

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Proyecto NIC10-72334 “Numada”, Proyecto NIC10-00072335 “Wan Tasbaya”, y Proyecto NIC10-72336 “Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones



Pana Laka II

Elaborada por Ricardo Castellón Zamora a solicitud de la Oficina del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Nicaragua.

Ficha Técnica

Título de la Asistencia Técnica:

Consultoría denominada SDC-061-2014 “Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y “Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS” (Pana Laka II).

Palabras Clave:

Autonomía, Gobernabilidad

Tipo de Asistencia Técnica:

Evaluación Externa

Consultor externo:

Ricardo José Castellón Zamora

Período de ejecución:

Julio - Septiembre 2014

Contraparte Técnica:

Galio Gurdián
Jesús Rivera
Norman Howard
Betty Rigby
Eliane Clemy

El análisis, las conclusiones y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, ni de su Programa Costa Caribe.

Contenido

1. Resumen ejecutivo	Página 4
2. Introducción	Página 9
3. Evaluación del Proyecto Numada	Página 11
3.1 Introducción a la evaluación del proyecto Numada	Página 11
3.2 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	Página 11
3.3 Alcance y objetivos de la evaluación	Página 21
3.4 Enfoque de evaluación y métodos	Página 22
3.5 Análisis de datos	Página 26
3.6 Resultados según criterios	Página 32
3.7 Hallazgos y conclusiones	Página 37
3.8 Recomendaciones	Página 46
3.9 Lecciones aprendidas	Página 48
4. Evaluación de Proyecto Wan Tasbaya	Página 50
4.1 Introducción a la evaluación del proyecto Wan Tasbaya	Página 50
4.2 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	Página 50
4.3 Alcance y objetivos de la evaluación	Página 61
4.4 Enfoque de evaluación y métodos	Página 62
4.5 Análisis de datos	Página 66
4.6 Hallazgos principales según criterios	Página 71
4.7 Hallazgos y conclusiones	Página 76
4.8. Recomendaciones	Página 86
5. Evaluación del proyecto apoyo a la Auto demarcación	Página 90
5.1 Introducción a la evaluación del proyecto Auto demarcación	Página 90
5.2 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	Página 90
5.3 Alcance y objetivos de la evaluación	Página 101
5.4 Enfoque de evaluación y métodos	Página 105
5.5 Análisis de datos	Página 109
5.6 Hallazgos y conclusiones	Página 109
5.7 Recomendaciones	Página 112
5.8 Lecciones aprendidas	Página 113
Anexos	Página 115
Anexo N° 1: Territorios Indígenas atendidos por los proyectos	
Anexo N° 2: Elecciones en Gobiernos Territoriales de la RACCS	
Anexo No 3: Síntesis del Marco Lógico de Numada	
Anexo N° 4: Síntesis del Marco Lógico de Wan Tasbaya	
Anexo N° 5: Síntesis del Marco Lógico de Auto demarcación	
Anexo N° 6: Preguntas claves de evaluación	
Anexo N° 7: Niveles de desempeño Proyecto Numada	
Anexo N° 8: Niveles de desempeño Proyecto Wan Tasbaya	
Anexo N° 9: Listado de documentos consultados	
Anexo N° 10: Cumplimiento de Indicadores al final del Numada	
Anexo N° 11: Cumplimiento de Indicadores al final del Wan Tasbaya	

Acrónimos

ACCD	Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo
CPAP	Plan de Acción del Programa de País (por sus siglas en Inglés)
CRACCN	Consejo Regional de la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte
CRACCS	Consejo Regional de la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur
GTC	Gobiernos Territoriales Comunales
GTI	Gobiernos Territoriales Indígenas
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
IDH	Índice de Desarrollo Humano
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo humano
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
PTA	Plan de Trabajo Anual
RACCN	Región Autónoma de la Costa Caribe Norte
RACCS	Región Autónoma de la Costa Caribe Sur
SCDC	Secretaría del Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe
SEPLAN	Secretaría de Planificación Regional
SERENA	Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente

1. RESUMEN EJECUTIVO

En Febrero del 2007 la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo (ACCD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) suscribieron un convenio de colaboración como resultado de una solicitud mancomunada del PNUD-Nicaragua y los Consejos Regionales de las Regiones Autónomas del Caribe de Nicaragua. El objetivo de la propuesta fue fortalecer a los Consejos Regionales de ambas regiones autónomas, en el marco del proceso de gestión autonómica en la Costa Caribe de Nicaragua.

