los ingresos de la población destinataria. Los efectos y productos del programa mostrarán claramente su mayor impacto a mediano y largo plazo, en la medida que se vayan dando los efectos de la cadena de resultados y se consoliden los elementos de sostenibilidad observados.

El tiempo de ejecución del programa fue insuficiente dada su complejidad, los objetivos y procesos que plantearon grandes desafíos en cuanto a los cambios de la población, sus organizaciones y las instituciones. Desde el nivel comunitario se crearon oportunidades para continuar acciones de revitalización cultural. La voluntad política y liderazgo del gobierno; la disposición y acierto de la asistencia técnica de las agencias del SNU para el trabajo conjunto facilitaron una nueva forma de impulsar el desarrollo a partir de la promoción de prácticas culturales como vehículo de inclusión social y desarrollo.

El país ha desarrollado y aprendido de un mecanismo que va más allá del Programa Conjunto; se trata de la construcción de una plataforma de articulación e instauración de un diálogo más provechoso entre el SNU, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y los propios gobiernos regionales, municipales y territoriales. Existe una sinergia entre actores comunitarios, gobierno regional, instituciones públicas, sector académico y gremios locales organizados para continuar el desarrollo de una visión común sobre el modelo cultural y turístico responsable a promover en la Costa Caribe.

El desempeño en la ejecución del Programa fue efectivo, permitiéndose así alcanzar la mayoría de los efectos establecidas en el Programa, evidenciadas en los resultados y metas obtenidas, los cuales algunos incluso fueron sobre cumplidos; otros como la formulación de políticas, planes y creación de instancias autonómicas son de gran trascendencia.

Se recomienda fortalecer el Comité Directivo Nacional como mecanismo de gestión y espacio de diálogo entre el Gobierno y las Naciones Unidas para la Costa Caribe y dar continuidad a la interlocución entre el GRUN, GOBRA y el SNU para la planificación estratégica, revisión y ajustes a las políticas culturales y planes de acciones; continuar la discusión conceptual sobre cultura, desarrollo y economía y su aplicabilidad en la región, incorporar la cultura como tema transversal en los programas de cooperación que contribuya a cerrar las brechas de inequidad; continuar la discusión conceptual considerando un abordaje diferenciado de acuerdo a sus distintos pueblos y etnias.

Se exhorta la continuidad a la iniciativa y experiencia del Programa, mejorando algunos elementos identificados en esta evaluación, conservar los espacios de diálogo establecidos; seguir impulsando estrategias que permitan aplicar la equidad de género, concretar las medidas de sostenibilidad acordadas; consolidar las capacidades institucionales, socializar los productos obtenidos y asegurar el aprovechamiento y mantenimiento de los CCC, CIC y otras obras en función de facilitar el desarrollo de una oferta cultural y turística articulada en los territorios.

Las instituciones nacionales como el INC deberá continuar brindando acompañamiento estratégico y operativo al gobierno regional y mantener la figura del enlace técnico; por su parte el INTUR deberá continuar fortaleciendo la instancia de coordinación en la región que permita impulsar el turismo cultural acercando la oferta de los emprendimientos creativos culturales y el potencial turístico a la demanda nacional y extranjera.

Al Sistema de Naciones Unidas se le recomienda valorar el modelo de gestión y gerencia, la articulación del trabajo y el seguimiento documentado; esto les permitirá identificar logros, desaciertos y mejoras necesarias, buenas prácticas y aprendizajes, de manera que su utilidad se traduzca en el proceso de reforma, mejoras en el marco de cooperación y de trabajo con el Gobierno del país en sus diferentes niveles para consolidar los procesos de operación conjunta a nivel técnico, administrativo y operativo.

Al Gobierno regional, se le insta a consolidar e institucionalizar la política cultura y sus instrumentos, sostener el modelo de responsabilidad compartida con los gobiernos municipales y territoriales, las comunidades, y los líderes de los pueblos indígenas y afrodescendientes. Así mismo, las secretarías de cultura deberán mantenerse articuladas con las secretarías de producción, turismo y educación, y con las universidades para hacer una agenda común que permita socializar los productos obtenidos con el Programa.

1. INTRODUCCION

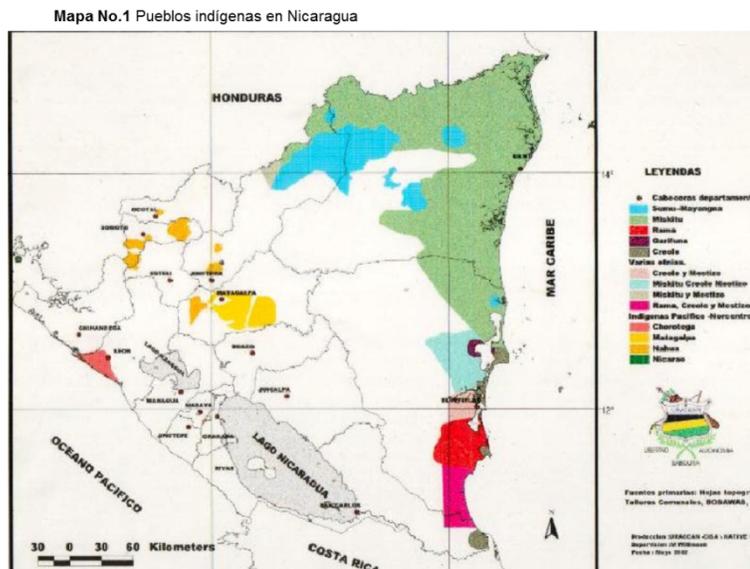
El Programa Conjunto Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe fue aprobado el 10 de Julio de 2008. El Documento del Programa fue firmado el 12 de Diciembre de 2008 y las actividades arrancaron inmediatamente después del primer desembolso que se efectuó el 24 Febrero de 2009, la notificación llegó el 3 de Marzo, por tanto el cierre original del programa era previsto para Febrero 2012.

Para afianzar los resultados del programa, después de la Evaluación de Medio Términos, se tuvo una extensión sin costo de 6 meses, teniendo como nueva fecha de cierre oficial el 30 de agosto del 2012.

Debidos a atrasos en la ejecución de obras de infraestructura cultural y turística en septiembre de 2012 el Secretariado F-ODM aprobó una enmienda de 10 meses a la extensión sin coste corriéndose la fecha de cierre operacional del Programa al 30 de junio 2013.

Este Programa tuvo como objetivo contribuir a reducir las brechas de inequidad en el desarrollo humano, cultural, social, económico de los pueblos indígenas y afrodescendientes: miskitos, sumus/mayagnas, ulwas, ramas, creoles y garífunas, a través de la revitalización cultural, el desarrollo productivo y la profundización en el conocimiento y el ejercicio de derechos vinculados a su patrimonio material e inmaterial.

El Programa se insertó en las políticas y en los planes de desarrollo del país su ejecución se realizó a través de las diferentes instancias del régimen autonómico, y estuvo fuertemente vinculado a los pueblos indígenas y afrodescendientes. En su desarrollo incorporó el enfoque de derechos en torno al desarrollo del capital cultural para fortalecer las capacidades de los grupos vulnerables, de los pueblos y comunidades involucradas. De igual manera retomó el empoderamiento de la mujer, incorporándola de manera equitativa en el proceso de revitalización de su rol como productora, transmisora y creadora cultural.



El presente documento contiene los resultados de la Evaluación final del Programa, centrada en la medición de los resultados y de los efectos potenciales generados; para efecto de esta evaluación se partió del alcance y de los criterios señalados en los términos de referencia. La estructura del presente documento obedece a lo establecido en dichos términos.

Este documento contiene seis capítulos: antecedentes, contexto y objetivos, que describe las circunstancias prevalecientes al momento de desarrollo del Programa; la descripción de la intervención realizada; análisis de los resultados y productos esperados; un análisis sobre el nivel de diseño, proceso, resultados y sostenibilidad; para este propósito se utilizó una guía de preguntas estructurada contenida en los términos de referencia. Los últimos capítulos se refieren a las lecciones aprendidas y buenas prácticas, conclusiones y recomendaciones; estas últimas definen el alcance, y las agencias e instituciones a quienes están dirigidas estas recomendaciones.

Resulta necesario ofrecer una visión integral del Programa por su iniciativa innovadora dirigida a revitalizar la cultura de la Costa Caribe mediante la potenciación de las oportunidades económicas y productivas de ambas regiones autónomas; a identificar formas de generación de ingresos basadas en la cultura que contribuyen al empoderamiento y arraigo cultural de cada uno de los pueblos indígenas y afrodescendientes del Caribe de Nicaragua.

1.1. Antecedentes

En diciembre del 2006 el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Gobierno de España celebraron un acuerdo por la suma de 528 millones de euros, con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos del Sistema de Naciones Unidas (SNU). El Fondo para el logro de los objetivos del milenio (F-ODM) presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias pilotos satisfactorias, y con repercusión en la formulación de políticas públicas y en la mejora de la vida de la personas en 50 países, en tanto aceleran el avance hacia el logro de los ODM y de otros objetivos claves para el desarrollo.

El F-ODM trabaja en los países socios a través de los equipos de las Naciones Unidas, promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre sus organismos y agencias.

En ese contexto la Ventana Cultura y Desarrollo está integrada por 18 programas que promueven la cultura como un medio para el desarrollo social y económico, y está enfocada en los derechos culturales, la inclusión social y el aumento de potenciales turísticos de los países. De esta forma pretende contribuir a la consecución de los objetivos 1 y 2 de los ODM, y en particular con la meta de reducir la proporción de la población con ingresos inferiores a un dólar por día. La participación de las mujeres y los jóvenes es un elemento fundamental de estas iniciativas.

En el marco de la estrategia de vigilancia y evaluación de los F-ODM y la Guía de implementación de programas conjuntos, se establece que todos ellos deben realizar una evaluación recapitulativa final.

1.2. Propósito, objetivos y metodología de la evaluación

Propósito y objetivos

El propósito de la evaluación es valorar los elementos que intervienen en el proceso de revitalización cultural y desarrollo productivo del Programa, su contribución al logro de los ODM, y considerar nuevos ajustes orientados a optimizar recursos, decisiones y resultados para futuras intervenciones de desarrollo a nivel nacional, regional e internacional.

En general, el objetivo de la evaluación es:

Establecer en qué medida el Programa Conjunto “Revitalización cultural y desarrollo productivo creativo en la Cosa Caribe de Nicaragua”/MDGF 1827”, ha realizado las actividades, obtenido los resultados, logrado los productos previstos y aportado al desarrollo.

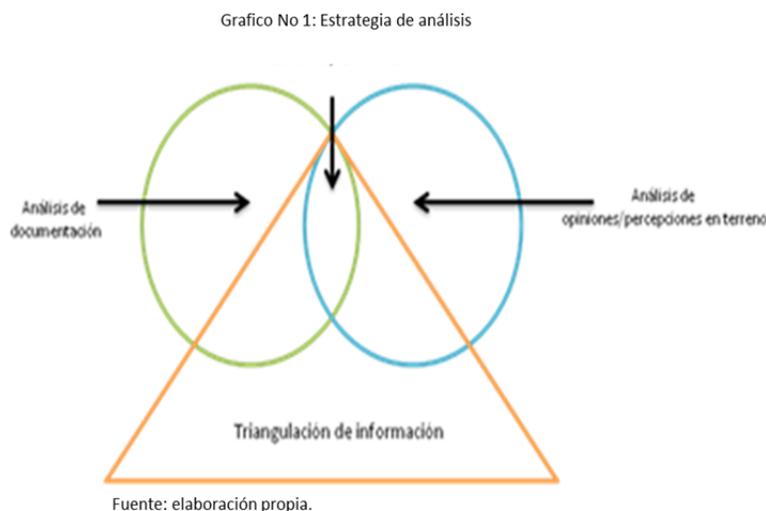
Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la ventana temática del F-ODM del Programa, identificando las lecciones aprendidas, mejores prácticas y experiencias adquiridas.

Los objetivos específicos son:

- Medir el grado en que el Programa Conjunto en el ámbito de la revitalización cultural ha contribuido al abordaje de las necesidades y problemas establecidos en el análisis inicial articulado, y en el diseño de la propuesta presentada al Secretariado F-ODM/NY.
- Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y de los productos entregados por el Programa respecto a lo planificado inicialmente, o en las revisiones oficiales posteriores.
- Medir el alcance de los efectos y los cambios que el Programa ha significado en la vida de la población destinataria, beneficiarios y participantes previstos, ya sean particulares, comunidades o instituciones según los propósitos del Programa.
- Medir la contribución del Programa a los objetivos establecidos para la Ventana cultural y desarrollo, a los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional, y en el Marco de la Asistencia de las naciones unidas para el desarrollo de Nicaragua en el período 2008-2012.
- Medir el alcance de los beneficios de la programación conjunta para los diferentes actores involucrados, agencias del SNU, gobiernos regionales e instituciones del gobierno central u otros actores institucionales.
- Valorar la pertinencia de los diferentes fondos: Pro cultura, Investigación y Mypyme culturales, instrumentos desarrollados, eficiencia, estructura institucional y sostenibilidad de los mismos.

Metodología y alcance

La metodología de evaluación respondió a los requerimientos de los términos de referencia de la consultoría, a la oferta convenida y a la guía de evaluación final de los Programas conjuntos establecida por el Secretariado F-ODM. La evaluación se adaptó a los diferentes requerimientos y se caracterizó por la generación de espacios de triangulación para procesar participativamente la recolección y el análisis de las evidencias.



En el plano operativo se priorizó el desarrollo de una estrategia con presencia en el terreno, lo que permitió el conocimiento de los resultados esperados del Programa, del micro y macro entorno y adaptar la metodología de trabajo diseñada. Se aplicaron mecanismos de coordinación para asegurar una evaluación de la calidad de los productos.

La metodología de evaluación utilizada consideró los principios y normas del Grupo de evaluación del SNU (UNEG)¹ y del Comité de asistencia para el desarrollo de la organización de cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)². Los criterios de evaluación fueron pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Además se identificaron mejores prácticas y aprendizajes generados por el Programa.

En la evaluación final se involucraron los gobiernos y consejos regionales, instituciones nacionales, agencias de SNU, universidades de la Costa Caribe y pueblos indígenas y afro descendientes de las regiones del atlántico norte y del atlántico sur como informantes claves, basada en criterios previamente acordados. La evaluación se desarrolló en tres fases, cada una de ellas diferenciadas por los requerimientos de información y las actividades específicas a desarrollar.

En la I Fase se estableció coordinación con el Grupo de referencia encargado de la evaluación (GREE) para desarrollar el trabajo de gabinete. Se realizó análisis documental de la lógica de la intervención y se entregó un primer producto, consistente en un Informe inicial producto de un trabajo de gabinete. La II Fase fue de recolección de información en el territorio. Se llevaron a cabo talleres, grupos focales, y entrevistas individuales en los territorios y se realizó un estudio de la documentación técnica-administrativa del Programa, contrastándose los datos con las fuentes consultadas. En la III Fase se analizaron los hallazgos, se identificaron buenas prácticas y aprendizajes, y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

¹ Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. 29 de abril de 2005.

<http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish>

² Estándares de Calidad para la Evaluación de Desarrollo. OCDE.2010.

<http://www.oecd.org/dataoecd/7/40/46297655.pdf>

Para la aplicación de los criterios de la evaluación se partió de la matriz de resultados del Programa³ que contiene cinco resultados con un total de 19 productos con sus respectivas actividades. Teniendo como referencia las preguntas guías de evaluación propuestas en los Términos de referencia (TDR), se diseñaron guías de entrevistas individuales y grupales y de recolección de datos documentales.

La recolección, el análisis y la validación de la información cuantitativa y cualitativa se dieron a través de un proceso de triangulación de la información, ver Gráfico No.1, obtenida de: i) la documentación existente y sistematizada durante la I Fase; ii) del análisis de las opiniones y percepciones de los informantes claves institucionales y comunitarios que se obtuvieron durante la II Fase; y iii) del análisis de los resultados preliminares de la misión evaluativa (hallazgos y recomendaciones) realizada en la fase de elaboración del informe.

Obstáculos y limitaciones en la evaluación

Las principales limitaciones encontradas en el proceso de evaluación fueron las siguientes:

- No se contó con toda la información completa, principalmente información cuantitativa. El período transcurrido entre la conclusión de muchas actividades del Programa y la evaluación del mismo incidió en que algunos actores claves no pudieran ser contactados, y en otros casos los entrevistados no tenían toda la información requerida, ya que poseen una percepción centrada en actividades particulares del Programa en las que participaban y no en una visualización global del mismo. Se tuvo acceso a sistematizaciones parciales elaboradas por 4 de las 6 agencias, y una sistematización final de todo el Programa Conjunto.
- El tiempo dispuesto para la recolección de información no fue el más apropiado, ya que el mismo coincidió con las fiestas navideñas y de vacaciones institucionales.

³ Programa Conjunto del Gobierno de la República de Nicaragua y el Sistema de Naciones Unidas. “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. Gobierno de España, Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio, 21 de octubre del 2008

2. DESCRIPCION DE LA INTERVENCION

2.1 Contexto

Las regiones autónomas de Nicaragua ocupan un 46% de territorio nacional. Ambas se caracterizan por su alto potencial económico, por la extraordinaria diversidad cultural de su población, y contradictoriamente, por las brechas de equidad originadas por las condiciones de alta o extrema pobreza que privan en importantes segmentos de su población, principalmente entre los pueblos indígenas y afrodescendientes.

Y si bien es evidente el nuevo rumbo de las políticas y estrategia de desarrollo del país, particularmente de aquellas dirigidas a profundizar el proceso de autonomía de las regiones autónomas, y a reconocer los derechos ancestrales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, las condiciones socioeconómicas de estos pueblos continúan siendo pocas satisfactorias.

Se ha registrado progreso en la inversión pública, no obstante en ambas regiones continúa siendo insuficiente. La falta de una adecuada red vial continúa afectando el comercio y el transporte de bienes y personas; y las demandas de la población en materia de empleo, de formación técnica, salud, educación, seguridad social, y energía, entre otras, aún no son satisfechas plenamente. Estos indicadores se mantienen por debajo de la media nacional.

A esta realidad socioeconómica del Caribe nicaragüense, que en el transcurso de los años ha venido creando una cultura de dependencia, de baja autoestima, de deslegitimización de los valores culturales autóctonos, se agregan la alta polarización de la sociedad y una débil política de carrera civil en las instituciones. Unido a lo anterior es de mencionar las tensiones propias de todo proceso electoral, - en el período de ejecución del Programa han tenido lugar cuatro comicios electorales-, y cuyos resultados generan cambios a nivel de los gobiernos y sus políticas, que si bien es cierto fortalece la democracia participativa, esta termina atenuando la institucionalidad que está en desarrollo.

2.2 Descripción del Programa Conjunto

El Programa

El Programa Conjunto Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua, fue aprobado en el 2008, inicialmente se previó una duración de 36 meses, iniciando sus actividades en julio del 2009, prácticamente seis meses después del primer desembolso a causa de una serie de dificultades que retrasaron su arranque. En el mes de febrero 2012, fecha establecida para su conclusión, se aprueba una primera prórroga de seis meses y se establece como nueva fecha de terminación julio del 2012. Sin embargo, dado el atraso en la conclusión de alguna infraestructura cultural y turística se obtiene un periodo de extensión – sin costes - y se establece el cierre oficial del Programa a junio del 2013.