A partir de los resultados y evaluación de Pana Laka I (2010), la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) suscribieron un nuevo convenio de colaboración como resultado nuevamente de una solicitud conjunta del PNUD-Nicaragua y los Consejos Regionales de las Regiones Autónomas del Caribe de Nicaragua (CRAAN y CRAAS)¹. El objetivo del convenio fue implementar los proyectos Numada y Wan Tasbaya (Pana Laka II) que buscaban consolidar funciones de representación y rendición de cuentas de los Consejos Regionales de ambas regiones autónomas (Wan Tasbaya en la Región Autónoma del Atlántico Norte-RACCN, y Numada en la Región Autónoma del Atlántico Sur-RACCS). En el primer año, también se implementó el proyecto “Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes” en ambas regiones autónomas (RACCN y RACCS).²

La cobertura de los proyectos Numada, Wan Tasbaya y Autodemarcación se extendió a diez territorios; siete en la RACCN y tres en la RACCS. Wan Tasbaya atendió 7 territorios de la RACCN: Prinzu Auhya Un, Tawira, Tuahka, Wangki Li Aubra, Wangki Twi/Tasba Raya, Wangki Li Lamni y Twi Waupasa. Numada atendió a 3 Territorios Indígenas y Afro-descendientes de la RACCS: Awaltara Luhpia, Doce Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas y Gobierno comunal Creole de Bluefields. El proyecto de Auto-demarcación se implementó en los territorios de Prinzu Auhya, Karata, Tawira y Tasba Pri en la RACCN, y los territorios de Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani Tasbaya en la RACCS. Un mapa de los territorios atendidos puede verse en el Anexo N° 1.

Los proyectos Numada y Wan Tasbaya se implementaron desde Junio del 2010 a Marzo del 2014 en la modalidad de proyectos NIM (Proyectos de Ejecución Nacional), de acuerdo a las normas del PNUD, con un monto total de €750,000.00 (Setecientos cincuenta mil Euros). Sus contrapartes fueron los Consejos Regionales de ambas

¹ Ahora CRACCS y CRACCN, ver nota 2.

² Los documentos PRODOC se refieren a Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). En este informe se adoptan los cambios legales recientes, sobre el nombre de las regiones y se utilizan las denominaciones Región Autónoma del Caribe Norte (RACCN) y Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (RACCS) para sustituir a las siglas de RAAN y RAAS, respectivamente.

regiones. En el primer año de ejecución, también se implementó el proyecto de Autodemarcación en ambas regiones autónomas.

Los tres proyectos se alinearon con las prioridades regionales, nacionales y del PNUD vigentes. Su ejecución se realizó a través de las diferentes instancias del régimen autonómico, y estuvieron fuertemente vinculados a los pueblos indígenas y afrodescendientes. En su ejecutoria incorporaron el enfoque de derechos en torno al desarrollo del capital humano para fortalecer capacidades.

Las principales limitaciones encontradas en el proceso de evaluación fueron las siguientes: a) No se contó con la información completa para efectuar la evaluación; la carencia más relevante fue de información cuantitativa; b) El período transcurrido entre la conclusión de las actividades de los proyectos y la evaluación de los mismos, motivó que algunos actores clave no pudieran ser contactados. La dinámica del consejo regional que cambia sus autoridades cada 2 años incidió en que la memoria de los proyectos estuviese en posesión de distintas ex-autoridades que no fueron localizables; c) El tiempo dispuesto para la recolección de información fue muy corto y tuvo que ampliarse para contactar a informantes clave; d) Finalmente, algunas de las sesiones con grupos focales, no fueron realizadas por conflictos que afectaban la región autónoma del Caribe Norte y tranques en las vías de comunicación.

El presente informe de la evaluación final es un consolidado valorativo resultante del desarrollo de la metodología convenida al iniciarse la consultoría para cada uno de los proyectos. 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.