En el Programa participaron seis agencias del Sistema de las Naciones Unidas, bajo el liderazgo de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Dichas agencias son; UNICEF,

PNUD, Organización internacional del trabajo (OIT), UNESCO y ONUDI. Los principales socios nacionales fueron el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), el Instituto Nicaragüense de Cultura (INC) y los dos gobiernos y consejos regionales autónomos de la Costa Caribe.

Participaron también en la implementación del Programa, 8 alcaldías, 7 gobiernos comunales y territoriales, y las universidades de las regiones autónomas, la Bluefields Indian and Caribbean University (BICU) y la Universidad de las regiones autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN). La Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC) fue designada por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) como ente articulador y facilitador del diálogo político y estratégico entre las autoridades regionales, el Gobierno central de Nicaragua y el Sistema de Naciones Unidas.

El Programa fue participativo, e incorporó un enfoque de derechos y de inversión para el desarrollo del capital cultural a fin de fortalecer las capacidades de los grupos vulnerables, de pueblos y de comunidades involucradas en su desarrollo humano sostenible. Asimismo, contribuyó a fortalecer el proceso autonómico de pueblos indígenas y afrodescendientes a través de las autoridades regionales, y los gobiernos municipales y territoriales.

Los objetivos y el enfoque del Programa se insertaron en el Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo, que a su vez está vinculado a las prioridades nacionales de desarrollo. El Programa fue uno de los instrumentos para la implementación de la Política de Cultura del Gobierno de Nicaragua y de la Estrategia de desarrollo de la Costa Caribe.

Los resultados del Programa eran:

- **Resultado 1:** Fortalecidas las capacidades de revitalización, gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Nicaragüense: miskitu, garífuna, creole, ulwa, mayagna y rama.
- **Resultado 2:** Políticas culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural.
- **Resultado 3:** Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe.
- **Resultado 4:** Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes a través de emprendimientos culturales y creativos.
- **Resultado 5:** Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes a través de un turismo cultural responsable y sostenible, que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible.

Estos resultados fueron dirigidos a desarrollar una visión integral de la problemática cultural que enfrentan los pueblos participantes; bajo el supuesto de que a medida que los actores-destinatarios fortalecen sus capacidades se genera un proceso de empoderamiento. El Programa estuvo inserto en un contexto político- institucional, nacional, regional y local, que

requirió acciones de fortalecimiento para desarrollar una institucionalidad favorable a dicho proceso.

El modelo de intervención del programa partió de la conceptualización de la revitalización cultural como parte de los conocimientos culturales vivos, y para su efectiva consolidación se trabajó la sistematización y divulgación tanto de los conocimientos producto de estudios académicos, como de otras manifestaciones culturales creativas; lo que se complementó con el desarrollo de actividades de turismo cultural que aportan a los procesos de revitalización cultural y empoderamiento de los pueblos.

Arreglos Institucionales

El monto total del Programa presupuestado fue de US\$ 8.464.166,80, distribuidos entre las agencias participantes; de los cuales un 7% -equivalente a \$553,719.63 dólares- fue utilizado para cubrir el costo de administración de las agencias. Mayores detalles sobre este tema son abordados en el apartado correspondiente al análisis de proceso. A continuación se presenta la distribución presupuestaria del Programa por agencia:

Cuadro No.1: Distribución presupuestaria por agencias

Agencia	Presupuesto por agencia en US\$
OIT	213,251.00
UNICEF	562,820.00
ONUDI	715,830.00
OMT	1,438,782.30
PNUD	2,363,390.66
UNESCO	2,382.700.00
Total	8,464,166,80

Fuente: Elaboración propia, información del PRODOC.

Cada agencia tenía la responsabilidad programática y financiera plena de los fondos recibidos del PNUD, como agente administrador. Las agencias tenían el poder de decidir la modalidad de ejecución y la forma de transferir fondos a sus asociados y contrapartes, de conformidad con los reglamentos de la organización. La transferencia de fondos requería de la presentación de los Planes anuales conjuntos (PTA).

Las modalidades de ejecución para los pagos de parte de las agencias fueron diferentes, los principales fueron: a) Pagos directos: las contrapartes nacionales hacen procesos de selección y contratación de bienes y servicios y los organismos del SNU realizan los pagos; b) Ejecución nacional, en la que se transfieren recursos a las contrapartes y el socio implementador administra los recursos y realiza los pagos de acuerdo al plan de trabajo consensuado; c) Ejecución directa, en la que las agencias administran y ejecutan los recursos autónomamente, consensuando y coordinando su plan de trabajo con las contrapartes.

3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL PROGRAMA

3.1 Resultado esperado 1. Fortalecimiento de capacidades

Capacidades de gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe nicaragüense fortalecidas.

En las regiones autónomas en que intervino el Programa, se sentaron las bases para generar capacidades de gestión; se incidió en el fortalecimiento institucional con la creación de las secretarías de cultura, así como, la inclusión de las visiones e intereses de los seis pueblos indígenas y afrodescendientes destinatarios del Programa en los planes y políticas regionales. Se adquirió una perspectiva más amplia de lo que significa revitalización cultural con identidad propia en un proceso de desarrollo de las regiones autónomas.

El Programa contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes, estimuló a las comunidades a participar en los procesos de realización de los diagnósticos y mapeos, a la revitalización, formación y organización local, y al diseño y elaboración de propuestas de proyectos en el contexto de los diferentes fondos.

La utilización de la metodología de Investigación acción participativa (IAP) aplicada a la elaboración de los diagnósticos y mapeos facilitó a la población destinataria formar parte de la cadena productiva de la revitalización cultural. Este proceso permitió la apropiación de los saberes de las personas involucradas creándose las bases para el desarrollo de nuevas prácticas en materia de gestión, producción, administración cultural, y de sostenibilidad de los efectos.

Los pueblos indígenas y afrodescendientes, los gobiernos regionales, las instituciones rectoras de la cultura y turismo, y las mismas universidades regionales, cuentan ahora con instrumentos metodológicos claves para asegurar la calidad conceptual y técnica de futuros procesos relacionados a la oferta cultural y creativa. Estos instrumentos están a disposición de los centros de investigación y de educación más importantes de la región.

La región cuenta con la información arrojada por los diagnósticos y mapeos culturales, los que son parte de la memoria histórica de la situación de los cinco pueblos indígenas y afrodescendientes, así como base para el reconocimiento de sus acervos culturales, y de soporte a los conocimientos tanto para los estudiantes de los diferentes niveles educativos como para la construcción de políticas culturales. De igual manera servirá de referente para definir las medidas estratégicas y operativas que deban tomarse para la sostenibilidad del Programa.

El Programa ha facilitado la inclusión de las visiones e intereses de las entidades y comunidades indígenas y afrodescendientes participantes en los planes de desarrollo cultural, e incidido en la revitalización y salvaguarda de las expresiones, posicionando la cultura desde las propias personas originarias, las que hoy cuentan con mejores habilidades para expresarse como pueblo. En este proceso los ancianos y ancianas de las comunidades han desempeñado un rol destacado como portadores y transmisores de saberes y prácticas ancestrales, en tanto los adultos se han involucrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje⁴. La convivencia de mujeres, jóvenes y niños/as durante este proceso ha permitido el intercambio intergeneracional, la revitalización de dichas expresiones culturales y garantizando el relevo necesario en los ambientes naturales donde se encuentran los productos objeto de revitalización.

Asimismo se incidió en lo cultural desde el ámbito educativo, generando capacidades y el desarrollo del talento artístico para la organización y promoción de actividades culturales, como instrumentos de inclusión social y de transmisión de valores culturales propios y universales⁵. No obstante, estos avances se obtuvieron con desfase en relación al tiempo previsto para su ejecución, dado que la ejecución tardía de algunas actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje afectó el cumplimiento en tiempo de la formación de promotores, distribución de los cuadernos culturales, realización de los diagnósticos con sus mapeos, elaboración del pensum del diplomado en gestión cultural, la capacitación metodológica para la revitalización cultural, y actividades de gestión y divulgación, entre otras.

De igual manera se incentivó la creatividad, se fortalecieron las identidades y se fortaleció el sentido de pertenencia de las comunidades participantes a partir de la puesta en práctica de iniciativas locales concretas en música, artes plásticas, artes escénicas, cinematografía, audiovisuales, y expresiones del patrimonio cultural material e inmaterial a través de proyectos no lucrativos.

En términos de creación y apertura de espacios físicos para la participación cultural, los resultados fueron más mesurados, teniendo en cuenta que las metas eran modestas en consideración a las características geográficas de ambas regiones. Un tema pendiente es fortalecer la coordinación entre los CIC y los CCC, teniendo en cuenta que los CIC cumplen la función de dar a conocer el quehacer cultural desde el nivel regional, mientras que los CCC están concebidos para propiciar la creación y el esparcimiento en el ámbito local, generando sinergia entre las comunidades indígenas y el municipio donde se ubica el CCC.

Los resultados antes señalados son la conjunción de los cinco productos siguientes.

Producto 1.1: Actualizados seis diagnósticos incluyendo mapeos participativos de la oferta cultural y creativa, uno por cada población participante.

- Producto de los diagnósticos y mapeos se elaboró la línea de base de la oferta cultural y creativa de los destinatarios. Este producto se logró con la elaboración del instrumento metodológico de diagnóstico y de mapeo cultural, capacitándose en su uso y aplicación a las organizaciones locales que estuvieron a cargo de la realización de los seis diagnósticos con sus respectivos mapeos participativos relacionados a la oferta cultural y creativa de los

⁴ Programa Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la CC. Informe Preliminar de la realización del diagnóstico socio cultural y mapeos culturales vinculados con el conocimiento local de las comunidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la CC: Miskitu, Sumu Mayagna, Ulwas, Creoles y Garífunas, agosto 2010.

⁵ Ver sistematización Programa de cultura

pueblos miskitu, sumu mayangna, creole, garífuna, rama, y ulwas. Si bien se había previsto cubrir al total de comunidades de la Costa Caribe, no se logró dar cobertura a las comunidades ubicadas en áreas geográficas más alejadas de difícil acceso, dada la limitación de recursos asignados a esta actividad y por la ubicación dispersa de las mismas⁶.

Producto 1.2: Implementados procesos de revitalización, gestión y divulgación cultural a través de programas de formación, comunicación y fortalecimiento de las organizaciones locales

- Se revitalizaron cuatro categorías de expresiones culturales del patrimonio inmaterial en peligro de desaparecer: Tradición oral y lengua (twahka, ulwa, garífuna, miskitu (Río Coco), fiestas y celebraciones (May pole, Emancipación de la esclavitud, King Pulangka), saberes naturales (toponimia y gastronomía rama) y saberes artesanales (barro, kúa, arco y flecha, madera de rosa)
- Como parte del fortalecimiento de capacidades en el ámbito cultural, el Programa en coordinación con la URACCAN, organizó y desarrolló cursos en gestión cultural para jóvenes y mujeres gestores y líderes de las comunidades, formándose 118 gestores culturales en el diplomado en Gestión cultural. Se constituyeron legalmente 12 organizaciones de promoción cultural, con el objetivo de disponer de recursos humanos comunitarios capacitados para la ejecución de acciones del programa en materia de consultorías, acceso a los fondos, construcciones y capacitaciones.
- Teniendo en cuenta la tendencia a la oralidad en las comunidades, un total de 220 personas, 100 de ellas entre los 10 y 16 años, participaron en la producción de 22 programas radiales, beneficiando a más de 60 escuelas, y se conformó una red de jóvenes y adolescentes comunicadores en 18 comunidades. Los programas radiofónicos fueron utilizados como espacios lúdicos de participación para dar continuidad al proceso de revitalización cultural en las escuelas. A través de ellos se reflexionó sobre la importancia de incluir a niños, niñas y adolescentes en la promoción de derechos y en la revitalización cultural.

Producto 1.3 Establecido el Fondo Pro Cultura destinado a financiar proyectos culturales presentados por organizaciones, grupos, comunidades y artistas individuales.

- Como parte del proceso de fortalecimiento de capacidades se estableció el fondo Pro Cultura, su comisión rectora y un comité técnico a cargo de la aprobación y revisión de las propuestas de proyectos que aplicaban a dicho fondo. Así mismo se definieron criterios, se elaboró un manual y un reglamento para acceder a dichos fondos. Las instancias de aprobación del Fondo pro cultura estaban integradas por representantes de los gobiernos territoriales, municipales y regionales, del sector cultural.
- Se financiaron 106 proyectos a través del Fondo Pro cultura, beneficiando a 101 personas de manera directa por su participación en los proyectos de revitalización cultural financiados, 67 % de los beneficiarios del fondo pro-cultura son mujeres. Los miskitus y los

⁶ Programa de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo de UNESCO en la Costa Caribe de Nicaragua Informe Línea de Base, Primera versión, Bilwi, Puerto Cabezas, Región Autónoma Atlántico Norte, Nicaragua, Abril, 2010.

creole fueron quienes más aplicaron a este fondo. Este mecanismo puede ser utilizado por ambas regiones para la ejecución de fondos que en un futuro y desde esa misma lógica⁷ sean canalizados.

Producto 1.4 Habilitada una red de promotores culturales y Centros Comunitarios de Cultura (CCC), articulados con los centros de cada cabecera.

- Se construyeron ocho CCC, cuatro en cada región, beneficiando a 5,000 mil niños/as y personas jóvenes. La ubicación de la infraestructura fue la siguiente:

RAAN: Waspam, Prinzapolka (Alamikamba), Sakalwas (Bonanza), Bilwi (creole)

RAAS: Pearl Lagoon, Corn Island, Rama-Kay y Sandy Bay.

Para la construcción de la infraestructura cultural se tuvo una perspectiva basada en la diversidad cultural de las comunidades. De igual manera se enfocó en los usos, costumbres y tradiciones culturales de los grupos étnicos representados.

- 718 jóvenes y niños participaron en 50 cursos de creación artística en diferentes temáticas.

Producto 1.5 Dos Centros integrados de cultura (CIC) construidos, habilitados y funcionando, uno en Bilwi y otro en Bluefields, que incorporen museos, espacios para divulgación cultural y mercado artesanal, y tengan un diseño respetuoso de la arquitectura tradicional, y que funcionen como sede de la red de Centros comunitarios de cultura.

- Las autoridades regionales y municipales como contrapartes del proyecto, gestionaron los terrenos y definieron la ubicación para la construcción de los dos CIC. El CIC de Bilwi se encuentra funcionando desde finales del año 2012; en tanto que el CIC de Bluefields al momento de la evaluación final se encuentra en proceso de construcción dado que hubo contratiempos en su construcción, previéndose su conclusión a fines de Junio del 2013.
- El Gobierno Regional de la RAAS ha asignado recursos del tesoro a su presupuesto para asegurar la finalización del CIC, se estima que la contribución presupuestaria al Centro es del 79% de un presupuesto global de US\$ 758.000 aproximadamente, lo que representa el compromiso del Gobierno de Nicaragua y del Gobierno Regional de la RAAS con este esfuerzo y es a su vez un indicio que proyecta compromiso hacia la sostenibilidad.
- Se desarrolló un proceso participativo para la elaboración del diseño conceptual y arquitectónico de los diferentes centros. El diseño de los CIC tuvo en cuenta los principios de la arquitectura tradicional local, y que funcionarían como articuladores de los CCC para garantizar la identificación y apropiación de los centros por parte de sus futuros beneficiarios y que se convirtieran en puntos de convergencia de los diferentes creadores y gestores culturales, y en lugares para la convivencia y la inclusión social.

⁷ Véase Programa de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la CC. Manual y reglamento del Fondo Pro Cultura. Agosto 2011.

- Cada CCC y CIC cuentan con sus respectivos Planes de Sostenibilidad, construidos de forma participativa desde cada comunidad y ciudad. Tanto para los CCC como el CIC de Bilwi se firmaron convenios de colaboración y cofinanciamiento entre el CRAAS- GRAAN y las alcaldías municipales. En el caso del CCC de Rama Cay y Sandy Bay hubieron acuerdos de colaboración entre el CRAAS, los Gobiernos Municipales y los Gobiernos Territoriales respectivos.
- No obstante, el atraso entre la presentación de las propuestas de diseño y la ejecución de las obras expuso problemas relacionados a la planificación, presupuesto y cronograma del proyecto, y creó incertidumbres sobre su funcionamiento y sostenibilidad. Otra situación con incidencia en este proyecto fue la falta de personal local calificado en oficios de la construcción, para superar esto se capacitaron en oficios de construcción, a un total de 38 personas a fin de fortalecer las capacidades locales en el campo de la construcción y de rehabilitación.

3.2 Resultado esperado 2. Políticas públicas

Políticas Culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afro descendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural

Se avanzó en la creación de instancias regionales, la construcción de un sistema de medición de los avances del proceso de revitalización cultural, todo ello vinculado a la formulación de políticas y planes culturales.

Se contribuyó en el fortalecimiento del modelo de Educación Intercultural Bilingüe en ambas regiones, a través del currículo con materiales educativos en las cuatro lenguas maternas y con la generación de capacidades en los temas interculturales a los docentes de las escuelas formadoras de formadores de la Costa Caribe.

El Programa contribuyó estratégicamente a la creación e institucionalización de la Política cultural regional y a su vinculación con los planes de desarrollo de la Costa Caribe. Por primera vez en la historia de la autonomía, esta población contó con recursos técnicos y económicos para trabajar en el desarrollo y promoción de su cultura, asumiendo las instituciones públicas autonómicas la conducción de dicha gestión, en vinculación con el gobierno nacional. Ambas partes asumieron sus cuotas de responsabilidad y contaron con el apoyo técnico de las agencias del SNU.

La política cultural de la región reafirma en sí misma los valores autonómicos, la visión de cultura para el desarrollo -previendo la sostenibilidad de acciones iniciadas desde el Programa- y el diálogo intercultural; y es entendida como el conjunto de lineamientos, estrategias, programas, proyectos, medidas y acciones de institucionalidad a desarrollar en los ámbitos público y privado, en correspondencia con el derecho internacional, la Constitución política del país, y el marco jurídico del régimen de autonomía.

La población se sensibilizó y adquirió conciencia de su riqueza cultural diversa y natural, reconociendo su identidad y contando con experiencias e instrumentos de planificación para la gestión, conservación y resguardo de su acervo y patrimonio cultural y natural declarado como tal en sus regiones.

Se instaló el Sistema de indicadores culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes (SICPIA) bajo la responsabilidad de los gobiernos regionales autónomos y el Instituto Nacional de Información del Desarrollo (INIDE), definiéndose los indicadores sociales y culturales pertinentes a los pueblos indígenas y afrodescendientes con participación del INC para apoyar las políticas públicas. No obstante, esto no se institucionalizó en el Sistema Nacional de Estadísticas al no establecerse los convenios entre el INIDE y las autoridades regionales tal como estaba contemplado por el Programa, sin embargo en la RAAS se institucionalizó mediante Resolución del CRAAS y que se prevé igual iniciativa para la RAAN.