Los hallazgos y conclusiones indican que los proyectos guardaron coherencia con el modelo autonómico, contribuyendo al desarrollo de distintos procesos locales:

- a) El proceso socio-político relacionado con la elección de autoridades, que se enfoca al ejercicio de derechos y responsabilidades ciudadanas así como a generar procesos de control social de la gestión de gobierno en el territorio.
- b) El proceso de auto gobierno, que se orienta a fortalecer las capacidades de gestión para dar respuesta a la problemática identificada en las comunidades y territorios, y
- c) El proceso de autonomía orientado a proporcionar una base política a los modelos de gestión territorial.

En consecuencia, puede afirmarse que los proyectos Wan Tasbaya, Numada y Auto-Demarcación contribuyeron a fortalecer la institucionalidad de los Gobiernos Regionales y Territoriales, en sus respectivas esferas y sectores. Facilitaron así, la

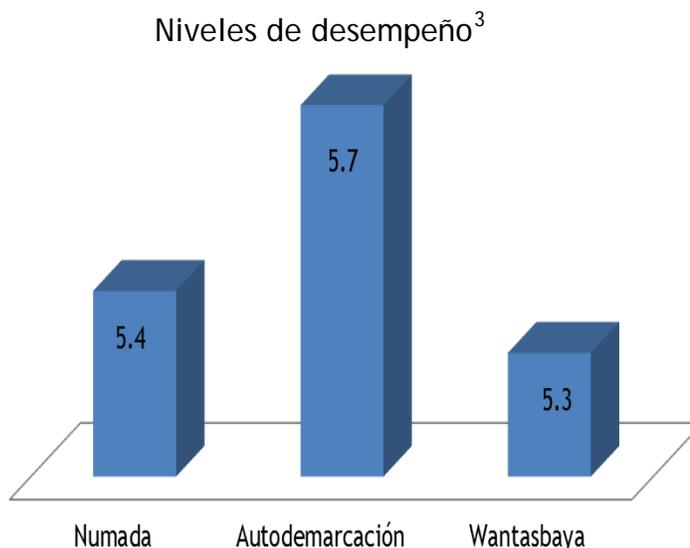
governabilidad autonómica, el buen gobierno, la demarcación y titulación regional, y la sostenibilidad financiera en el mediano plazo. En el caso de Numada y Wan Tasbaya, transfirieron metodologías conducentes al fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de las instituciones y servidores públicos en distintos niveles del sistema autonómico regional.

Los proyectos también contribuyeron al proceso de articular los cinco niveles de gobierno (central, regional, municipal, territorial y comunitario) existentes. Si bien es cierto que la relación con el nivel municipal es aún incipiente, los canales de comunicación abiertos y las políticas públicas de planificación consensuadas sugieren una mejora en la articulación y coherencia en el funcionamiento entre los niveles de gobierno y una tendencia a la rendición de cuentas.

El proyecto Autodemarcación contribuyó específicamente a fortalecer la institucionalidad de los territorios de Prinzu Awala, Karatá, Matumbak, Laguna de Perlas y Awaltara Luhpia Nani, a través del incremento de la capacidad organizativa territorial y comunal para demarcar y legalizar sus territorios. Contribuyó así, a fortalecer las capacidades locales para ejercer con autonomía sus derechos territoriales, en el marco de una cultura del diálogo, negociación, entendimiento y consenso intercultural.

Los tres proyectos tuvieron un alto nivel de desempeño en su ejecución, lo que permitió alcanzar los resultados y metas esperadas. Siendo el proyecto Auto-demarcación el de mejor ejecutoria.

En los anexos N°7 y N°8 a este informe, se puede apreciar el detalle para cada proyecto.



En consecuencia, los proyectos actuaron bajo un enfoque de trabajo integral donde, al mismo tiempo que se apoyó la auto-demarcación y titulación territorial, se articuló los 5 diferentes niveles de gobierno en las regiones autónomas (Comunal,

³ Según TdR, los estándares de desempeño ayudan a ordenar la observación en torno a aspectos puntuales de la evaluación. La valoración se hizo con una escala de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio.

Territorial, Municipal, Regional y Nacional), para lograr el uso, tenencia, posesión efectiva y manejo sostenible del territorio y sus recursos.

Los hallazgos principales de la evaluación según criterios establecidos de común acuerdo son los siguientes:

Pertinencia: Los proyectos han respondido a las prioridades del enfoque de desarrollo humano establecidas por la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay Para el Buen Vivir y el Bien Común 2012 - 2016.

Eficacia: los proyectos alcanzaron en forma satisfactoria los objetivos establecidos.

Eficiencia: Los presupuestos inicialmente establecidos han sido respetados, su ejecución indica que los resultados de los proyectos han sido alcanzados sin desviaciones financieras, utilizando los recursos asignados.

Sostenibilidad: A pesar de su corta duración, los proyectos han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se implementaron.

Las conclusiones generales son las siguientes:

Como principal conclusión hay que señalar que los tres proyectos de cuya evaluación se ocupa este documento reciben una **valoración global muy favorable** por las personas informantes. Más del 90% de los consejales regionales, líderes comunitarios y funcionarios de gobiernos regionales consultados coincidieron en señalar que los proyectos fueron bien concebidos a partir de un conocimiento profundo de la realidad indicando que tuvieron un desempeño satisfactorio.

Las conclusiones principales, en base a los criterios de evaluación establecidos, son las siguientes.

De la pertinencia: El análisis de pertinencia resulta favorable desde todos los puntos de vista en los tres proyectos: correspondencia con las necesidades locales y con las políticas de desarrollo, respeto por la cultura, adecuación de los componentes escogidos, calidad en su diseño y formulación, entre otros.

De la eficacia: Los tres proyectos recibieron igualmente una valoración muy favorable por las personas entrevistadas. En todos los resultados esperados en cada uno de los tres proyectos se puede decir que el desempeño ha sido muy bueno.

De la eficiencia: En general, se considera que la utilización de los recursos ha sido coste-eficiente; se usaron alternativas para maximizar los beneficios y se han respetado de manera general el calendario de ejecución y el presupuesto

respectivo. La ampliación de plazos para implementar Numada y Wan Tasbaya fue debida a factores ajenos a los proyectos.

De la Sostenibilidad: La clave de la sostenibilidad de incorporar los resultados en los procesos de institucionalización. El principal reto identificado, es la falta de financiamiento para sufragar los costos de esa institucionalización. Limitaciones presupuestarias como el recorte de las transferencias al gobierno regional del 2014, no contribuyen a reducir la dependencia de recursos de la cooperación internacional.

Las recomendaciones de esta evaluación, se agrupan de la siguiente manera:

A los Gobiernos regionales, se le insta a consolidar e institucionalizar los procesos, en especial los mecanismos de diálogo y colaboración entre los distintos niveles de gobierno, el sistema electoral en los territorios⁴, la divulgación de la gestión de gobierno y rendición de cuentas a los electores, continuar con el desarrollo de capacidades, y mantener los mecanismos de traspaso ordenado de gobierno. Un aspecto que requiere atención es la puesta en marcha del Marco de Competencias para la Cooperación Intergubernamental y continuar trabajando coordinadamente entre los niveles de gobierno para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia, reducir costos administrativos y optimizar recursos humanos y financieros, ya que los niveles de inversión regional y municipal en los territorios resultan insuficientes.

A los gobiernos territoriales, se les insta a continuar con el desarrollo de capacidades de administración y gestión de sus territorios respectivos; mantener la buena práctica de utilizar mecanismos de traspaso ordenado de gobierno y elaborar los planes de desarrollo territorial faltantes en ambas regiones autónomas.

A la cooperación externa. a) Una contribución esencial para el desarrollo de la gobernabilidad es el financiamiento del proceso de saneamiento, en un marco de diálogo intercultural para asegurar un efectivo reconocimiento y ejercicio de los derechos de posesión y uso de los territorios y sus recursos; b) Continuar el fortalecimiento de los gobiernos regionales y territoriales para mejorar la gestión de los territorios con prácticas y visiones de los pueblos indígenas y afrodescendientes⁵; c) Una condición necesaria para el ejercicio de la autonomía es la definición de estrategias de desarrollo sostenible para los territorios. Para ello, resulta necesario, contar con la asistencia técnica y el capital semilla para apoyar el uso sostenible de recursos naturales, y formas de acceso al mercado para mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

⁴ Muchos Gobiernos Territoriales tienen que celebrar elecciones en el 2014. Ver Anexo N° 2

⁵ A partir de la asunción de los nuevos gobiernos regionales en Mayo del 2014, hay un esfuerzo para reasumir un funcionamiento integral y complementario de los consejos regionales y las respectivas coordinaciones de gobierno. En tal sentido los Consejales regionales, coordinadores de comisiones sectoriales son también los coordinadores de las secretarías de gobierno respectivas.