Los avances en la definición de los instrumentos políticos estratégicos en materia de revitalización cultural y su vinculación con el turismo en la región contribuyeron al redimensionamiento y enriquecimiento de la visión y de la política institucional del INTUR. La propuesta de turismo sostenible y responsable a partir de la cosmovisión de las comunidades contribuyó a generar sinergia de la institución hacia la región, asumiendo responsabilidades en la superación de los desafíos y de sostenibilidad planteada desde el Programa.

Se observaron avances en materia de la educación intercultural bilingüe en el contexto del SEAR a medida que se garantiza la continuidad del modelo educativo propio de la región, destacando que mantendrá la enseñanza en las lenguas maternas de los niños, niñas y jóvenes costeños como primera lengua, y en idioma español como segunda lengua.

Se ha fortalecido la gestión cultural en ambas regiones con la creación de los enlaces del INC, la instancia gubernamental de mayor competencia en el ámbito cultural. Se cuentan con políticas y planes orientados a fortalecer la coordinación y retroalimentación INC-Región, y apoyar el desarrollo de las capacidades regionales.

Los resultados antes señalados son la conjunción de los cuatro productos siguientes.

Producto 2.1 Autoridades nacionales, regionales, municipales y comunales incorporan políticas, planes y programas favorables a la revitalización y gestión de los bienes culturales patrimoniales y a la creación, producción y difusión de productos creativos.

- Se formuló la Política cultural para las regiones autónomas en el primer semestre del año 2011. En la RAAN esta política fue aprobada por el Consejo regional autónomo y publicada en La Gaceta, diario oficial No. 174, del 16 de septiembre de 2011. Se contribuyó al fortalecimiento institucional del INTUR.
- Como parte del proceso de la formulación de la política cultural regional se elaboraron 17 planes de desarrollo cultural (nueve en la RAAN y ocho en la RAAS)⁸. Los planes de desarrollo cultural de la RAAN son de carácter operativo con enfoque de territorialidad indígena, culturalmente apropiado para el modelo de desarrollo y autogestión elegido por las

⁸ Véase Informe final de actividades de UNESCO "Programa Conjunto "Revitalización cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua". UNESCO. Julio de 2012. Pág.45

propias comunidades de Karatá, Li Lamni Tasbaika Kum, Prinsu Awala, Wangki Twi-Tasba Raya, Mayangna Sauni As, Mayangna Sauni Arungka, Twahka Takaln Balna y Creole.

- De los ocho planes formulados en la RAAS, cuatro son planes estratégicos de desarrollo cultural y cuatro planes de desarrollo cultural de carácter operativo, teniendo en cuenta las particularidades de los pueblos rama, ulwas, creole y garífuna.
- Se diseñó y estableció el SICPIA, compuesto por 123 indicadores culturales. Una tarea pendiente es que las instituciones de Gobierno- INIDES, salud, educación y cultura- incluyan indicadores de la oferta cultural e impacto de la cultura en el desarrollo en sus propios procesos de levantamiento y análisis de información de los sistemas⁹.
- Si bien de viva voz de algunos entrevistados y entrevistadas se conoció que en algunas actividades se socializaron contenidos referidos a convenciones internacionales y leyes nacionales vinculadas a la defensa de los derechos culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, el que estas actividades (talleres) no fueran difundidas ampliamente no permitió una mayor participación por parte de las comunidades interesadas.

Producto 2.2 Fortalecidas las instancias culturales de los Gobiernos autónomos de la Costa Caribe y sus relaciones con el Instituto Nicaragüense de Cultura.

- Se instalaron y están funcionando las Secretarías de cultura de los gobiernos regionales. A partir del 2012 estas estructuras fueron incorporadas al presupuesto¹⁰ regional, y cuentan con sus respectivos manuales operativos de organización y funcionamiento debidamente aprobados por los gobiernos regionales autónomos. Estas secretarías mantienen una coordinación de trabajo con el INC para el fomento del desarrollo cultural y creativo.

Producto 2.3 Fortalecidos los contenidos programáticos del Sistema Educativo Autónomo Regional relacionados a la revitalización cultural y la diversidad lingüística.

- Tanto en el nivel preescolar como de primaria los materiales de educación fueron revisados, contextualizados y traducidos a las cuatro lenguas maternas; asegurándose el uso y aplicación de los materiales a nivel preescolar y de primero a cuarto grado de primaria. Los materiales de quinto y sexto grado están en imprenta previendo que su distribución tendrá lugar en junio de 2013. Se contribuyó a la capacitación de 43 instructores de ambos centros de formación de docentes en contenidos referidos a la interculturalidad de ambas regiones¹¹.
- Se considera oportuno señalar que se inauguraron las escuelas EIB de La Cruz de Río Grande en 2012, y se garantizó atención pedagógica a docentes con muchos años de trabajar con el Programa de la EIB, pero que por razones de lejanía, dificultades de transporte, y de costo, no habían sido atendidos de manera regular por el MINED.

⁹ Véase informe de sistematización del Programa Conjunto de Revitalización Cultura y desarrollo Productivo Creativo de la Costa Caribe. PNUD. Pág. 16

¹⁰ Véase Reporte de avances del programa I semestre del 2012

¹¹ Véase Reporte de avances del programa. II semestre de 2011

- Un total de 927 personas, entre docentes, madres y padres de familia participaron en distintos talleres en el marco del programa (Unicef, 2012).

Producto 2.4 Fortalecida la participación de estudiantes y docentes de la Costa Caribe en los procesos de revitalización, creación, producción y transmisión cultural implementados en este Programa

- Las pasantías, iniciaron en el 2010 con el objetivo de fortalecer la participación de estudiantes y docentes de la Costa Caribe en los procesos de revitalización, creación, producción y transmisión cultural implementados desde el Programa, principalmente en colaboración con las universidades y el Ministerio de Educación. El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de la RAAN fue también firmante del acuerdo de pasantías. En el año 2011, cerca del 30% de las actividades del Programa fueron ejecutadas por los pasantes¹². Se estima que la participación total de pasantes fue de alrededor de 200 entre estudiantes y docentes quienes participaron en cursos de gastronomía, danza, poesía, medicina tradicional y redacción de cuentos.
- En cuanto a la difusión de los materiales de capacitación producidos por el Programa, éstos han sido publicados, se espera que los mismos estén disponibles y sean utilizados por los centros de cultura (CIC y CCC) y las organizaciones de ambas regiones.

3.3 Resultado esperado 3. Estudios del patrimonio cultural

Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas y afro descendientes de la Costa Caribe.

Los seis pueblos indígenas y afrodescendientes, con su participación activa lograron a través del Programa, conocer, sistematizar y divulgar información histórica sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de sus propios pueblos. La expresión de estos resultados se visualiza en la creación de la Sala Caribe en el Archivo y la Biblioteca Nacional.

La población tiene mayor conocimiento sobre la situación cultural en la región. Los procesos de investigación, sistematización y divulgación sobre el patrimonio, diversidad y creatividad cultural les ha permitido afianzar su arraigo como pueblos, conocer más sobre su origen y reafirmar su identidad y la de otros en un contexto de diversidad. La naturaleza participativa de estos procesos generó apropiación sobre la riqueza de la diversidad cultural, la identificación de objetivos comunes de los pueblos indígenas y afro descendientes, entre éstos, la lucha por el respeto a su cosmovisión, formas de vida, entre otras.

¹² Véase Reporte de avances del Programa. I y II semestre de 2011.

Los esfuerzos de investigación y registro documental facilitaron la transmisión generacional de sus tradiciones, lo que fue apoyado por el Fondo de investigación, que tiene como objetivo la promoción, difusión, masificación y apropiación del conocimiento y prácticas de los pueblos originarios.

La institucionalización de este Fondo en la región, además de motivar el espíritu investigador de los académicos y de re-posicionar y visibilizar la sabiduría popular/ ancestral de los comunitarios en sus distintas expresiones, también consiguió construir una concepción teórica y metodológica conjunta, una estructura con distintos tipos y niveles de actores para la operación del fondo, diseñar procesos de formación/actualización técnica de los investigadores comunitarios, elaborar un manual y una caja de instrumentos de investigación, y recopilar una importante y valiosa información mediante la identificación de documentación, y sistematización y de valiosas experiencias comunitarias.

Los gobiernos regionales, alcaldías y centros de investigación de las universidades URACCAN, BICU/CIDCA, así como la Secretaria de cultura, el INC y UNESCO se han ejercitado conjuntamente en la labor de resguardo del patrimonio documental y fortalecimiento de las capacidades técnicas de la Costa Caribe, desarrollando y fortaleciendo habilidades en el diseño y ejecución de jornadas de consulta para la elaboración de normativas y planes de conservación del acervo documental histórico y cultural de ambas regiones. Asimismo se creó la Sala Caribe en el Palacio Nacional de Cultura en Managua, dotándola de material y equipo necesario para su funcionamiento.

Un avance valioso a destacar fue la conformación y funcionamiento del Fondo de investigación como un mecanismo institucional que facilitó y respaldó en lo técnico y metodológico las labores de investigación y de resguardo del patrimonio documental de la región. Académicos y comunitarios cuentan también con experiencias y habilidades en materia de investigación. Este Fondo creó las bases para perfilar futuras investigaciones sobre revitalización en cinco líneas de investigación: Ley de autonomía, patrimonio histórico, patrimonio artístico, patrimonio cultural y patrimonio arqueológico. También desarrolló estrategias de acompañamiento en la investigación comunitaria.

Los resultados antes señalados son la conjunción de los dos siguientes productos:

Producto 3.1 Sistematizadas y divulgadas las investigaciones existentes sobre el patrimonio material e inmaterial, las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe.

- Se realizó el inventario de estudios culturales existentes que registra 37 colecciones, 1,302 libros, 1,893 documentos y artículos de revistas, para un total de 3,195 registros¹³ debidamente sustentados mediante fichas calcográficas que recogen información al detalle de la documentación en diversos temas¹⁴.
- Se publicaron 10 estudios que contribuyen a la revitalización cultural de los pueblos de la Costa Caribe y han sido publicadas las estrategias de desarrollo cultural de los seis pueblos indígenas y afrodescendientes

¹³ Véase Informe final de sistematización de experiencia: Fondo de investigaciones para la Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo de la Costa Caribe de Nicaragua 2010-2012. Junio, 2012.

¹⁴ Véase Reporte de avance del programa. I semestre de 2010

- Se elaboró el Plan de conservación del patrimonio documental de la Costa Caribe con la participación de los gobiernos regionales, alcaldías y centros de investigación. A esta decisión le anteceden otros esfuerzos realizados en el contexto del Programa entre los años 2010 y 2011, tales como la Resolución No 14 del 29 de noviembre del año 2002 del CRAAN de Nicaragua, que establece la creación del centro de documentación del CRAAN. Se define el espacio de resguardo del patrimonio en el Archivo y Biblioteca Nacional.

Producto 3.2 Conformado y operando el Fondo de Investigaciones para la Revitalización Cultural

- Se constituyó la comisión rectora del Fondo de investigaciones en base al Marco operativo del mismo. El Fondo inició sus actividades en el segundo semestre del año 2010, a partir del convenio de colaboración “Implementation partnership agreement UNESCO-BICU” suscrito entre ambas entidades. El CIDCA -adscrito a la universidad asumió el rol de equipo operador del fondo logrando su ejecución con el acompañamiento de las secretarías de cultura, los enlaces del INC y de las agencias bajo dos perfiles: consultivo y ejecutivo¹⁵.
- El Fondo contó con tres niveles institucionales en su ejecución: El equipo operativo BICU-CIDCA RAAN-RAAS, la Comisión de selección y seguimiento (enlaces INC y UNESCO, secretaría cultura, y equipo BICU-CIDCA) y la Comisión rectora (INC, UNESCO, gobiernos y consejos regionales)¹⁶, logrando establecer cuatro niveles de trabajo complementario entre el equipo BICU-CIDCA y las comunidades/territorios de ambas regiones¹⁷.
- Durante el Programa, el Fondo de investigaciones facilitó recursos financieros y de acompañamiento técnico y metodológico a 64 proyectos de investigación cultural académica y comunitaria, en los territorios seleccionados¹⁸. De acuerdo a las entrevistas realizadas, el 100% de los estudios fueron publicados con apoyo del Fondo de investigación, así como la publicación del inventario de estudios culturales existentes, del diagnóstico y mapeo cultural y los cuadernos culturales del Programa.

3.4 Resultado esperado 4. Emprendedurismo cultural

Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de emprendimientos culturales y creativos.

¹⁵ Véase Informe final sistematización de experiencias: Fondo de investigaciones para la Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo de la Costa Caribe de Nicaragua 2010-2012. Junio 2012. Kenneth González Hodgson Pag.16.

¹⁶ IDEM. Pag.18

¹⁷ Véase Informe final de actividades de UNESCO “Programa Conjunto “Revitalización cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. UNESCO. Julio de 2012. Pág.49 y 50.

¹⁸ Véase Informe final de actividades de UNESCO “Programa Conjunto “Revitalización cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. UNESCO. Julio de 2012

Se dispusieron los medios y recursos para fortalecer las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, creando de esta manera las bases para el emprendedurismo cultural y creativo en las regiones

Los pueblos indígenas y afrodescendientes y colectivos de emprendedores se han sensibilizado sobre el rol de la cultura para su desarrollo y la importancia de formarse, actualizarse y mejorar la calidad de sus emprendimientos para colocarse en el mercado y lograr la sostenibilidad.

Distintos grupos de emprendedores cuentan en la actualidad con mayores conocimientos y capacidades en el giro de sus negocios, otros han desarrollado capacidades e incursionado en oficios tradicionales; en la generación de nuevos productos artesanales aplicando elementos de innovación y haciendo uso de nuevas tecnologías en la producción. Han creado una oferta de productos culturales, y se ha estimulado el trabajo conjunto y la promoción de nuevas líneas o productos artesanales.

El acceso al fondo revolvente por parte de algunos emprendedores permitió el incremento en sus ingresos a partir de una mayor promoción de sus productos y mejor manejo de las utilidades; lo que les ha permitido adquirir algunos bienes y/o mejorar sus viviendas¹⁹. No obstante, no se puede asegurar en este momento de la evaluación que han aumentado sus ingresos, menos aún que los destinatarios mejoraron sus condiciones de vida. Dado que los procesos de emprendedurismo tienen diferentes plazos de consolidación eso limita revisar sus posibles impactos, lo cual requeriría una siguiente fase de evaluación.

Un total de 411 personas fueron capacitadas en emprendimiento y elaboración de planes de negocios, de los cuales 157 son hombres y 254 mujeres, pertenecientes a las seis etnias de la Costa Caribe; 110 de los participantes son jóvenes entre 16 y 21 años. Del total de personas capacitadas, 201 participaron en talleres de especialización técnica relacionada a tres tipos de emprendimiento: alimentos, industrial cultural y artesanías. Estas personas ya trabajaban de forma regular la elaboración de productos culturales, ya sea para uso y consumo propio, o para comercialización²⁰, sin embargo no contaban con suficientes insumos (técnicos y materiales), para aumentar su competitividad y acceso a mercados.

Todos los talleres y seminarios buscaban crear la visión de que los emprendimientos culturales pueden ser novedosos ejemplos de sostenibilidad cultural y de desarrollo económico, que posibilitan mayores ingresos y mejora de la calidad de vida de los miembros de las comunidades participantes. Es por esto que se promovieron nuevas líneas o productos artesanales y se crearon nuevos productos. También se documentó el proceso creativo de los productos desarrollados (especificando la técnica, materiales, y procedimientos), y se elaboró un catálogo para la promoción del arte caribeño nicaragüense.

¹⁹ Véase informe del taller realizado en Bluefields y Bilwi, diciembre 2012.

²⁰ Bajo esta definición de “uso y consumo propio y de comercialización”, se refleja también las expresiones artísticas como la música, la danza, poesía y pintura que estas actividades y expresiones de arte se llevan a cabo para fines comerciales, de promoción cultural y/o de satisfacción personal (ocasiones especiales, o celebraciones).

Los resultados antes señalados son la conjunción de los cuatro siguientes productos:

Producto 4.1. 12 grupos de producción de artesanías han contribuido a la revitalización de la identidad de sus comunidades a través del emprendimiento en actividades innovadoras de creación, producción, distribución, transmisión y acceso a productos artesanales que se insertan en la esfera de la economía nacional y mundial.

- La información arrojada por el diagnóstico, inventario y mapeo cultural realizado en el 2011 puso a disposición el Inventario de artesanías, la identificación y ubicación del colectivo de artesanos, las características de sus productos y la necesidad de propiciar entre ellos un proceso de apropiación sobre el valor cultural de su trabajo creativo, y de revitalización de los productos culturales y de las destrezas y oficios tradicionales en peligro de caer en desuso
- Se revitalizaron cuatro destrezas y oficios tradicionales los que corresponden al trabajo en palo de rosa, kua, barro y arco y flecha. El proceso revitalización se emprendió desde las comunidades a través del intercambio entre portadores y culturales y las nuevas generaciones.
- Se capacitó a 78 artesanos/as en temas de emprendedurismo y de especialización técnica productiva²¹, constituyéndose en 17 grupos de producción de artesanías; de estos siete están ubicados en la RAAN y 10 en la RAAS.
- Se promovió el desarrollo de 12 nuevas líneas o productos artesanales, como resultado del trabajo conjunto entre artesanos, artistas y diseñadores profesionales.
- Se generaron 32 productos de artesanías utilitarias y decorativas y se mejoraron las ofertas de emprendedores con la formación de redes horizontales en la rama de artesanía, y de confección de vestuarios tradicionales, junto a ello se construyeron tres centros para comercializar los productos culturales. El proceso de innovación de los productos culturales aplicó la metodología CEFE²². En esta línea también se apoyó a estos emprendedores culturales con la incorporación de nuevas tecnologías que facilitaran su actividad, y que contribuyeran a la sostenibilidad ambiental.
- Se diseñó en conjunto con los Gobiernos Regionales y Municipales respectivos, 4 centros de comercialización de los productos culturales de la Costa Caribe (Corn Island, Bluefields, Laguna de Perlas y Bilwi) de los cuales uno ha sido construido y 3 están en proceso de construcción al momento de esta evaluación. Se trabajó con grupos de artesanos, comunidades y gobiernos municipales en las propuestas de planes de conservación y sostenibilidad de estos sitios de comercialización. Su institucionalización y desarrollo queda pendiente de concretarse.

²¹ Información producida por ONUDI, matriz ME PC y CyD.

²² Competency based Economies through Formation of Enterprise. La metodología CEFE, fue diseñada para generar comportamientos y aptitudes con iniciativa frente a una amplia variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que personas con una visión más clara de sus objetivos y con especialización para alcanzarlos tienen mucho más probabilidades de ser personas productivas dentro de la sociedad. www.igl.com.ni/metodologia.htm

²² Véase Programa Conjunto del Gobierno de la República de Nicaragua, Gobierno y Concejo Regional del Atlántico Sur y Sistema Naciones Unidas. Diagnóstico de Experiencias y Sistematización de Resultados RAAN-RAAS. Identificación, Cultura y Formas de Vida. s.f. página 26.

Producto 4.2 Diez emprendimientos creativos fortalecidos empresarialmente y con experiencia en el mercadeo de sus productos.

- El Fondo Pro cultura fue el mecanismo financiero mediante el cual se estimuló la creatividad cultural y el fortalecimiento de la identidad local de los y las emprendedoras, facilitando oportunidades de capacitación técnica especializada para mejorar la calidad y estimular la innovación creativa en los ámbitos de la música, el cine, los medios audiovisuales, y las artes visuales y escénicas.
- Los emprendedores/as fueron capacitados en la creación de websites (fans page y blogs) y en el aprovechamiento de internet para difundir sus composiciones y generar interés sobre su producción musical entre usuarios y usuarias de la red.

Producto 4.3 Fortalecidos veinte emprendimientos de alimentos pertenecientes a las tradiciones culinarias locales.

- Se fortaleció en emprendimiento y técnicas de especialización a un total de 68 emprendedoras de alimentos. Además se capacitaron a 11 grupos solidarios de mujeres en planes de negocios²³.
- Otros temas de capacitación fueron: inocuidad alimenticia para el procesamiento de productos, conservación, medidas de higiene, presentación de productos, en tanto son factores que determinan la calidad final de los productos. Asimismo se analizó el mercado y las perspectivas de comercialización de productos alimenticios y de aceptación a los mismos, teniendo como referencia el tamaño de los productos, temporada, presentación, costo de elaboración y tendencias actuales.

Producto 4.4 Está disponible un fondo de crédito revolvente para emprendimientos culturales, creativos y turísticos con plazos e intereses adecuados a la situación de la Costa Caribe

- El Programa puso a disposición de las micro, pequeñas y medianas empresas un fondo de crédito revolvente con el objetivo de fortalecer las capacidades de los emprendedores culturales, creativos y turísticos. A diciembre del 2012 se habían entregado créditos a 98 micro, pequeñas y medianas empresas que contaban con sus respectivos planes de negocios; 43 de estos créditos se entregaron en la RAAN y 55 en la RAAS.

El Fondo de Crédito constituyó una herramienta innovadora para la Costa Caribe, al estructurar una oferta de crédito adaptada a las condiciones de los beneficiarios y a sus posibilidades de hacerle frente a un compromiso de crédito. Para ello se consideró desde los tipos de garantía de préstamo, hasta la organización de las comunidades como elementos centrales para la selección de su viabilidad como clientes. Pese a los ajustes realizados en las políticas crediticias y reglamentos en términos de garantías, plazos e intereses, todavía no resultaron adecuados a la realidad socioeconómica y cultural de la Costa Caribe²⁴, de manera que las oportunidades no fueran equitativas.

²³ Véase Reporte de avance del programa. I semestre de 2011.

²⁴ Véase informe del taller realizado en Bluefields y Bilwi, diciembre 2012 y enero 2013

Cuadro No.2 # De Proyectos financiados por Etnia y Región

Etnia-Región	RAAS	RAAN	Total
Creole	44	11	55
Rama	1	0	1
Garífuna	2	0	2
Mestizo	0	8	8
Miskitu	8	24	32
Total	55	43	98

Fuente: Informe Sistematización PNUD. 2012

En ambas regiones, los créditos están concentrados en áreas urbanas. En cuanto a la distribución por etnia, en la RAAS, los créditos están concentrados en los Creole y en la RAAN en los Miskitu. Al analizar la cantidad de proyectos financiados y el monto total colocado por el Banco se encuentra que en la RAAN el promedio de financiamiento por iniciativa fue de US \$2,418, en cambio en la RAAS el promedio fue de US \$ 4, 353 por iniciativa.

Así mismo se muestra una alta concentración de las iniciativas en actividades de gastronomía y panaderías, las que en conjunto agrupan el 52 % de las iniciativas financiadas por el fondo revolvente. Cabe señalar que algunos de los proyectos apoyados no responden exactamente a la lógica del Fondo. Es así que se encuentran proyectos más orientados a una dimensión económica y comercial, se trata de una línea de división muy tenue, y es difícil definir si predomina la dimensión socio-cultural o la económico-productiva.

Cuadro No.3. Distribución por sector de proyectos financiados por el Fondo Revolvente

Distribución por sector	%
Gastronomía	34
Panadería	18
Artesanía	12
Ebanistería	5
Turismo	5
Otros	25%
Total	100%

Fuente: Informe Sistematización PNUD. 2012

- El fondo de crédito revolvente fue entregado a los gobiernos regionales, correspondiendo a cada una de las regiones el 50% del monto total. La administración de dichos fondos estuvo a cargo del Banco Produzcamos. A fin de garantizar un manejo adecuado del mismo, a nivel regional se creó una Junta Administradora²⁵, y un Comité de crédito con sus respectivos reglamentos. Asimismo se realizaron acciones de fortalecimiento a fin de que los/las emprendedores/as desarrollaran productos procesados de fácil comercialización y con calidad competitiva.

²⁵ La Junta Administradora está integrado por el Gobierno regional, la SDCC y el Banco Produzcamos

- Se sobre cumplió en un 34 % la meta de colocación de créditos en micro, pequeñas y medianas empresas, según información oficial. El mayor porcentaje de desembolso se ubicó en Bluefields, lo que se explica, entre otras razones, por el hecho de que el Banco Produzcamos tiene sus sedes en Bilwi y Bluefields, y en este último municipio los creoles disponen de inmuebles que pueden ser hipotecados, tal como lo establecen los requisitos bancarios. Se verificó que no se logró acercar la oferta crediticia a las comunidades más alejadas de las sedes regionales, además de una insuficiente información sobre el fondo.
- Según documentos revisados se evidencia que el diseño del Fondo revolvente tuvo sus limitaciones en el planteamiento de su política, al no tener en cuenta que las condiciones geográficas adversas y complejas de esos territorios dificultarían el acceso al crédito. En enero del 2012 hubo que realizar modificaciones al reglamento general del fondo, entre éstas una que reconocía a las comunidades como elemento central para la selección de los clientes y la aprobación del crédito.
- De igual manera, también el Banco Produzcamos presentó limitaciones como institución administradora del fondo²⁶. De viva voz de los y las participantes se conoció de casos en que el crédito aprobado no fue entregado²⁷.
- La auditoría realizada a los fondos Mipyme en ambas regiones encontró en la RAAS, con una muestra del 29% de los beneficiarios del fondo, que el 31.36% (la tercera parte) no estaba utilizando los fondos de acuerdo al plan de negocios presentado para acceder al crédito. En la RAAN, la muestra fue sobre el 51% de los créditos otorgados, y solamente el 4.35% de ellos (un crédito) no realizó su negocio. De igual manera se encontró que un 29% (dos créditos) aunque inició su negocio, no ha podido desarrollarlo o está en proceso de hacerlo. Esta situación pone en riesgo la recuperación del crédito y el sentido del mismo, considerando que, de acuerdo a esa misma auditoría, hay una relación directa entre el tiempo de mora (3 y 4 meses) y la falta de establecimiento del negocio²⁸.
- A fines del año pasado el Banco Produzcamos en la RAAS prácticamente había colocado todos los recursos del crédito, sin embargo en la RAAN se tenían 16 planes de negocios en proceso de revisión en poder del Banco, estos planes suman una demanda de US \$ 118, 343. Esta situación, junto a los hallazgos de la auditoría muestra la fragilidad del mecanismo del fondo sin el adecuado acompañamiento del Banco y los técnicos de las instancias de Gobierno regional. Vinculado a este proceso está la debida transferencia legal de la propiedad del fondo revolvente a las instancias regionales, proceso que aún está en negociación entre las autoridades regionales y centrales.

²⁶ Véase Informe final, consultoría “Asistencia técnica realizada para el establecimiento y fortalecimiento de la operaciones de los Fondos Revolventes de los PC F-ODM, Alejandro Benítez Vásquez. .julio 2011, cita que a junio 2001, ya se habían realizado dos reformas al crédito, página 7.

²⁷ Memoria del taller en Bluefields, diciembre 2012.

²⁸ Véase Informe de Auditoría. 20 diciembre 2012

3.5 Resultado esperado 5. Herencia cultural y turismo

Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de un turismo cultural responsable y sostenible que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible.

Con la identificación de las rutas y circuitos turísticos en las regiones, se contribuye a la capitalización de los recursos culturales desde la perspectiva turística, y al reconocimiento de la herencia cultural y natural.

Con el Programa, se ha fortalecido una visión común y estratégica del patrimonio turístico local y de la manera de hacer turismo en la región. En cuanto al trabajo en red, si bien no se han establecido de manera absolutamente formal, se incentivó la relación de trabajo entre emprendedores turísticos que de alguna manera impulsa el vínculo con los mercados

Uno de los principales resultados es que los pueblos indígenas y afrodescendientes se han posicionado y han revalorizado sus potencialidades para un turismo responsable, sostenible y en algunos casos comunitarios que ofrece la región, a través de las distintas iniciativas desarrolladas.

Las rutas y circuitos turísticos establecidas en la región tienen como objetivo mejorar la oferta orientada hacia el turismo cultural; contando para ello con los insumos proporcionados por los diagnósticos y mapeos, y teniendo en cuenta los criterios de accesibilidad, existencia de recursos naturales, culturales e históricos de interés, condiciones medioambientales apropiadas, oferta de los servicios básicos en materia de agua potable, energía y transporte.

Además, se contribuyó al fortalecimiento de los espacios de comunicación entre las comunidades y sus líderes al propiciar el intercambio respetuoso de opiniones, de información, permitiendo una autovaloración positiva de los y las participantes hacia sus saberes tradicionales, y a reconocer la importancia de los conocimientos de otras culturas. Este mismo proceso facilitó la identificación y toma de conciencia del valor cultural de los recursos poco conocidos hasta entonces por el sector turismo en el resto del país.

La metodología participativa de trabajo aplicada por el Programa fue un instrumento importante que facilitó la toma de medidas de protección a los recursos, y puesta en valor, manejo y gestión del patrimonio histórico-arquitectónico de forma responsable, en tanto dicho proceso fue protagonizado por gestores culturales de las comunidades, líderes comunales, historiadores y pobladores de los municipios de Bilwi, Bluefields y Rosita. También permitió la identificación y recuperación del patrimonio tangible, el consenso sobre qué espacios recuperar, la elaboración de los planes de conservación, la adecuación de los espacios públicos y de edificios de relevancia, teniendo en cuenta criterios culturales, y de estudios sobre la evolución histórica y arquitectónica de la región.

La relación formal establecida entre los gobiernos regionales y los gobiernos municipales participantes fue importante en el proceso de identificación y recuperación del patrimonio

tangible, asumiendo estos últimos el rol de contraparte técnica y financiera en la recuperación de los espacios públicos, y su inclusión en los planes de desarrollo municipal. De esta manera se cumple con el propósito de que las autoridades municipales se apropien de la cultura como un elemento medular en los procesos de planificación urbana, bajo el entendido de que las ciudades, independientemente de su tamaño, son entidades culturales moldeadas por su patrimonio natural y humano, son un producto resultado de los valores y creencias de sus habitantes.

Estas municipalidades comparten la visión de que la recuperación de espacios no se refiere únicamente a obras de mejoras a la infraestructura; en tanto implica un reconocimiento al valor patrimonial histórico - arquitectónico de dichos espacios, y al derecho de la comunidad, de los y las pobladoras, de las familias, a contar con espacios idóneos para el disfrute, la recreación, y el ocio saludable y creativo. La ejecución de las obras físicas de recuperación del patrimonio por pequeñas empresas locales contribuyó al acercamiento y sinergia entre sectores de población, que hasta entonces no compartían una visión común sobre el valor cultural de su patrimonio local.

Cabe destacar que en este proceso de fortalecimiento de las capacidades de las comunidades receptoras de turismo en el mejoramiento de las rutas turísticas-culturales, de promoción responsable de las mismas y de identificación de los sitios de interés para la definición de la oferta turística comunitaria, de manera relevante participaron los miembros de los gobiernos territoriales, comunales, municipales, y regionales; también emprendedores turísticos, transportistas, grupos y portadores culturales.

Los pueblos indígenas y afrodescendientes y autoridades locales y regionales, han afianzado sus habilidades en el campo de la planificación turística dirigida a la promoción de sus productos en las regiones. Hay que mencionar que dichos planes necesitan vincularse a los planteamientos de la Estrategia de desarrollo de las regiones autónomas, dado que los mismos fueron formulados teniendo en cuenta la información arrojada por los diagnósticos de las rutas y circuitos culturales, sin considerar información más general de cada región.

La formación del capital humano en turismo dio sus primeros frutos, la población beneficiaria, si bien no cuenta todavía con una red de alianza debidamente conformada, mantiene buenas relaciones y de comunicación, lo que les permite apoyarse frente a la demanda de servicios, y/o cuando son contactados por el INTUR.

Los emprendedores que ofrecen servicios como tour operadoras han puesto en práctica su estrategia de visibilizar la oferta turística cultural que promueve la región; han desarrollado intercambios de experiencia con tour operadoras y gremios turísticos nacionales y centroamericanos, generando una relación de apoyo recíproco. En ese orden han logrado proyectarse en dos ferias turísticas regionales en el exterior, una en Costa Rica y otra en El Salvador; mientras que a nivel nacional han participado en caravanas turísticas (road show) promoviendo en otros departamentos a artistas y artesanos de la Costa Caribe.

Los resultados antes señalados son la conjunción de los cuatro productos siguientes.

Producto. 5.1 Identificadas las rutas con un alto potencial turístico cultural y elaborado un estudio de viabilidad, considerando las particularidades culturales y los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes.

- Sobre la base de los diagnósticos y mapeos realizados (R1) se identificaron dos rutas turísticas, una en la RAAN y la otra en la RAAS, además de 7 circuitos turísticos que abarcan 26 comunidades, 9 en la RAAN y 17 en la RAAS. Se realizaron talleres relacionados a hospitalidad y turismo, calidad en el servicio turístico, marketing y gestión e interpretación del patrimonio cultural y natural.

Producto 5.2 Implementadas medidas de protección, puesta en valor, manejo y gestión del patrimonio histórico-arquitectónico.

- Se elaboraron cuatro planes de recuperación de bienes culturales inmuebles (Bilwi, Rosita en la RAAN; Bluefields y Laguna de Perlas en la RAAS) para el manejo y gestión del patrimonio histórico arquitectónico; de estos sólo tres fueron recuperados por disposición de la comisión coordinadora, el cuarto espacio, las calles de grama de Laguna de Perlas, serán recuperadas posteriormente por la municipalidad, en vista de que la población y las autoridades regionales y municipales privilegiaron la construcción del Centro Comunitario de Cultura y se orientaron fondos del PC para ello, dado su relevancia para el desarrollo de las artes y la cultura en esa comunidad²⁹.
- Se suscribieron convenios de colaboración entre los gobiernos regionales y los gobiernos municipales participantes, estos últimos, asumieron el rol de contraparte técnica y financiera en la recuperación de espacios públicos, y su inclusión en los planes de desarrollo municipal. Los gobiernos municipales deberán garantizar en conjunto con las comunidades, la institucionalización de los planes de uso cultural de estos espacios recuperados que se elaboraron durante el proceso de diseño y rehabilitación.

Producto 5.3 Fortalecidas las capacidades en las comunidades receptoras de turismo para el mejoramiento de las rutas turístico-culturales y la promoción responsable de las mismas.

- Se capacitó a un total de 91 emprendedores turísticos de ellos, 30 son de origen creole, 43 miskitu, 7 mestizos y 1 mayangna. Los temas de capacitación estaban relacionados a hospitalidad, calidad del servicio, marketing y gestión e interpretación del patrimonio cultural y natural.
- Se identificaron de forma participativa los sitios de interés que definen la oferta turística comunitaria considerando las potencialidades y necesidades de desarrollo. El proceso incluyó a más de 650 personas entre miembros de los gobiernos territoriales, comunitarios, municipales, regionales, emprendedores turísticos, transportistas, grupos y portadores culturales.
- Se realizaron seis obras de infraestructura comunitaria, y se formularon planes de sostenibilidad y normas de uso de algunos espacios públicos, a fin de facilitar la atención al turista en las comunidades. Se sensibilizó y capacitó como formadores de cultura turística a líderes comunitarios y territoriales de seis (6) comunidades receptoras de turismo en ambas regiones, a fin de que multipliquen en sus comunidades y circuitos talleres de sensibilización

²⁹ Véase documento de proyecto del Programa Conjunto del Gobierno de la República de Nicaragua y el Sistema de Naciones Unidas: Programa de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la CC. Resumen de la página 22. Octubre 2008.

para prevención de la explotación sexual comercial; temática que también es abordada por el INTUR³⁰.

Producto 5.4 Se ha profundizado el aprecio local a las características propias de sus culturas y medio natural a través del desarrollo de un plan de promoción turístico que valora el legado histórico, cultural y natural de los pueblos.

- Se elaboró un Plan de promoción de los productos turísticos culturales en la RAAS como en la RAAN. Como parte de la estrategia de visibilización de la oferta turística cultural del Caribe se cuenta con un Plan de mejora para los productos turísticos culturales de la RAAS y RAAN (sept. 2012) desarrollando contenidos históricos culturales y de naturaleza para cada uno de sus productos.
- Se creó un currículo de enseñanza para la formación de Guías en turismo a través de un diplomado, que cuenta con sus propios materiales de formación en coordinación con la UNAN; de los egresados/as 25 provienen de la RAAN y 32 de la RAAS.
- 27 personas vinculadas a 6 tour operadoras de turismo fueron capacitadas en turismo sostenible, administración y gestión, marketing, y aplicación de las herramientas de internet. De las y los participantes, 13 son originarias de la RAAS y 14 de la RAAN. Asimismo se facilitó a estas operadoras su participación en ferias y eventos nacionales, a fin de que adquirieran experiencia en la comercialización de los destinos de la Costa Caribe, y a procurar vínculos comerciales con el sector turismo a nivel nacional.
- Existe el compromiso de INTUR con la Costa Caribe de la institucionalización de la estrategia de mercado y la conformación de redes o asociaciones de guías turísticos que favorecerá la utilización de la información creada por el programa y su difusión en el futuro cercano. En la actualidad, lo que se conoce de viva voz de los y las participantes es que existe una comunicación entre el colectivo, que les permite apoyarse cuando hay demanda de sus servicios, y/o cuando son contactados por el INTUR. Las acciones que en un primer momento estaban orientadas a organizar la red de guías fueron redirigidas a la formación de redes empresariales de artesanos para establecer la vinculación del sector cultural con el turismo en la cadena de valor de la oferta de este sector.
- A partir del reconocimiento del patrimonio cultural turístico, se elaboró un Plan de Mejora para los Productos Turísticos Culturales de la RAAS y RAAN (Septiembre del 2012), mediante un proceso de análisis de los productos por cada comunidad. Con ello se dieron sugerencias sobre dos aspectos; el primero, que abarcó los principales aspectos relacionados a la capacitación, la promoción y mercadeo, la creación o mejora de servicios, presentes en todas las comunidades de manera general. Y el segundo que propuso recomendaciones específicas por comunidad, dividiendo los productos en tres periodos (corto, mediano y largo plazo) de desarrollo.

³⁰ Véase documento de proyecto del Programa Conjunto del Gobierno de la República de Nicaragua y el Sistema de Naciones Unidas: Programa de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la CC. Resumen de la página 22. Octubre 2008.