2. INTRODUCCION

Se evaluó la totalidad de componentes -resultados, actividades e insumos-. 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 a nivel institucional y grupos focales con informantes de los Gobiernos Territoriales Indígenas, haciendo una triangulación de la información para su análisis.

La estructura del informe de evaluación está dividida en cuatro secciones: 1) Introducción; 2) La evaluación del proyecto Numada; 3) La evaluación del proyecto Wan Tasbaya; 4) La evaluación del proyecto Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en ambas regiones autónomas (RACCN y RACCS).

La metodología de evaluación final del proyecto se llevó a cabo mediante un proceso altamente participativo y de estrecha colaboración de las oficinas del Programa Costa Caribe del PNUD en Bilwi y Bluefields, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación.

La información requerida se obtuvo mediante: a) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con los Proyectos; b) entrevistas-reuniones con consejales regionales; c) grupos focales con representantes de los GTI y pobladores; d) entrevistas con personal encargado de la implementación de los Proyectos. La recolección de información primaria se llevó a cabo en tiempo y forma, permitiendo el cumplimiento de todas las actividades programadas. La información recabada fue procesada y analizada de conformidad con la naturaleza de la misma.

Al interior de la evaluación de cada proyecto se podrá encontrar:

Una primera sección introductoria que explica el propósito de la evaluación, su alcance y metodología. Identifica, igualmente la audiencia principal o los usuarios de la evaluación e identificar el proyecto evaluado.

La segunda sección, contiene la descripción del proyecto y contexto como base para que los lectores del informe de evaluación entiendan la lógica de la evaluación, proporcionando suficientes detalles para que el usuario del informe encuentre significado a la evaluación.

Incluye información sobre la estrategia de implementación y marco lógico, el alineamiento del proyecto, los asociados clave, la escala de la intervención, el contexto geográfico e institucional, y el diseño del proyecto.

La tercera sección es sobre el alcance y objetivos de la evaluación, incluyendo los criterios de la evaluación y estándares de desempeño usados.

La cuarta sección se refiere al enfoque de evaluación y métodos, incluyendo las fuentes de información, muestra y marco de muestra, procedimientos e instrumentos de recopilación de datos, participación de las partes interesadas, consideraciones éticas, y las principales limitaciones de la metodología.

La quinta sección se corresponde al análisis de datos, describe los estándares de desempeño y contiene una valoración de los resultados. El siguiente acápite de Análisis de datos, describe los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Expone los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados, así como las debilidades potenciales en el análisis de datos.

La sexta sección describe los resultados según criterios de evaluación. Con un análisis de la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

La séptima sección es de hallazgos y conclusiones.

La octava enumera las recomendaciones a nivel nacional, nivel regional, municipal, territorial, y al PNUD. Son recomendaciones prácticas y factibles dirigidas a los usuarios del informe sobre qué acciones emprender o decisiones tomar, apoyadas por las evidencias y vinculadas a los hallazgos y conclusiones en torno a las preguntas clave abordadas en la evaluación y son consejos concretos para el futuro o para proyectos similares.

En la sección de hallazgos y conclusiones, se presentan los hallazgos de la evaluación basados en el análisis y las conclusiones extraídas de esos hallazgos. Los *hallazgos* son presentados como una declaración de hechos basados en el análisis de los datos. Las *conclusiones* subrayan las fortalezas, debilidades y efectos del proyecto, corroboradas por la evidencias y conectadas de forma lógica con los hallazgos de la evaluación.

La última sección trata de las lecciones aprendidas, es decir, el nuevo conocimiento obtenido de la ejecutoria del proyecto que se podrían aplicar a contextos similares. Las lecciones son concisas, relacionadas con la relevancia, rendimiento y éxito de la intervención, sustentadas en evidencias específicas presentadas en el presente informe de evaluación.

3. EVALUACION DEL PROYECTO NUMADA

3.1 INTRODUCCION A LA EVALUACION DEL PROYECTO NUMADA

La evaluación ha sido realizada para el Programa de las Naciones Unidas en Nicaragua mediante la consultoría denominada SDC-061-2014 “Evaluación final de los proyectos Numada, Wan Tasbaya y Autodemarcación (Pana Laka II)”.