4 NIVELES DE ANALISIS

4.1 *Análisis del diseño*

El diseño del Programa responde a las prioridades del país expresadas en el Plan nacional de desarrollo humano (PNDH) donde se destaca el desarrollo de las regiones autónomas con alto nivel de relevancia, siendo la Estrategia de desarrollo de la Costa Caribe una de las políticas y programas estratégico reconociéndose el desarrollo de dicho territorio como uno de los pilares más importante de la estrategia de reducción de pobreza del país.

En el PNDH, se destaca como necesario *“integrar la Costa Caribe con los centros productivos y mercados del Pacífico y con la zona Central del país, y que requiere de un programa financiero consistentes con los planes de desarrollo acordados con los gobiernos locales y comunidades en general”* (PNDH, Septiembre 2009).

Dos de las características del modelo de desarrollo de la CC es la revitalización de la identidad cultural y de la vida comunal; y el desarrollo de la pequeña y mediana producción, ambos elementos estuvieron presentes en el diseño del Programa.

Las estrategias y la lógica de intervención del Programa fueron diseñadas para abordar las necesidades socio económicas y culturales regionales incorporando acciones para generar ingresos sobre la base de la cultura y el turismo comunitario su arraigo y el empoderamiento de los pueblos originarios. Su diseño por lo tanto, responde a estas demandas que por derecho deben tutelarse mediante el reconocimiento de su patrimonio cultural.

En la formulación del Programa, la selección del ámbito de intervención territorial y la población destinataria respondieron a los criterios de pobreza, lejanía, dificultad de acceso, población representante de las minorías étnicas y con poco reconocimiento a sus derechos.

En sus planteamientos, el diseño del Programa logró romper el paradigma de que el aislamiento geográfico, social, político y cultural de la región obstaculizan su desarrollo; esto y los elevados costos de operación para llegar hasta las comunidades y territorios dispersos, lejanos y de difícil acceso, han sido las justificaciones tradicionales para no intervenir en la Costa Caribe, influyendo con ello en el debilitamiento de las culturas ancestrales y de las propias capacidades locales en materia de gestión, producción y administración de sus recursos y productos.

En relación a los ODM, el Programa identifica desde su diseño su contribución a los ODM: 1 (erradicar la pobreza extrema y el hambre); 2 (educación universal) y 3 (igualdad entre los géneros).

Con relación al UNDAF en el diseño del Programa se evidencia la pertinencia del mismo, este proceso se sustentó en la experiencia y resultados acumulados por las Agencias del SNU, principalmente PNUD y UNICEF, en la implementación de intervenciones anteriores desarrolladas en la Costa Caribe y que están relacionadas al desarrollo económico, gobernabilidad, fortalecimiento institucional, así como procesos sobre pueblos indígenas y consenso social; estos antecedentes permitieron presentar una propuesta de intervención que integró los objetivos y efectos a alcanzar.

Tanto en su diseño como en su ejecución el Programa fue realizado de manera conjunta, esta dinámica permitió conjugar estrategias y recursos de forma complementaria en función a las demandas de desarrollo en la región de acuerdo a los temas incluidos en el Programa. Así mismo los recursos del Programa fueron gestionados de manera conjunta, contando con un rol nacional y regional proactivo en la construcción de una relación que facilitó la gestión conjunta.

En cuanto a la participación de actores socios en el diseño del Programa, el Gobierno nacional, el Gobierno regional y el SNU coincidieron en afirmar que fue diseñado con la participación de los socios ejecutores que el PC contempló; y refieren que por razones de tiempo el Programa no contó con la participación ideal por parte de los gobiernos territoriales indígenas y comunales, que constituyen dos de los cinco niveles de Gobierno en las regiones autónomas; y tampoco de las organizaciones civiles de mujeres y movimientos propios defensores de los derechos de minorías étnicas.

Se seleccionaron ocho municipios de la región, y en éstos a población de seis pueblos indígenas y afrodescendientes: Miskitu, mayangna, creole, garífunas, ulwa y rama, con altos niveles de pobreza, discriminación, limitado acceso a recursos económicos y a los servicios en materia cultural, turística, de generación de pequeños negocios, y expresiones culturales en peligro de extinción, principalmente en el caso de los ulwa y rama. No obstante, es importante mencionar que en la selección de la población destinataria no se aplicó el criterio de peligro de extinción válido para priorizar en la intervención con los pueblos ramas y ulwas, y destinarles mayores recursos financieros.

Tal como fue concebido el programa operó bajo una lógica de competencias y experticia de los socios involucrados, ofreciendo la oportunidad de potenciar los esfuerzos y recursos dispuestos en el Programa:

- OMT como agencia líder y a su vez responsable del componente de turismo,
- UNESCO como agencia líder del trabajo especializado de revitalización cultural, y
- PNUD como la agencia líder en tema de infraestructura y manejo de fondos del Programa, además de su experiencia en la Costa Caribe.
- OIT, ONUDI y UNICEF, participaron con líneas específicas de acción: trabajo con artesanos, capacitación a empresas constructoras y capacitación a docentes, respectivamente.

El enfoque de coordinación interagencial concebido en el Programa desde su diseño, resultó acertado en tanto consideró el apoyo de las seis agencias en la implementación de las políticas públicas regionales. No obstante, la falta de una etapa de arranque incidió en que no se construyera una visión integradora y articuladora que fomentara sinergia en el logro de los resultados.

Asimismo, el diseño no previó en esta fase inicial la construcción de las capacidades institucionales mínimas para el desarrollo de las actividades contempladas por el Programa. Esto incluyó la conformación de los órganos de gobernanza, y la creación de condiciones para que las contrapartes regionales pudiesen operar con el nivel de responsabilidad que les asignaban.

Todo ello se expresó en la poca apropiación de la lógica de un trabajo conjunto de todos los socios, del bajo nivel de liderazgo en la conducción de parte de la región, dificultades en la comunicación interna en todos los niveles y poca agilidad en la toma de decisiones; lo que se fue superando paulatinamente.

Por otro lado, en términos de funcionamiento el documento del Programa no precisó de manera clara los mecanismos de coordinación, comunicación y de toma de decisiones de los socios. El diseño no contempló la elaboración de un documento normativo operativo que estableciera dichos mecanismos, lo que repercutió en la fluidez de la conducción de la coordinación, y en el desempeño de los roles y funciones de los socios en los distintos niveles. Esta situación fue plenamente identificada en la evaluación de medio término del Programa.

La estrategia de comunicación fue diseñada desde la lógica de una sola estrategia para todos los programas del F-ODM la que fue aprobada por el Comité Directivo Nacional a fines del 2010. El plan para la ejecución de dicha estrategia en el marco del Programa se comenzó a ejecutar en el último año del mismo. Es novedoso que desde su diseño la estrategia de comunicación asumió un sentido afirmativo con la institucionalidad autonómica, logrando que su ejecución correspondiera a ambos órganos del Gobierno regional (consejo y coordinación de gobierno), y ejecutarse desde las unidades de comunicación de ambas autoridades.

El Programa inicialmente no contó con una estrategia de monitoreo y evaluación útil para la toma de decisiones, ésta se elaboró hasta un año después de iniciado. Además de ello los indicadores de avance establecidos representaban principalmente aspectos cuantitativos vinculados a actividades y productos, faltando indicadores más cualitativos orientados al análisis de los efectos del Programa.

El Programa consideró en su diseño la igualdad de género y la autonomía de la mujer, no obstante, conforme a la percepción de los y las entrevistados/as no existió una intencionalidad expresa, negociada previamente sobre el tema de equidad de género, y solo se refirió a asegurar la participación de mujeres en las actividades del mismo. De acuerdo a esta percepción, si bien tanto el Gobierno de Nicaragua como las agencias del SNU tienen sus respectivas políticas de género, enfoques e instrumentos, al parecer éstas no fueron marco de referencia para colocar dicho tema en la agenda del Programa desde su etapa de diseño.

Para la implementación de un Programa de este tipo, que se rige por una concepción teórica nueva, como es el caso de la revitalización cultural, faltó que antes de iniciar actividades, definir y delimitar las implicaciones y responsabilidades entre todos los involucrados. De esta manera se hubiera agilizado muchas de las actividades.

4.2 Análisis del proceso

Modelo de gestión y gobernanza

La gestión del Programa partió de los lineamientos definidos previamente por el Secretariado del F-ODM. La arquitectura de gestión se constituyó en el documento del Programa, donde se definieron estrategias de implementación por resultado.

El modelo de gestión del PC se basó principalmente en la búsqueda del consenso; en una lógica de coordinación entre socios regionales, nacionales, municipales y agencias. En su

dinámica de ejecución uno de los instrumentos de planificación conjunta y de concertación fue los Planes de Trabajo Anuales (PTA) consensuados entre las instituciones y las agencias.

El modelo de gestión del Programa no funcionó plenamente como se definió en el PRODOC, entre las causas identificadas se mencionan; i) dificultades en los flujos de comunicación interna, principalmente entre el nivel técnico y el nivel político y con la existencia de diversas apreciaciones a cerca de las competencias entre distintos niveles de gobierno; ii) falta de reconocimiento del rol de la Comisión Coordinadora y la representatividad de sus integrantes; iii) las relaciones entre las agencias del SNU participantes y entre estas últimas y las instituciones de Gobierno Nacional y Regional; IV) debilidad de los espacios y mecanismos de planificación y monitoreo conjunto entre las agencias de la ONU y sus contrapartes.

Existieron dos períodos marcados de la gestión del Programa; un primero de aprendizaje, de realización de estudios y creación de capacidades en diferentes niveles, que concluye prácticamente con la evaluación de medio término, esta etapa está marcada por problemas de coordinación y gestión. Otra etapa posterior a la evaluación de medio término, que corresponde a una alta ejecución de actividades para cumplir con los productos y resultados previstos en el PRODOC, y a su vez se caracteriza por la ejecución del plan de mejora, del plan de monitoreo y evaluación, de la estrategia de comunicación y el plan de sostenibilidad.

Un factor que afectó la gestión del Programa fue la constante rotación de personal dentro de las Secretarías de cultura, lo que dificultó el trabajo en conjunto. En ocasiones las nuevas autoridades, no contaban con los conocimientos sobre el PC, y particularmente sobre el papel de la cultura como una forma de desarrollo de los pueblos, esto hizo que en reiteradas ocasiones, se tuviera que restablecer relaciones con las instancias, concertar nuevas estrategias, e iniciar procesos de sensibilización para contar con su participación.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y garantizar la ejecución del Programa se definió en el PRODOC una estructura de gobernanza del mismo, que estuvo constituida por las instancias siguientes:

- Comité Directivo Nacional (CDN)
- Comité Técnico asesor
- Comisión Coordinadora (CC)
- Unidad de Coordinación del Programa
- Equipos operativos

Durante la implementación del Programa esta estructura sufrió modificaciones importantes: primero, no se consideró necesario la conformación de un Comité técnico asesor; segundo, se amplió la participación de los integrantes de la CC con la participación de la Oficina del coordinador residente (OCR) y de las instituciones nacionales y regionales; y tercero, se estableció que la Presidencia de la CC sería de forma alterna cada año y medio.

El CDN estuvo integrado por el Coordinador Residente de las Naciones Unidas, como presidente, un representante del Gobierno de Nicaragua, como co-presidente y el Coordinador general de la AECID. El CDN contó con dos Secretarías técnicas; pertenecientes al MINREX y a la OCR. El CDN fue la instancia para la toma de decisiones políticas estratégicas a nivel nacional y regional.

La CC estuvo integrada por los presidentes de las Juntas directivas de los Consejos regionales autónomos y por los coordinadores de ambos Gobiernos regionales; por directores y altos funcionarios del INC, INTUR y SDCC; representantes de las agencias líderes por efecto: OMT, OIT, UNESCO, ONUDI y PNUD, así como por un representante de la OCR. La principal función de la CC fue la coordinación general de la ejecución del Programa y garantizar que su implementación respondiera a los lineamientos establecidos por el CDN de acuerdo a las políticas nacionales y a los mandatos de las agencias.

El PNUD dispuso de oficinas en Bluefields y Bilwi para el establecimiento de la Unidad de coordinación, la que tuvo como su función principal integrar los planes de trabajo, presupuestos e informe. Esta instancia contó con apoyo administrativo y con personal técnico contratado por la agencia líder (OMT). Sin embargo toda la ejecución operativa y programática fue realizada por las instancias regionales de Gobierno tales como las Secretarías de cultura, educación, producción y turismo.

Las Secretarías de cultura de los gobiernos regionales ejercieron el liderazgo en la ejecución del Programa ya que tenían la responsabilidad de convocar y coordinar los equipos operativos. Este liderazgo fue de forma gradual, principalmente después de la evaluación de medio término y cuando estas instancias tenían cierto nivel de desarrollo.

Los equipos operativos lo integraron representantes de las contrapartes técnicas de los consejos y de las coordinaciones de gobierno regional, así como instancias de gobierno del nivel central: INC, INTUR y técnicos de las agencias. Estos equipos eran los responsables de la planificación operativa y de la ejecución de las actividades.

Tanto el modelo de gestión como la estructura de gobernanza fueron eficientes para el logro de los objetivos, la compatibilidad y el trabajo conjunto. Se realizaron importantes esfuerzos por desarrollar la gobernanza del Programa y la modalidad de un trabajo conjunto, en el que la intervención concertada entre los socios fue un elemento importante para el logro de los resultados.

El trabajo conjunto no fue fácil de desarrollar, principalmente en sus inicios donde se enfrentaron a ciertas dificultades; las que fueron superadas en la medida en que los participantes se apropiaban del Programa, se ejercitaban en una nueva lógica de trabajo y, particularmente se incorporaban mecanismos más ágiles para la toma de decisiones principalmente a partir de las recomendaciones de la evaluación de medio término.

Las organizaciones propias de los pueblos fueron interlocutoras y actrices del PC como fuentes de consulta y tomadores de decisiones junto con las autoridades comunales en todas las actividades desarrolladas. Algunas de estas organizaciones asumieron como propias la responsabilidad de promover las actividades del PC, asegurar la participación y aprovechamiento de sus comunidades y miembros. Entre las organizaciones que tuvieron ese tipo de protagonismo estuvieron la Asociación Afro Garífuna Nicaragüense (AAGANIC), el Nicaraguan Black Peoples Association (NBPA) y el Comité de la lengua Ulwa, (CODIUL), entre otros.

Mecanismos de coordinación

La búsqueda de mejora de los mecanismos de coordinación fue un elemento clave en el desarrollo del Programa, teniendo en cuenta que su ejecución tuvo lugar en el marco de la institucionalidad autonómica y con una multiplicidad de actores de distinta naturaleza y con sus propios mandatos: seis agencias del SNU, instituciones del gobierno nacional, dos gobiernos regionales (cada uno con su coordinación de gobierno y consejo regional), y gobiernos municipales.

A nivel del Comité directivo nacional, la toma pertinente de decisiones estratégicas facilitó la ejecución y desarrollo del Programa, lo que contribuyó de forma efectiva y eficiente al logro de los resultados.

La Comisión Coordinadora fue un mecanismo de coordinación entre agencias y gobiernos (regional y nacional) dirigido a facilitar el trabajo conjunto en la toma de decisiones. Inicialmente esta comisión estuvo integrada por 20 miembros y donde todos compartía el mismo nivel de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones. Esta multiplicidad de actores y la dinámica asumida para la toma de decisiones afectaron la fluidez de este proceso en lo que se refiere a la eficiencia en la toma de decisiones, la ejecución de las actividades, el monitoreo de los recursos y del logro de los resultados, etc.

Al inicio de la ejecución del Programa fue recurrente, que la falta de una oportuna y pertinente toma de decisión se retomaran discusiones sobre temas ya debatidos en sesiones previas; o que se recurriera al CDN para tomar decisiones operativas por la falta de consenso en la Comisión coordinadora. Entre estas primeras experiencias se destacan las relacionadas a la suscripción del convenio con el INIDE, la aprobación de políticas, normativas y resoluciones, la elaboración del sistema de monitoreo y seguimiento, la sub ejecución en la construcción de los CCC y los CIC, entre otras. A dicha situación se sumó la tendencia inicial de algunas agencias a tomar decisiones sin realizar las consultas pertinentes a nivel regional o nacional, lo que puede atribuirse a su necesidad de cumplir con la planificación aprobada, esto no fue el caso de las agencias que lograron hacer modalidades de implementación nacional” o de “partnership agreement”

De todo ello se desprende, tal como lo han expresado actores regionales y nacionales entrevistados para los fines de esta evaluación, que inicialmente la coordinación no fue lo suficientemente efectiva, y que la superación de esta problemática tuvo lugar en el segundo año de ejecución, debido entre otros a la Evaluación de medio término y el debido reclamo de las autoridades de Gobierno de la región; lo que permitió una mayor apropiación del Programa por parte de los socios, el establecimiento de partnerships, elaboración de convenios, oportuna transferencia de recursos, y la ejecución de acciones culturales por parte de las regiones y del INC. Un ejemplo de ello fue el seguimiento a la construcción de infraestructura, como mecanismo de coordinación, se formó la comisión específica tripartita (gobierno nacional, regional y agencias SNU) para analizar el avance en la ejecución de las obras en octubre 2011.

El proceso de aprendizaje del SNU y el Gobierno, tanto de los mecanismos e instrumentos de los programas conjuntos así como a las características propias del Programa, requirió de su tiempo, dado que el tema de cultura y desarrollo en las regiones autónomas de la Costa Caribe nicaragüense muy pocas veces se había impulsado. Asimismo, por primera vez se aborda el tema de turismo como política pública de carácter integral con la cultura, todo esto en un

proceso de consolidación del proceso autonómico de la Costa Caribe y de fortalecimiento de capacidades.

El mecanismo de ejecución y coordinación a nivel regional se constituyó entre el equipo operativo y la agencia líder por resultado, de manera concertada estos actores debían desarrollar acciones para la obtención de los productos que correspondían a cada uno de los resultados.

En el Cuadro No.2 se muestra la relación entre la instancia regional, y las agencias del SNU para el logro de cada uno de los resultados. Esta modalidad de trabajo fortaleció a las Secretarías de cultura, de educación, turismo y de producción, en su relación con las instancias homólogas del nivel nacional (INC, INTUR, etc.) estableciéndose modalidades de trabajo basadas en la cooperación técnica y la complementariedad como parte del desarrollo de la arquitectura autonómica y de cara a la sostenibilidad de los resultados.

El trabajo interagencial estuvo marcado por el liderazgo técnico de UNESCO en la revitalización cultural, que no pudo asumir formalmente el rol de Agencia líder por no tener presencia en el país, por lo que la OMT ocupó el liderazgo de coordinación e interagencial del Programa, además de manejar directamente el resultado cinco referido a turismo cultural. El PNUD, que tenía mayor tiempo de trabajar en la Costa Caribe, aportó su experiencia de administración de recursos y de relacionamiento con los actores locales; UNICEF tuvo un tema puntual con la educación bilingüe intercultural y la comunicación de y para los jóvenes y adolescentes; ONUDI apoyó el trabajo con los emprendedores, sobre todo en cuanto a aspectos administrativos, diseño y calidad de productos y mercadeo y finalmente la OIT desarrolló una línea de acción muy definida, relativa al uso de materiales locales y de técnicas de construcción tradicionales.

PC y Resultados	Socio regional	Agencia líder y colaboradora
Resultado 1	Secretaría de cultura	Unesco Unicef, PNUD y OIT.
Resultado 2	Secretaría de cultura y educación	Unesco PNUD y OIT
Resultado 3	Secretaría de cultura y educación	Unesco OMT
Resultado 4	Secretaría de cultura, educación, producción, INC, INTUR e INATEC.	Onudi Unesco, OMT y PNUD
Resultado 5	Secretaría de cultura, producción, turismo, INC e INTUR.	OMT
Fuente: Elaboración propia. Información documento PRODOC, 2007		

Las diferentes Secretarías funcionaron como brazo ejecutivo, viéndose fortalecidas con la contratación de personal técnico de la región, equipamiento, capacitación, etc. Mención especial requiere la Secretaria de cultura, a las que se le asignó un rol de liderazgo y coordinación, estas instancias fueron creadas y fortalecidas en el marco del Programa, igual que los enlaces del INC encargados de la articulación entre lo nacional y lo local. En la práctica, la consolidación de la institucionalidad autonómica de la cultura, en diálogo con las instancias nacionales, se concibe como una externalidad positiva de todo el proceso de implementación del PC bajo la lógica de apropiación y liderazgo nacional establecida en la Declaración de París. En este sentido, las Secretarías de Cultura y el INC fueron socios implementadores y, al mismo tiempo, beneficiarios directos del Programa.

La experiencia muestra que la modalidad de trabajo conjunto no es sencilla y requiere un mayor período de desarrollo institucional y de diálogo constante. Al final se mejoró la coordinación y la

efectividad del trabajo entre las Secretarías de cultura y algunas agencias del SNU, donde al inicio persistió cierto nivel de centralización en la toma de decisiones, la conducción del trabajo, así como el acceso a la información. Ésta situación fue más acentuada sobre todo en la relación de las Secretarías y la UNESCO. Estas limitantes se mejoraron a partir del diálogo con las agencias del SNU y sus sedes y los gobiernos regionales, lo que permitió establecer a quién correspondía la toma de decisiones, y a quién la asistencia técnica.

Existe vacío de información y de dispersión de la misma, ésta se encuentra entre las agencias del SNU y entidades del Gobierno central, lo que deja a la región con un vacío de conocimiento generado por el Programa, afectando con ello la sostenibilidad de las iniciativas y la institucionalidad de la región. A esto se vincula el tema de la propiedad de la información. En el trabajo de campo se constató que existieron debilidades en la gerencia de la información por parte de las instancias y técnicos de la región. Esta situación fue considerada en la evaluación de medio término, la que instaba a “*velar para que todos los productos del Programa confluyan en las Secretarías de cultura y en el INC o, por lo que le corresponda, en las Secretarías de Turismo y en el INTUR, como receptores y multiplicadores de los esfuerzos del PC*”³¹.

Respecto a la relación interagencial para fines de articular y complementar esfuerzos dirigidos a potenciar los resultados, se realizaron iniciativas de coordinación entre las agencias para el trabajo conjunto; destacándose casos concretos de ejecución de jornadas de capacitación, talleres con grupos focales y actividades de asociatividad. A pesar de este esfuerzo faltó mejorar aún más la articulación interagencial.

Una lección aprendida de la falta de articulación se dio con el proceso de aplicación de la metodología de revitalización cultural, que no fue extensiva al resto de agencias que les correspondía trabajar desde otro ámbito el tema cultural (emprendedurismo, educación, producción y turismo), no generando el suficiente valor agregado al trabajo conjunto.

En las instancias de coordinación interagencial se dio mayor atención a los aspectos administrativos financieros, más que a los de órdenes programáticos relacionados a la articulación, a los productos y a los resultados. En el modelo de intervención de este Programa el atraso en la ejecución de las actividades de una agencia implicaba el rezago del trabajo del resto de agencias.

Ejecución financiera y procesos administrativos.

En el transcurso de la ejecución del Programa no fue posible construir de manera formal metodologías de trabajo e instrumentos financieros que contribuyeran a mejorar la eficiencia del trabajo

Cuadro No. 3: Presupuesto del PC en U\$ por agencia

Agencia	Unesco	PNUD	OMT	Onudi	Unicef	OIT	Total
Monto asignado	2,549,489	2,549,489	1,1438,782	715,830	562,826	213,251	8,464,166

Nota: El monto de la OMT incluye costos de coordinación, y el monto del PNUD incluye monitoreo, evaluación y auditoría, manejado por la OCR.

Fuente: Elaboración propia. Información documento PRODOC, 2007

³¹ Revitalización cultural y desarrollo creativo productivo en la Costa Caribe. Fondo Español para los F.ODM, Ventana cultura y desarrollo. Evaluación Intermedia del Programa. Conjunto en la Republica de Nicaragua. Realizado por Sergio Lenci, consultor. Página 33.

conjunto, lográndose mayor desarrollo de coordinación interagencial en otras áreas de trabajo. Esto se debió a la diversidad de modalidades de ejecución y procedimientos administrativos que retrasaron la acción conjunta del PC y el liderazgo por parte los Gobiernos regionales y su diálogo con las instancias nacionales.

Como se observa en el Cuadro No. 3 la mayoría de los recursos fueron asignados a la UNESCO, 30 % del monto total, agencia especializada en temas culturales, el PNUD, otro 30 % del monto total, agencia que administraba los fondos destinados a apoyo al fondo de Pro cultura y al fondo de crédito, la construcción de las infraestructuras culturales y a apoyar las actividades de monitoreo, auditoría y comunicación, manejados por la OCR, y la OMT, agencia líder responsable de la coordinación del Programa.

La ejecución financiera inicial acumuló retrasos; comportándose igual que todos los Programas Conjunto. Tal y como se muestra en el Cuadro No.4, en el primer año del Programa (2009) se ejecutó un porcentaje menor del presupuesto anual disponible. En el año 2010 se realiza un mayor desembolso (41% del monto total) el cual es ejecutado en un 76%. Al 31 de diciembre del año 2012 el Programa mostró un buen cumplimiento al ejecutar lo correspondiente a ese año y los remantes de años anteriores. A esta fecha se tiene un 98% de ejecución financiera – con cuatro agencias mostrando un cumplimiento del 100%.

En lo relativo a los procesos administrativos el Programa enfrentó algunas dificultades, las que deben entenderse en el marco de un programa con 6 agencias participando y en un contexto de autonomía, en el que por primera vez los Gobiernos regionales tuvieron la experiencia de administrar una inversión para el tema de cultura y turismo de 8.4 millones de dólares,

con comisiones financieras de reciente creación y con limitadas capacidades, además de las debilidades institucionales internas como consecuencias de la falta de delimitación de competencias entre los dos órganos autonómicos: el consejo regional y la coordinación de gobierno, en ambas regiones.

Por otro lado, los procedimientos administrativos – financieros utilizados para pagos y desembolsos respondieron a la lógica que tienen las agencia para el manejo de fondos, coexistiendo tres modalidades de ejecución: a) Pagos directos: b) Ejecución nacional, y c) Ejecución directa. Esto implicó que la ejecución y el proceso de rendición de cuentas de los fondos tuvieran que responder a cada agencia de manera diferente.

Cuadro No. 4: Porcentaje de ejecución anual del PC

Año	Presupuesto US\$	Ejecución	%
2009	2,829,102	1,088,668	38.5
2010	3,482,782	2,659,670	76.4
2011	2,132,116	2,871,254	134.7

Fuente: **Fuente:** Elaboración propia. Información documento PRODOC, 2007

La evaluación de medio término señaló que *“la falta de estandarización de los procesos financieros se reflejó en los ritmos desiguales en el desembolso de fondos afectando la ejecución en tiempo de actividades requeridas por otra agencia que se vieron obligadas a esperar”*.

Los informes semestrales del Programa en el periodo 2010-2011 destacaban *“la persistencia de las dificultades en la comunicación interna debido al continuo incumplimiento de los procedimientos administrativos acordados entre agencias y contrapartes evidenciando dificultades en la planificación y ejecución conjunta en el cumplimiento con las rendiciones y desembolsos”*.

Una de las lecciones aprendidas en el proceso de la ejecución de un Programa Conjunto es que debe tenerse en cuenta las complejidades de los respectivos mandatos de las agencias, y las particularidades de sus procedimientos, normas, documentos de gestión y de contratación, versus las normas de control financiero y contable de las autoridades de ambas regiones autónomas. Es de notar que en el transcurso de ejecución se hicieron excepciones en los procedimientos administrativos y financieros que dinamizaron la ejecución del Programa, estas experiencias evidenciaron que posiblemente una única instancia de administración de los fondos en lugar de seis, habría tenido como resultado una demanda menor de información, mayor efectividad y probablemente un menor costo de operación del Programa.

La Evaluación de Medio Término.

La evaluación de medio término, realizada en el año 2010, fue útil y oportuna para mejorar la ejecución del Programa, la evaluación estableció 11 recomendaciones sobre temas sensibles y a partir de ellas se desarrolló un Plan de mejora. Las recomendaciones estuvieron dirigidas a la continuidad de los procesos impulsados, la actuación y el relacionamiento de las agencias, la planificación y monitoreo conjunto y documentado para la optimización de los equipos operativos, la gerencia de los productos del Programa. Asimismo, el diálogo y la coordinación permanente sobre los temas de cultura y desarrollo, el protagonismo y la rectoría del Programa, las normas y la reglamentación del Fondo de crédito y su estrategia de comunicación efectiva, el presupuesto del Programa, la focalización de las intervenciones en turismo y la extensión del Programa³².

En los más de tres años de ejecución del Programa, se evidencia un salto cualitativo a partir de las recomendaciones de la evaluación de medio término, y la implementación del Plan de mejora; siendo el balance positivo y evidenciado en los documentos oficiales.

La evaluación recomendó: la definición de mecanismos más efectivos de trabajo; una relación diferente entre los socios y las agencias en el nivel regional; la dependencia de los técnicos a las secretarías; la optimización de la planificación conjunta; estos aspectos, fueron entre otros los elementos significativos que fueron retomados en el Plan de mejora.

A partir de la Evaluación de medio término se formuló la estrategia de salida del Programa, incorporándose los principales acuerdos al POA del año 3 y el Plan de sostenibilidad del Programa; se llevaron a cabo acciones de incidencia y se logró que los presupuestos

³² Véase Evaluación Intermedia del Programa Conjunto “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua. 2010. Pág. 27 y 28,

nacionales, regionales y locales incorporaran financiamiento para el sostenimiento de las actividades de revitalización cultural, emprendimientos culturales y desarrollo productivo creativo, así como para el mantenimiento de los equipamientos culturales y turísticos creados con el Programa.

Otros de los resultados de la evaluación de medio término fueron el diseño y la aprobación del Plan de monitoreo y evaluación así como la adopción de una estrategia de comunicación bajo la responsabilidad compartida entre los socios, la cual logró el consenso en su diseño, implementación y mecanismos de operatividad.

El liderazgo

El Programa facilitó la discusión sobre la tutela de los derechos culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, la institucionalidad de la cultura y el turismo, generando sinergia e interlocución entre los diferentes niveles de gobierno.

Uno de los resultados que deja el Programa es el alto nivel de apropiación y liderazgo asumido por los consejos y coordinaciones de gobierno regional en la formulación y ejecución de políticas públicas y los procesos relacionados al establecimiento de sus mecanismos: Fondo Pro cultura, Fondo de Investigación, Fondo Revolvente; a la creación y fortalecimiento de las Secretarías regionales de cultura, educación, turismo y producción; construcción de las diversas obras, mejoras al patrimonio cultural, e incidencia para la mayoría de las actividades del programa fueran ejecutadas desde sus propias instancias.

Los gobiernos regionales mostraron su compromiso y voluntad política de potenciar los recursos locales generados y preparados desde el Programa, y de interactuar con sus socios nacionales. El diálogo y la negociación entre los diferentes niveles de gobierno; nacional, regional, municipal, comunal y territorial fue uno de los procesos que mayormente contribuyó al establecimiento efectivo del liderazgo.

En el caso del liderazgo técnico, el INC mostró beligerancia en su acompañamiento y transferencia de conocimientos a la región con la creación de la figura de los enlaces; y el INTUR contribuyó al fortalecimiento de la política de complementariedad con las instituciones autonómicas. Este liderazgo técnico fue ejercido a partir del diálogo y la coordinación con las agencias del SNU.

El Programa aplicó una metodología de trabajo participativa que en los diferentes niveles de gobierno autonómicos se facilitó a la población su participación en la elaboración y adopción de instrumentos de trabajo, como el mapeo, línea de base, identificación de las rutas turísticas, etc., que contribuyeron a la apropiación por parte de funcionarios de instituciones nacionales, y de las autoridades y técnicos regionales, municipales, territoriales y comunales.

Las autoridades en sus diferentes niveles autonómicos, de las agencias, y de las mismas comunidades demostraron un nivel importante de apropiación y liderazgo del PC, lo que se reflejó en el manejo conceptual y metodológico del mismo, en el desarrollo de capacidades operativas, en la adopción de los métodos de trabajo conjuntos en las instancias de coordinación y articulación, y en la institucionalización del tema de desarrollo cultural.

4.3 *Análisis de resultados*

Más allá de la expresión numérica en cuanto a los resultados y productos obtenidos con el Programa, destaca su contribución para el desarrollo de un tema prácticamente nuevo y de alta trascendencia que implicó un conjunto de resultados tales como; formulación de políticas, planes e instrumentos; creación de instancias que fortalecen la institucionalidad autonómica; desarrollo de capital humano en los pueblos indígenas y afrodescendientes, realización y publicación de estudios e investigaciones; fortalecimiento de la capacidad de diálogo entre las regiones y el Gobierno central, etc.

El Programa logró redefinir el papel de la cultura frente al desarrollo y la cohesión social, así como su importante papel ante la cuestión de la diversidad cultural, la participación e integración de las comunidades indígenas y afrodescendientes, los procesos de igualdad de género y las potencialidades para el desarrollo de las comunidades y sus territorios. Con la ejecución del Programa muchos actores comenzaron a percibir y reconocer que la cultura juega un papel mucho más importante de lo que creían y han comprobado que las decisiones políticas, las iniciativas económicas y financieras, las reformas legales y el avance en el proceso autonómico, tienen muchas más posibilidades de fortalecerse si a la par se tiene en cuenta la perspectiva cultural para atender las aspiraciones e inquietudes de los pueblos de la Costa Caribe.

El Programa apoyó el desarrollo de una nueva visión de la relación entre cultura y desarrollo a través de una perspectiva doble: desarrollando los sectores culturales propios de la región; (patrimonio, creatividad, saberes, emprendimientos culturales, turismo cultural, etc.); y trabajando para que la cultura fuese debidamente reconocida en las políticas públicas regionales y nacionales, particularmente aquellas relacionadas con educación, economía, producción, empoderamiento, comunicación, medio ambiente, cohesión social y la coordinación interinstitucional.

El Programa aportó a la cultura como medio para el desarrollo social y económico, destinando medios y recursos para fortalecer las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, generar capacidades de gestión en el proceso de desarrollo, integrando tanto la cosmovisión e intereses de los seis pueblos indígenas como de los y las afrodescendientes. En este sentido, cabe destacar que se logró posicionar la cultura desde las personas originarias al contar éstas con mejores habilidades técnicas y de reconocimiento, lo que permitió construir una perspectiva más amplia del significado de la revitalización cultural en un proceso de desarrollo.

La identificación de las rutas y circuitos turísticos en las regiones contribuyó a capitalizar los recursos culturales desde la perspectiva turística, al reconocimiento de la herencia cultural y natural; y a fortalecer una visión común y estratégica del patrimonio turístico local y de la manera de hacer turismo en la región.

Visto desde una perspectiva histórica, el Programa llegó en un momento idóneo dado que la Costa Caribe contaba con una Estrategia regional de desarrollo, y la misma era parte integral del Plan nacional de desarrollo humano. El Programa es la primera iniciativa de importancia orientada a promover el desarrollo regional en base a la revitalización cultural, y cuyos aportes constituyen una contribución a las estrategias de desarrollo nacional y de la Costa Caribe.

El Programa se definió y se ejecutó con una perspectiva de integralidad y se establecieron cinco resultados esperados, estimados a alcanzarse a través de 19 productos.

En cuanto al cumplimiento de las metas, según información disponible y considerando el total de metas, como lo muestra el cuadro No. 5, se calcula un cumplimiento del 75% (42 cumplidas y 10 sobre cumplidas). No obstante las metas relacionadas con la infraestructura serán alcanzadas en junio del presente año, para esa fecha se actualizará el presente informe incorporando la situación de las actividades objeto de la extensión extraordinaria y se hayan concluido los procesos de entrega de obras y bienes faltantes.

Cuadro No.5

Metas alcanzadas Programa Conjunto Cultura y Desarrollo					
Resultado	Cantidad de productos	Metas / cumplimiento			
		Sí	No	ND	Total
1	5	14	3	1	18
2	4	5	1	3	9
3	2	7			7
4	4	8	1	2	11
5	4	8	2	1	11
TOTAL	19	42	7	7	56
%		75.0	12.5	12.5	100

Fuente: Elaboración propia. 2012

En relación a los Objetivos de desarrollo del milenio, los resultados obtenidos con el Programa, contribuyen a los ODM 1, 2 y 3, en tanto se han creado las bases para el emprendedurismo cultural y creativo, y turístico en las regiones.

Se contribuyó al ODM1 con el fortalecimiento de las capacidades relacionadas a los emprendimientos en alimentos, industrial, cultural y artesanías; a la generación de nuevas líneas y productos artesanales, a la construcción de espacios físicos para la comercialización de productos culturales y el acceso al crédito. En el caso del emprendimiento turístico, se crearon capacidades, se definió una oferta turística comunitaria cultural, se prepararon comunidades para una mejor oferta de servicios turísticos y su respectivo aprovechamiento, además de propiciar su vinculación con el mercado local - nacional y centroamericano.

Por otra parte, el fortalecimiento del modelo de Educación Intercultural Bilingüe en ambas regiones ha contribuido al ODM2, siendo este uno de los logros que deja el Programa como resultado de su incidencia en la implementación de un currículo escolar propia, de la disponibilidad de materiales educativos en las lenguas maternas, y por la generación de capacidades entre los y las docentes de las escuelas formadoras de formadores.

Respecto al ODM3, algunos resultados del Programa evidencian que se propició la participación de las mujeres, y se propició e incentivó su participación en los procesos de formación y en el acceso a los fondos.

Los resultados del Programa aportaron en al menos 4 áreas de cooperación (eje) y 4 efectos del UNDAF (ver cuadro No. 6), siendo estos los referidos a: gobernabilidad democrática; reducción de las múltiples inequidades; garantía de los derechos sociales; y estadísticas para formación de políticas. El tema de "cultura y desarrollo" en la práctica era un tema novedoso en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua (MANUD).