Esta sección contiene los resultados de la Evaluación final del proyecto Numada, 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.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

El proyecto Numada a partir de los principales resultados de la iniciativa Pana Laka (2007-2009) en la RACCS, abordó nuevos aspectos centrados en la relación Consejales y electores en las circunscripciones electorales. El proyecto enfatizó las funciones de representación y rendición de cuentas de los consejales y la participación de los territorios en la dinámica de los consejos regionales.

El proyecto se enmarcó dentro del Plan Director de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya; principal instrumento de planificación estratégica de la política de la Generalitat.

Considerando los objetivos del Plan Director de la Generalitat de Cataluña, el impacto y los resultados obtenidos por el Proyecto Pana Laka en su primera fase, el contexto socioeconómico y contexto institucional de la RACCS, el proyecto Numada impulsó un proceso de fortalecimiento de capacidades locales a partir de las experiencias exitosas en los niveles comunitarios, territoriales y regionales.

Igualmente, contribuyó a consolidar instancias de convergencia entre diversas secretarías del Consejo Regional de la Costa Caribe Sur y la coordinación de gobierno de la CRAAS, con las Juntas Directivas de los Gobiernos Comunales y Gobiernos Territoriales, principalmente en los procesos de elecciones ordinarias comunitarias, los procesos de planificación comunitaria y administración de sus recursos naturales.

El proyecto aportó al financiamiento de los Planes Regionales, Territoriales y Comunales en estrecha coordinación y complementariedad con los Planes del Gobierno de Nicaragua y las municipalidades de la Región. Los principales enfoques del proyecto de acuerdo al PRODOC eran: Derechos Humanos, la Declaración de

Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, el enfoque de género en comunidades multiétnicas, y la Gestión para la Reducción de Riesgos.

3.2.1 Estrategia de implementación y marco lógico

El proyecto Numada ha contribuido y complementado la estrategia de los Gobiernos, Nacional, Regional, Municipal, Territorial y Comunal de impulsar el desarrollo humano sostenible, partiendo de las necesidades y problemáticas de la población de la RACCS. Además, ha coordinado esfuerzos con diferentes entidades, incluyendo otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, para apoyar el alcance de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en especial aquellos objetivos relacionados a reducir la pobreza extrema, desigualdad en las relaciones de Género y que promuevan la autonomía de la mujer. También apoyó el proceso de ordenamiento y administración de los territorios indígenas titulados, en especial en los territorios de Awaltara Luhpia Nani y Laguna de Perlas.

El marco de trabajo para la generación e implementación de planes de desarrollo y sus articulaciones, fue a través del fortalecimiento de instituciones/organizaciones a cargo de dirigir esos procesos, dando coherencia, concreción y seguimiento a dichos planes. Para tales fines, conforme su PRODOC, el proyecto Numada contribuyó financieramente con su contraparte, el Consejo Regional Autónomo de la RACCS a implementar los planes y acciones acordados en el documento de proyecto.

La base principal para lograr los objetivos específicos del proyecto y alcanzar los resultados propuestos, se fundamentaba específicamente en: a) El diálogo entre los diferentes niveles de gobierno, territorios y grupos étnicamente diferentes; b) La aplicación de normas y leyes según corresponda; c) La justicia social en especial la equidad de género; d) Intercambio de experiencias; e) Aplicación del principio de la Declaración de motivar la participación comunitaria en base a información previa, libre e informada.

Una síntesis del marco lógico, con los principales productos se presenta en el anexo N° 3.

3.2.2 Alineamiento del proyecto

El diseño e implementación del proyecto Numada se enmarcó dentro del Plan Director de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya. Dentro de ese Plan Director, Numada responde al Objetivo Estratégico A.4. "Derechos humanos, gobernanza democrática y fortalecimiento del tejido social", mediante el cual se pretendía favorecer, en el marco de la promoción de la gobernanza democrática, la inclusión y la transparencia en la toma de decisiones públicas; la garantía y el ejercicio efectivo de todos los derechos humanos, individuales y colectivos; así como en el apoderamiento de los actores y del tejido social con más capacidad de transformación.