Cuadro No.6. Aportes del PC al UNDAF

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua		UNDAF		
Efecto	Agencia líder de efecto	Área de Cooperación/Eje	Efecto	Agencia
1. Fortalecidas las capacidades de revitalización, gestión, producción y administración cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Nicaragüense.	UNESCO	1. Gobernabilidad Democrática y Estado de los Derechos Humanos y la Construcción de Ciudadanía	1.2 Fortalecida la institucionalidad democrática que promueva la construcción de ciudadanía y la prevención de conflictos, respetando las identidades culturales y la participación inclusiva en la toma de decisiones a nivel local, regional, nacional y supra-nacional.	UNCDF
2. Políticas Culturales fortalecidas para la revitalización y promoción de la diversidad cultural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe, y la protección del patrimonio cultural.	UNESCO	2. Reducción de las múltiples inequidades, la pobreza, el hambre y la desnutrición para alcanzar el desarrollo humano sostenible	2.1. Fortalecida la institucionalidad para la formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas a nivel nacional, regional y municipal para la construcción de la ciudadanía y reducción de desigualdades, inequidades y brechas	PNUD
3. Estudios generados, sistematizados y divulgados sobre el patrimonio cultural material e inmaterial y las expresiones de diversidad y creatividad culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe.	UNESCO	3. Garantía de los derechos sociales para el alcance de los Objetivos de Desarrollo (ODM) y la Declaración del Milenio	3.1 Fortalecidas las capacidades institucionales del Estado para el cumplimiento de los ODM y la Declaración del Milenio.	UNICEF
4. Fortalecidas las identidades culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de emprendimientos culturales y creativos.	ONUDI	5. Sistemas de estadísticas e indicadores de calidad para la formulación y seguimiento de políticas públicas, los derechos humanos, ODM y el ejercicio de la ciudadanía	5.1. Desarrolladas las capacidades gubernamentales y no gubernamentales nacionales, regionales, comunitarias y locales para producir, analizar, usar y divulgar información relevante para la gestión integral de políticas de desarrollo, evidenciando las inequidades (especialmente geográficos, demográficos, económicos,	UNFPA
5. Potenciada la herencia cultural y natural de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe a través de	OMT (Agencia líder del PC)			

Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua		UNDAF		
Efecto	Agencia líder de efecto	Área de Cooperación/Eje	Efecto	Agencia
un turismo cultural responsable y sostenible que contribuya al desarrollo social y a la preservación del patrimonio tangible e intangible.			étnicos y de género), sus factores causales y sus implicaciones, con énfasis en los ODM y los DDHH.	

Fuente: Elaboración propia, información documentos oficiales.

El PC realizó valiosos aportes en la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra en relación a la eficacia en la ayuda al desarrollo. El Programa desafió a las agencias de SNU y a distintas instancias del gobierno regional y nacional a dialogar, trabajar y relacionarse de una forma distinta, alineadas en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia, de una mayor apropiación, protagonismo y liderazgo nacional.

En materia de armonización, la experiencia de un Programa conjunto ha contribuido a generar alianzas entre las agencias del SNU y gobiernos, no obstante, sigue siendo un reto la identificación e implementación de espacios de coordinación, la construcción de instrumentos administrativos financieros, el fortalecimiento y desarrollo de habilidades para el trabajo conjunto que conlleven a mejores prácticas en las relaciones entre agencias e instituciones.

Aportes para una ONU en Nicaragua

El Gobierno de Nicaragua y el SNU aplicaron al Fondo ODM con dos compromisos compartidos: fortalecer la conducción nacional del proceso del logro de los ODM, y como una oportunidad para iniciar con la Reforma de Naciones Unidas en el país.

Los Programas Conjuntos F-ODM en Nicaragua no tuvieron una lógica individual en su implementación y lograron establecerse como un mecanismo de trabajo conjunto con una conducción estratégica en su implementación entre el Gobierno y el SNU. Esto conllevó a la creación de una visión holística y a potenciar sinergias y oportunidades entre los seis Programas Conjuntos, pasando de seis programas particulares a considerarse un proceso denominado “Mecanismo de País.”

Como parte de este mecanismo de país, se estableció un sub-conjunto para la Costa Caribe, a través de cuyo mecanismo se estableció una instancia de diálogo estratégica entre las Autoridades Regionales de los Gobierno y Consejos, la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe, el MINREX, y el SNU. Un ejemplo de ello fue el diseño e implementación de un único Plan Regional de Comunicación para la Costa Caribe.

El modelo de gestión ha contribuido a la Reforma del Sistema, promoviendo una mayor coherencia y coordinación inter-agencial, armonización de procedimientos y reducción de costos de transacción.

El Programa se integró en un proceso de coordinación con otras iniciativas del SNU en la Costa Caribe. Así mismo las agencias compartieron ejes transversales cuya implementación exigió cierto grado de coordinación, tanto en el campo como en aspectos de logística. La coincidencia de varias ventanas del F-ODM en la zona facilitó la coordinación interagencial. En ambas regiones, RAAN y RAAS, coincidió el Programa con el de la ventana de Gobernanza Económica Democrática (agua y saneamiento).

El PC C&D estableció coordinación más cercana con el PC de Agua y Saneamiento para conducir visitas de campo y armonización para la realización de las Comisiones Coordinadoras respectivas. A nivel logístico estos dos programas conjuntos desarrollaron iniciativas en su ejecución que llevaron a la optimización de movilización y espacios de oficina. Así mismo se tuvo la valiosa experiencia de que los temas de comunicación y monitoreo y evaluación fueron abordados en conjunto a partir del trabajo con voluntarios del Programa VNU.

4.4 Análisis de la sostenibilidad

El gran desafío es la sostenibilidad de los efectos y los procesos desarrollados por el Programa, ya que su período de duración no es suficiente para la maduración de los procesos, la continuidad de los mismos, y la consolidación de los beneficios para la población meta. Estos dependen de una serie de factores entre los cuales destaca la necesidad de respetar en la medida de los posibles, los ritmos y las modalidades de actuación de las poblaciones e instituciones locales.

El Programa Conjunto contempló dos elementos fundamentales dirigidos a asegurar la sostenibilidad de los efectos, tanto desde lo que corresponde a los órganos de decisiones en los diferentes niveles autonómicos y socios, así como de los destinatarios y población en general.

Por un lado, desde la agencia técnica líder se construyó una visión estratégica de transmitir la metodología de revitalización cultural como el tronco común de cada una de las intervenciones del PC, procurando su sostenibilidad y la articulación de esfuerzos entre agencias, contrapartes y poblaciones metas. De tal manera que en cada intervención se procuró la creación o aprovechamiento de una instancia local de apoyo, apropiada del tema cultural y capaz de dar seguimiento y sostenibilidad a la actividad puntual desarrollada en el terreno.

Por otro, el Programa implementó una estrategia de sostenibilidad (abril 2011) a partir de las recomendaciones de la evaluación de medio término; la que contiene dos grandes metas dirigidas a *asegurar la consolidación de políticas, planes, presupuestos, fondos y reglamentos*, y la *continuidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades para la continuidad de la revitalización cultural y el desarrollo creativo*.

Sobre ambas metas se trabajó; de tal manera que las principales condiciones para la sostenibilidad fueron discutidas y asumidas al más alto nivel de la institucionalidad autonómica, estableciendo compromisos y acuerdos para su continuidad. De parte de los destinatarios y comunidades se pudo constatar que existe un compromiso y una responsabilidad; quienes señalaron que desde antes del Programa – con sus propios recursos, aun cuando estos son limitados – han funcionado desde hace tiempo de forma natural en el tema cultural.

En cuanto a capacidad técnica operativa, las instituciones nacionales como el INC y el INTUR complementaron su conocimiento técnico en el trabajo con la región, en los diferentes ejes temáticos que les correspondió. A nivel de resultados, se puede señalar que el Programa logró sentar las bases de algunos procesos, existen condiciones creadas que permitirán mantenerlos y ampliarlos y otros se constituyen en un desafío.

A nivel nacional se han establecido convenios de cooperación entre los gobiernos regionales el INC e INTUR. El INC ha institucionalizado dos enlaces, uno por cada región, y un recurso para asistencia técnica a nivel central que acompañará a la región en la continuidad del fortalecimiento de las Secretarías de cultura. Por primera vez en este año 2013, los planes y presupuestos del INC contemplan acciones dirigidas a la Costa Caribe.

A partir del trabajo realizado por el programa en el sector turismo el INTUR ha creado tres nuevas sub delegaciones en igual número de municipios en la Costa Caribe. Como parte de la sostenibilidad de los efectos, esta institución continuará impulsando la ejecución del Plan de mejora para los productos turísticos culturales de la RAAS y RAAN de forma articulada con la Política de turismo cultural de la región. El Consejo directivo del INTUR ha establecido un mecanismo para fortalecer la coordinación y la complementariedad entre las instancias.

En este marco desde esta institución se desarrollan esfuerzos de coordinación entre el sector público y en especial con las tour operadora y la Cámara de Turismo en la RAAN y RAAS para el fortalecimiento del sector turismo regional. En el año 2013 se ha iniciado el trabajo de promoción de las rutas y los circuitos turísticos lo cual junto al establecimiento de infraestructura adecuada y la mejora en la calidad de los servicios mejorará aún más la imagen de destino turístico de la región.

A nivel regional se han institucionalizado las Secretarías de cultura, estas estructuras cuentan con capacidades técnicas operativas, conceptuales y metodológicas. Asimismo, desde la coordinación de gobierno se designó un presupuesto tanto para contratación de personal técnico como para su funcionamiento. No obstante, el presupuesto para la movilización de este personal no fue establecido en el presupuesto lo que podría limitar el seguimiento y desarrollo de acciones y retroalimentación para el proceso de sostenibilidad.

Los gobiernos municipales de los ocho municipios han destinado recursos para la contratación de personal y apoyo a actividades culturales, las que utilizan los centros culturales construidos, estos espacios culturales cuentan con un presupuesto para su cuidado y mantenimiento. En el marco de los objetivos del programa cabe reflexionar sobre cómo debe ser la gerencia de estos centros culturales. Es evidente que se requiere su sostenibilidad financiera y de recursos que permitan diseñar y promover programas culturales, así mismo el convertirlos en puntos de convergencia de los diferentes creadores y gestores culturales, aspecto que se constituye en un desafío importante, tanto de los municipios como de la región.

Las instancias regionales, municipales y territoriales cuentan con experiencia e instrumentos de planificación para la gestión, conservación y resguardo de su acervo cultural y de lo que ha sido declarado como patrimonio cultural y natural, lo que les permitirá la continuidad de los procesos de revitalización cultural.

Con respecto a la segunda meta establecida en el plan de sostenibilidad, referida a la continuidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades para la continuidad de la revitalización cultural y el desarrollo creativo; la población en general cuenta con mayor

conocimiento sobre la situación cultural de la región. Los pueblos indígenas y afrodescendientes han desarrollado habilidades para asegurar su relevo generacional ancestral; para efectos de la replicabilidad y sostenibilidad, las comunidades están apropiadas del proceso y las metodologías de revitalización.

En el ámbito organizativo, existen instancias propias para la promoción de la cultura, como es la existencia de los consejos comunitarios de cultura, que han funcionado para el tema de la cultura de forma natural, en estos espacios confluyen gestores y promotores culturales capacitados por el Programa.

Por otra parte, las comunidades receptoras de turismo están apropiadas de sus potencialidades turísticas y se han sentado las bases para la mejora paulatina de la oferta turística, mediante el desarrollo de habilidades en el campo de la planificación turística, el emprendedurismo, el desarrollo de productos turísticos y su comercialización, así como la capacitación de emprendedores y guías turísticos. Un desafío lo constituye la conformación de la red de guías turísticos que facilite una mejor organización del sector y por ende una mejor oferta turística, así como la de otros sectores que integran la cadena de valor del turismo en la Costa Caribe.

Para la continuidad del desarrollo creativo se cuenta con una oferta de productos culturales y la promoción de nuevas líneas o productos artesanales; constituyéndose en un reto la articulación con las de redes horizontales.

Para el financiamiento de productos artesanales se cuenta con un Fondo revolviente dirigido a los emprendimientos culturales creativo y turístico, cuyo reto es consolidarse, principalmente se necesita agilizar sus mecanismos, y colocar los recursos que aún están en poder del Banco Produzcamos.

Para la continuidad de las investigaciones culturales, se cuenta con una propuesta para la sostenibilidad del fondo de investigación desde la BICU, con la finalidad de contar en un futuro inmediato con fondos para una nueva edición de las investigaciones; y se elaboró un proyecto con la finalidad de contar con fondos a largo plazo en proceso de fondeo. Se cuenta con un manual para las investigaciones culturales producto de la necesidad de crear un mecanismo que aproximen el conocimiento y aprendizaje investigativos en las comunidades.

Con el objetivo de dar sostenibilidad a los procesos de socialización y utilización de los materiales educativos e informativos producidos por el Programa a través de la red de centros comunitarios de cultura, se formalizaron e implementaron acuerdos entre los Gobiernos regionales, el INC, el Ministerio de Educación, instituciones educativas y/o de investigación, de la sociedad civil y de la cooperación.

Asimismo existen acuerdos para que las instituciones académicas y educativas en general ofrezcan programas de capacitación de gestores culturales, para lo cual cuentan con módulos elaborados con pertinencia cultura y se han establecidos los programas de formación para la transmisión inter generacional de saberes e innovaciones artesanales y para la generación de emprendimientos productivos basados en la revitalización cultural.

No obstante, existen algunas acciones pendientes que se convierten en desafíos para la sostenibilidad de los efectos, tales como:

- Difusión de mapeo y acervo cultural a través de su institucionalización en una o varias instituciones académicas, de conocimiento y/o públicas.
- Instalación del sistema de indicadores culturales regionales en una o varias instituciones.
- Conclusión del CIC de la RAAS y su consolidación.
- Utilización de los CCC para el fomento de la vida cultural comunitaria y consolidación organizativa y funcional.

5 LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRACTICAS

5.1 Lecciones aprendidas

Los aprendizajes presentados a continuación tienen su origen en el análisis de la documentación disponible y de las valoraciones realizadas por distintos participantes en el proceso de la evaluación. El propósito es recabar las enseñanzas e identificar mecanismos exitosos que puedan replicarse a futuro y aspectos a considerar para mejorar las prácticas en el proceso de revitalización de la cultura y desarrollo en la Costa Caribe.

Temática	Lección
Apoyo técnico de las agencias al desarrollo	
<p>El programa logró elevar el nivel de discusión sobre cultura y desarrollo en el ámbito político, económico y de la sociedad civil. La presencia simultánea de seis agencias del SNU en un único Programa en la Costa Caribe ha servido al Gobierno nacional y regional para construir una agenda conjunta de cooperación al desarrollo en el tema de cultura y desarrollo productivo, donde se destacan las prioridades nacionales y regionales liderado por el gobierno regional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Para futuras intervenciones en la región del SNU y el Gobierno con la modalidad de “programas conjuntos”, esto deberá reflejar cambios sustanciales en las formas de trabajo “conjunto”. La experiencia del Programa en esta modalidad de trabajo son particularmente importantes como base para un fortalecimiento institucional y de mejora al desempeño de los recursos técnicos de la región.• El reto para las agencias del SNU es brindar el apoyo técnico necesario en áreas temáticas, flexibilizar y estandarizar la planificación de los procesos, los procedimientos e instrumentos; y en su manera de hacer seguimiento y acompañamiento técnico. Futuros proyectos deben contemplar la capacidad real física y logística de las agencias para entregar la asistencia técnica especializada.	
Temática	Lección
Asociatividad para el desarrollo	
<p>El Sistema de Naciones Unidas es uno de los socio más importante de la Costa Caribe para su desarrollo, y puede avanzar aún más en su cooperación al desarrollo en la medida en que conjuguen tres aspectos particularmente importantes en su interlocución con las autoridades regionales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El acompañamiento de las agencias debe orientarse también a apoyar el liderazgo del gobierno regional de las instituciones y las comunidades.2. Una actuación proactiva de las autoridades regionales que permita una conducción asertiva para su desarrollo.3. Disposición al diálogo con los actores en sus diferentes niveles. <p>La experiencia del Programa deja aprendizajes relacionados a la necesidad de una vinculación agencias-gobierno, dirigida a fortalecer el liderazgo y protagonismo de los actores locales.</p>	

Temática	Lección
Comunicación efectiva	
<p>Compartir la información y realizar misiones conjuntas, por sí solas no garantizan una comunicación efectiva ni restan responsabilidades. Se requiere mejorar los mecanismos de comunicación conjunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el contexto de las coordinaciones es necesario dimensionar el concepto de la comunicación como acto humano donde, como en el caso de la Costa Caribe, media una cultura con formas particulares de entender y hacer desarrollo. Y si el reto es crear una visión conjunta sobre estos y otros conceptos se requiere desarrollar habilidades particulares que permita mejorar la empatía y la escucha efectiva para el entendimiento y la aproximación entre agencias, gobierno regional e instituciones. Para programas futuros es esencial apoyarse temporalmente en la asistencia de un experto en procesos humanos de comunicación asertiva en contextos socioculturales diversos. 	
Temática	Lección
Monitoreo y evaluación	
<p>Todo programa de desarrollo, desde su inicio debe contar con una línea de base, un sistema de monitoreo con los recursos para su ejecución del Programa y estar listo para ser utilizado teniendo en cuenta que a nivel general no existe una práctica de documentar, compartir información oportuna y hacer uso de ella en los procesos de toma de decisiones en los distintos niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tema de Monitoreo y Evaluación debe establecer con suficiente impulso desde el nivel de diseño del programa y vincularse estrechamente con la gestión del programa para la toma de decisiones. 	
Temática	Lección
Gestión de la información y documentación del Programa	
<p>No es suficiente haber alcanzado los resultados esperados del Programa, dar continuidad de forma sostenible a la revitalización cultural en las regiones requiere entre otros elementos, que las autoridades puedan disponer para su aplicación los diferentes productos e instrumentos del Programa. Gestionar la información y los productos requiere de una estrategia y un plan específico, lo que hace importante considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el diseño del programa, definir la responsabilidad de gestión o gerencia de la información del Programa. • Al cierre del Programa, las agencias deberían garantizar la entrega oficial en digital y en físico de los productos resultados de la intervención del Programa a los gobiernos regionales, a las secretarías de cultura, de producción y turismo, y al INC. Esta situación se logró por algunas agencias, otras tienen que superar estos aspectos. • Las instancias locales deben solicitar la documentación generada por el programa en tiempo y forma como parte de su fortalecimiento institucional y además asumir la responsabilidad de su gestión. 	

Fuente: elaboración propia basada en las sistematizaciones del Programa

5.2 Buenas prácticas

El desarrollo del Programa dejó buenas e interesantes prácticas que son reconocidas por el gobierno nacional, los gobiernos regionales y destinatarios del Programa en la Costa Caribe, las mismas pueden servir de ejemplo y ser ampliadas por sus protagonistas, así como compartidas para la replicabilidad en otros escenarios a nivel nacional e internacional, algunas de las prácticas se describen a continuación:

Temas	Descripción
1. Gestión de la cultura y el desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto logró elevar el nivel de discusión sobre cultura y desarrollo en el ámbito político, social y económico de la Costa Caribe. Esta experiencia llevó a la construcción de “La agenda política de Revitalización cultura y de desarrollo regional”. Este posicionamiento político estratégico del tema facilita una visión integral, articulada y complementaria con la cual se puede trabajar de manera conjunta, destinando personal y recursos económicos para la continuidad y desarrollo de los procesos iniciados con el PC (secretaría de Cultura, CIC, por ejemplo).
2. Espacios abiertos culturales.	<ul style="list-style-type: none"> Procesos participativos para el diseño y sensibilización sobre la función de los CIC y los CCC, infraestructura dedicada al ámbito cultural, que persigue promover la creación de espacios interculturales donde se presentan los diferentes valores y expresiones de las comunidades y sean utilizados los productos del Programa. La creación de la Sala Caribe en el Palacio de la Cultura en Managua, con la dotación del material y equipo necesario para el funcionamiento de este espacio de representación de la riqueza cultural del Caribe en Nicaragua.
3. Formación cultural.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación del diplomado en Gestión cultural. Pone a disposición una propuesta teórica y metodológica adaptada a los distintos grupos étnicos, considerando la vinculación entre cultura y desarrollo como una oportunidad para el mejoramiento de la calidad de vida de la población costeña. Esta propuesta puede ser utilizada como material formativo en otros espacios de Nicaragua y de Centroamérica. La experiencia dejó validado un currículo para la formación cultural y los módulos de estudio. Así como el diseño de un taller y materiales para “formación de formadores” y una guía para generar proyectos culturales una vez concluido el diplomado.
4. Rescate de la memoria comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> La sistematización de las investigaciones existentes (base de datos disponible para su uso en universidades) y la creación de una normativa para la conservación del acervo documental, son las primeras iniciativas de este tipo en las regiones que permiten el descubrimiento, reconocimiento y rescate de la memoria de las comunidades.
5. Revitalización de	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de revitalización como forma de rescate y

expresiones culturales	trasmisión de saberes e intercambios intergeneracional, de ancianos a jóvenes y adolescentes y de jóvenes a niños/as. Puede ser utilizado en otros territorios.
6. Fondo de investigaciones para la revitalización cultural y desarrollo productivo-creativo de la Costa Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • La modalidad con que se ejecutó el fondo, su naturaleza expone elementos innovadores en su estructura, y organización de criterios investigativos que anteriormente se encontraban dispersas. • Se pone a disposición un modelo de investigación intercultural basado en la IAP que materializa sus actividades en los territorios y municipios mediante la cohesión entre el equipo operador, los investigadores académicos y comunitarios destinatarios, las organizaciones territoriales/organizaciones locales y las personas portadoras de información que permitió encaminar el Fondo. • El proceso investigativo permitió la producción y el instrumental de lo que se requiere para llevar a cabo investigaciones, mapeos de rutas turísticas, preparación técnica de académicos y comunitarios involucrados e instrumentos para llevar a cabo las investigaciones.
7. Promoción de fondos Pro Cultura, Investigaciones y MIPYMES como mecanismos para el financiamiento del desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos institucionales orientados a fondear recursos para el desarrollo, que genera beneficios en la vida de los destinatarios. Estos fondos cuentan con reglamentos, normas de manejo de fondos, y una serie de formatos y procedimientos que pueden ser replicables a otros Programas de cooperación, en otros territorios y comunidades donde el Programa no tuvo cobertura.
8. Diálogo cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión del enfoque de diálogo intercultural de manera transversal para el desarrollo de las actividades. Esto incluye esfuerzos puntuales por sumar a la población mestiza como beneficiaria más allá de los pueblos meta establecidos en el Programa.
9. Trabajo Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Replicar el modelo de trabajo con sus respectivas mejoras a la arquitectura de gestión, con mecanismos y tomas de decisiones más ágiles y prácticas. Unificar procedimientos y mecanismos de ejecución de recursos dando prioridad en la ejecución a los protagonistas del desarrollo cultural.
10. Planificación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso participativo en la elaboración de los planes de desarrollo cultural con enfoque de territorios (RAAS) y de pueblos (RAAN) ha permitido un buen grado de apropiación de los mismos de parte de las autoridades y de los mismos actores culturales que participaron, además de permitir el diálogo intercultural y el reconocimiento de los diferentes valores culturales que cada pueblo tiene para ofrecer en las regiones.

Fuente: elaboración propia basada en las sistematizaciones del Programa

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Desde el diseño hasta la ejecución, el Programa guardó coherencia tanto con el modelo e instrumentos de desarrollo nacional y regional; como con los instrumentos internacionales, en términos estratégicos, de prioridades y mecanismos de operación. Respondió a las prioridades y desafíos de la región, y se alineó al objetivo de cerrar brechas de inequidad social, económica y cultural en comunidades originarias, situando la cultura como uno de los ejes de desarrollo de la región.

2. El Programa contribuyó al alcance de los objetivos de desarrollo de las regiones autónomas, en la medida que se establecieron condiciones y mecanismos para la revitalización de la cultura, se fortalecieron las capacidades y se facilitó el acceso a recursos financieros, lográndose posicionar la cultura desde las personas originarias con mejores habilidades técnicas y de emprendimientos. No obstante, dado que los procesos de emprendedurismo toman su tiempo, actualmente no se puede afirmar que hayan mejorado los ingresos de la población destinataria, menos aún que se hayan reducido brechas.

3. Partir de las necesidades de mejorar las condiciones de vida de pueblos originarios y afrodescendientes a través de la generación de ingresos fue una decisión estratégica; en tanto el apoyo a los emprendimientos productivos creativos apuesta a un efecto potencial del Programa. La estrategia de intervención diseñada contempló el fortalecimiento de las capacidades de emprendimientos, el acompañamiento técnico y apoyo financiero a través de un fondo revolvente, que aun cuando presentó algunas limitaciones, se fue ajustando al contexto.

4. Sobre el tiempo de ejecución se considera que fue insuficiente dada la complejidad de los temas, los objetivos del Programa, los procesos que plantean grandes desafíos en cuanto a los cambios de comportamiento de la población, nuevas maneras de entender y vivir la cultura. Todo ello vinculado a una visión de desarrollo productivo y trabajado en diversos escenarios de discusión y socialización donde se crea, multiplica y se resguarda la cultura, tanto a nivel de la familia, la escuela y la comunidad.

5. Desde el nivel comunitario se crearon oportunidades para continuar acciones de revitalización patrimonial, usos, costumbres y tradiciones; de su puesta en valor; de reconocimiento de sus prácticas ancestrales, basadas en metodologías probadas en su efectividad para continuar recuperando sus diferentes expresiones culturales, con la participación de ancianos, promotores culturales para la transmisión intergeneracional, entre otros.

6. Además de los efectos inmediatos del Programa, el mismo tendrá impacto mayor a mediano plazo en la medida que se vayan dando los efectos de la cadena de resultados, se consoliden los elementos de sostenibilidad observados, y superen las limitaciones que persistieron hasta el final del Programa.

7. El enfoque de derechos que el Programa aplicó se puso en evidencia en la integración que los originarios costeños tuvieron en todos los procesos como sujetos de derechos, fueron

protagonistas de todas las acciones, incidieron en que las decisiones se basaran en sus prioridades para revitalizar su cultura, inclusión y apoyo a políticas públicas; todo esto reafirma la pertinencia del Programa en toda su dimensión, de diseño y ejecución conforme a las rutas de acción trazadas y expresan coherentemente las prioridades de la nación, región, municipio, territorios y comunidades.

8. La visión comunitaria sobre el turismo y su vinculación con la cultura y las oportunidades para el desarrollo comunitario local, ha generado un mayor compromiso y participación de las comunidades en los proyectos comunitarios de emprendimiento cultural y turístico. El programa impulsó una sinergia entre actores comunitarios, gobierno regional, instituciones públicas, sector académico y gremios locales organizados, para continuar desarrollando una visión común sobre el modelo de turismo cultural responsable a promover en la Costa Caribe.

9. La voluntad política del Gobierno y la disposición de las agencias para el trabajo conjunto facilitó la ejecución del programa en los diferentes niveles de las instituciones nacionales y locales. , en tanto socias, que asumieron al Programa Conjunto como una nueva forma de impulsar el desarrollo a partir de la promoción de prácticas culturales y como instrumento de inclusión social, ello a pesar de la complejidad de su modelo de gestión, del tiempo que tomó implementar mecanismos más ágiles, de las debilidades institucionales en el orden administrativos y en la coordinación.

10. El país cuenta con un mecanismo que va más allá del Programa Conjunto; se trata de la construcción de una plataforma de articulación y la instauración de un diálogo más provechoso entre el SNU, el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, los propios gobiernos regionales y la SDCC, que funciona a partir de la demanda y prioridades identificadas en el país y expuestas en el Plan de desarrollo humano y en la Estrategia de desarrollo de la Costa Caribe, y acorde documento Marco de asistencia de las naciones unidas para el desarrollo en Nicaragua.

11. La región con los establecimientos de los CCC y CIC cuentan con espacios físicos para fomentar la creatividad cultural y las potencialidades artísticas locales que favorecen el reconocimiento de la diversidad y el diálogo intercultural.

12. El desempeño en la ejecución fue efectivo, permitiéndose así alcanzar la mayoría de las metas establecidas en el Programa, esto se evidencia en los resultados y productos obtenidos, los cuales algunos incluso fueron sobre cumplido; otros como la formulación de políticas, planes y creación de instancias autonómicas son de gran trascendencia.

13. Fue acertada la asistencia técnica y el acompañamiento de las agencias del SNU participantes en el Programa, su experticia en los temas abordados y el esfuerzo de todas ellas por lograr los resultados propuestos, esta primera experiencia conjunta es un importante punto de partida para potenciar aún más la armonización y articulación entre ellas de cara a su contribución a la nación. Se abrieron espacios de discusión para mejorar la articulación interinstitucional e intersectorial con las entidades locales con el aumento de capacidades a través de capacitaciones, diplomado, entrega de recursos materiales, así como el desarrollo de planes locales y estrategias regionales de cultura

14. Los recursos económicos y técnicos puestos a disposición de la población destinataria del Programa, a través de tres fondos; Pro cultura, Investigación y Revolvente, respondieron a las necesidades de los 6 pueblos indígenas y afrodescendientes en cuanto a la producción

cultural, emprendimientos culturales y turísticos, e investigación y resguardo del patrimonio cultural material e inmaterial, respectivamente. Los instrumentos diseñados para la implementación de dichos fondos se constituyen en una plataforma para su continuidad.

15. Conforme a los resultados logrados con la ejecución técnica y financiera del Programa conjunto, la modalidad de ejecución interagencial es adecuada considerando el contexto particular autonómico de las regiones en las que actuó.

16. El Programa estimuló una nueva modalidad de trabajo y relaciones entre agencias, gobierno nacional y distintos niveles del gobierno autonómico, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que redunden de forma holística en el desarrollo, tal como es concebido en la Declaración de París y Principios de Accra.

17. Un valor agregado al proceso que vincula cultura y turismo es que el Programa contribuyó a la visibilización de la Costa Caribe como destino turístico, en el que los emprendedores y los pueblos pasan a desempeñar un rol importante como transmisores de su cultura y promotores del turismo.

18. Si bien el Programa impulsó la participación de las mujeres y su acceso a la oferta del mismo, faltó establecer alianzas con la Ventana de Género para la transversalización de la equidad de género en el contexto del Programa.

19. Se logró diseñar un sistema de indicadores culturales, sin embargo, es tarea pendiente su incorporación a las estadísticas nacionales, como una línea de trabajo especializada para la Costa Caribe.

6.2 Recomendaciones

1. Dar continuidad a la iniciativa y experiencia obtenida a partir del Programa, mejorando la arquitectura, la gerencia, y consolidando los procesos de articulación.

2. Retomar la recomendación que se hiciera en la evaluación del medio término de crear un espacio permanente de diálogo y coordinación sobre los temas de cultura y desarrollo entre las Agencias de la ONU a lo que desde esta evaluación se agrega, que sea un espacio inter agencial con el gobierno nacional.

3. Capitalizar la sinergias que se han generado a partir del Programa actores comunitarios, gobierno regional, instituciones públicas, sector académico y gremios locales organizados, para continuar el desarrollo de una visión común sobre el modelo de turismo cultural responsable a promover en la Costa Caribe.

4. En una eventual nueva operación de Programa conjunto incorporar estrategias y recursos que incrementen la visibilización de la Costa Caribe.

5. Procurar incluir en el desarrollo de los esfuerzos conjuntos al sector privado en un marco de responsabilidad social empresarial.

Al Gobierno nacional

6. Fortalecer el Comité Directivo Nacional como mecanismo de gestión y espacio de diálogo entre el Gobierno y las Naciones Unidas para la Costa Caribe y en este marco dar continuidad a la interlocución entre el GRUN, GOBRA y el SNU para la planificación estratégica permanente de las políticas culturales y planes de acciones, de manera que se institucionalice y fortalezca el rol protagónico que en el contexto de la autonomía debe tener el Gobierno regional.

7. El desafío nacional es instaurar la cultura como un eje de desarrollo fundamental que fortalezca la identidad regional y contribuya a cerrar las brechas de inequidad en la región. Se requiere continuar la discusión conceptual y aplicabilidad sobre cultura, desarrollo y economía en el contexto de región considerando un abordaje diferenciado de acuerdo a sus distintos pueblos y etnias

8. Consolidar e institucionalizar la política cultural y sus diversos instrumentos; fondos, planes, SIPCIA, etc.

9. Desarrollar estrategias que permitan aplicar la equidad de género en los programas en el contexto de la Política nacional de género.

10. El INC como ente rector de la Cultura, debe continuar brindando acompañamiento estratégico y operativo al gobierno regional con el propósito de retomar las medidas de sostenibilidad acordadas; definir estrategias y acciones que fortalezcan la institucionalidad de la cultura; siendo clave mantener la figura del enlace técnico que se mantuvo durante la ejecución del Programa. En especial se requiere apoyar el desarrollo de las capacidades de la secretaria de cultura para que asuma el papel que le corresponde como la instancia responsable de administrar lo cultural en la región.

11. Continuar fortaleciendo la instancia de coordinación en la que participa el coordinador de gobierno, presidente del consejo, los alcaldes, secretarías, comisiones e INTUR a nivel nacional con sus respectivas delegaciones y el sector empresarial para impulsar el turismo cultural acercando la oferta de los emprendimientos creativos culturales y de los programas culturales de los CIC y CCC, a la demanda nacional y extranjera.

Al Sistema de Naciones Unidas

12. A lo interno del sistema se requiere llevar a cabo una valoración sobre: i) el trabajo desarrollado en lo concerniente al modelo de gestión y gerencia de un Programa Conjunto; ii) al acompañamiento técnico; iii) la comunicación interna, y iv) el seguimiento documentado. Esto les permitirá identificar logros, desaciertos y mejoras necesarias, buenas prácticas y aprendizajes, de manera que su utilidad se traduzca en acciones para “Una ONU en la acción”.

13. Consolidar los procesos de operación conjunta a nivel técnico, administrativo y operativo. Así mismo se deberá dar continuidad al apoyo técnico y seguimiento a los emprendimientos impulsados por el programa y la conclusión de la infraestructura y su equipamiento.

A los Gobiernos y Concejos regionales

14. Sustener el modelo de responsabilidad compartida entre las instituciones, los gobiernos, comunidades, pueblos indígenas y afrodescendientes, el SNU y otras agencias de cooperación.
15. Conservar los espacios de diálogo establecidos entre los actores que estuvieron involucrados en el Programa; concretar las medidas de sostenibilidad acordadas; consolidar las capacidades institucionales y socializar los productos obtenidos.
16. Asegurar el aprovechamiento y mantenimiento de los CCC y CIC en función de facilitar el desarrollo de una oferta cultural articulada en los territorios. Siendo clave la realización de un mapeo de aliados potenciales locales que permita mantener la cultura y el desarrollo vigente en las mesas de negociación del desarrollo local.
17. Las secretarías de cultura, debe continuar su trabajo en alianzas con las secretarías de turismo y producción e involucrar a las secretarías de educación y universidades para hacer una agenda común que permita socializar los productos obtenidos aprovechando los espacios académicos en las escuelas y universidades, y los espacios municipales y comunitarios en los CIC y CCC.
18. Las secretarías de producción deben apoyar los procesos de emprendedurismo iniciados por el programa, promover la asociatividad de los emprendedores según ramo del negocio, así mismo, deben de acompañar el establecimiento de alianzas entre ellos y la empresa privada para el desarrollo de negocios conjuntos.
19. En cuanto al Fondo revolvente se debe diseñar un mecanismo que permita terminar de colocar los recursos que obran en poder del banco. Se requiere tomar decisiones sobre la rotación de los fondos y acercar la oferta crediticia a las comunidades más alejadas de las cabeceras regionales, en consideración a una insuficiente información sobre el fondo, poca o nula práctica de la población en la gestión de créditos con instituciones financieras, y el costo que para ellos representaba la gestión del mismo.

7 BIBLIOGRAFIA

- 3er. Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Programa de Acción de Accra. 2-4 de sept. 2008 Accra Ghana.
- Consejo de Desarrollo Costa Caribe. Managua. Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y el Alto Wangki Bocay. Para el buen vivir. 2012-2016. 2012. Managua Nicaragua.
- Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad. 28 de febrero al 5 de marzo 2005.
- Estándares de Calidad para la Evaluación de Desarrollo. OCDE.2010. <http://www.oecd.org/dataoecd/7/40/46297655.pdf>
- Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional. Plan Nacional de Desarrollo Humano. 2009. Managua
- González Hodgson 2012. Investigaciones para la Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo de la Costa Caribe de Nicaragua 2010-2012.
- Informe de misión-F-ODM. Nicaragua 6-11 de marzo de 2011.
- Lenci S. 2010. Fondo Español para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM). Ventana de Cultura y Desarrollo. Evaluación Intermedia del Programa Conjunto en la Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua. Nicaragua
- Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. 29 de abril de 2005. <http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish>
- PNUD. Informe de Avance del Programa. I semestre. 2010. Managua, Nic.
- PNUD. Informe de Avance del Programa. II semestre, 2010. Managua, Nic.
- PNUD. Informe de Avance del Programa. I semestre. 2011. Managua, Nic.
- PNUD. Informe de Avance del Programa. II semestre. 2011. Managua, Nic.
- PNUD. Informe de Avance del Programa. I semestre. 2012. Managua, Nic.
- PNUD. Marco de Asistencia de la Naciones Unidas para el Desarrollo 2008 -2012. 2007. Nicaragua.
- PNUD. Programa Conjunto de revitalización cultural y desarrollo productivo creativo de la Costa Caribe, Informe final de Sistematización de experiencia del fondo créditos. 2012. Managua Nic.

- UNDP. Documento de Proyecto del Programa Conjunto del Gobierno de la República de Nicaragua y el Sistema de Naciones Unidas. “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. Gobierno de España, Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio, 21 de octubre del 2008
- UNESCO. Informe Final de Actividades Programa Conjunto: “Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo en la Costa Caribe de Nicaragua”. 2012. Managua Nic.
- UNESCO. Programa de Revitalización Cultural y Desarrollo Productivo Creativo de UNESCO en la Costa Caribe de Nicaragua. Informe Línea de Base, Primera versión, Bilwi, Puerto Cabezas, Región Autónoma Atlántico Norte. Nicaragua, 2010.
- UNICEF. Informe de sistematización “El desarrollo de la educación intercultural bilingüe en la región del autónoma del atlántico sur en Nicaragua”. Melvin Morthon James Olegarios. Bluefields, RAAS, 30 octubre del 2012.