De igual manera, el proyecto estaba alineado con la Ley #28 (Ley de Autonomía), así como con las prioridades del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)⁶ y en la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay, para el Buen Vivir y el Bien Común (2012 - 2016)⁷. Esa estrategia tiene un programa de Fortalecimiento Institucional.

El proyecto Numada también se correspondía al resultado 1.3.5 del Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas (2008-2012): Fortalecida la institucionalidad autonómica de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno. Implementado un marco integral y multisectorial en las regiones autónomas de la Costa Caribe. Así mismo, correspondió al producto 4.1.1. del Plan de Acción del Programa de País (CPAP, por sus siglas en Inglés (Country Programme Action Plan): Fortalecida la institucionalidad de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno, incluyendo gobiernos regionales, municipales, territoriales y comunales, incluyendo mecanismos de participación política y construcción de ciudadanía promoviendo capacidades para la incidencia, auditoría social y rendición de cuentas.

3.2.3 Implementación

El proyecto tuvo una duración prevista de 36 meses, con una duración real de 46 meses) y fue ejecutado bajo la modalidad de Implementación Nacional. En su calidad de asociado en la implementación, el Consejo Regional Autónomo del Atlántico Sur (CRACCS), se responsabilizó ante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos y el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas y montos acordados trimestralmente.

En base a los convenios suscritos con ACCD, y las obligaciones atinentes, durante la vida de los proyectos se realizaron revisiones periódicas entre el donante (ACCD), el PNUD-Nicaragua como instancia responsable de garantizar la calidad de los productos, el CRACCS como responsable de la ejecución y los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) participantes.

⁶ La Estrategia de Desarrollo de las Regiones Autónomas del Caribe es parte del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), que a su vez, es el instrumento rector de las políticas y estrategias del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional para combatir la pobreza en Nicaragua. La estrategia de desarrollo de las regiones autónomas, tiene el objetivo de articular las políticas nacionales con las regionales en la búsqueda de un consenso acorde con las prioridades de las comunidades. El PNUD apoya la consecución de los objetivos, planes y programas del PNDH, a través de su programa de país (CPD) y de contribuciones en el Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas (MANUD) con el país.

⁷ Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay, para el Buen Vivir y el Bien Común (2012 - 2016). Consejo de Desarrollo Costa Caribe, Junio 2012.

La ejecución del proyecto solamente sufrió un período de desfase en mayo del 2013 generado por la interrupción del financiamiento proveniente de la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo. Con la aprobación previa de ACCD y a fin de no interrumpir las actividades programadas en el Annual Work Plan (AWP), el PNUD-Nicaragua, gestionó fondos adicionales con la Fundación Ford (FFord) y aprobó internamente un préstamo puente para continuar las acciones del proyecto.

En Octubre del 2013, la Comisión de seguimiento del proyecto aprobó solicitar a ACCD, ampliar el período de ejecución del proyecto hasta el 31 de Marzo del 2014. El período inicial para implementar el proyecto fue de Junio 2010, a Mayo del 2013.

3.2.4 Asociados clave del proyecto

En esta iniciativa se distinguen los participantes directos e indirectos, con roles diferenciados en la ejecución y la sostenibilidad de este proceso.

Los socios del proyecto fueron:

- Gobierno Regional Autónomo de la RACCS (Consejo Regional y Coordinación de Gobierno Regional).
- Gobiernos Territoriales/Comunales de la RACCS
- Territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas (10 Comunidades)
- Territorio Tasbapounie⁸ y Marshall Point (2 Comunidades)
- Territorio Hijos e Hijas del Río Grande de Matagalpa (8 Comunidades)

Los participantes con quienes se estableció comunicación y coordinación para el desarrollo del proyecto fueron:

Por el Gobierno Central:

- Secretaría del Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe (SCDC)

Por el Nivel Regional

- Consejo Regional,
- Junta Directiva del Consejo Regional,
- Comisiones de Autonomía, Comisión de la Mujer, Niñez y Adolescencia, Económica, de Asuntos Municipales, Recursos Naturales y de Modernización del Consejo Regional,
- Coordinación de Gobierno RACCS,
- Secretarías varias del Gobierno Regional RACCS:
 1. Secretaría de Asuntos Municipales,
 2. Secretaría de Producción,

⁸ Tasbapounie y Marshall Point son parte del territorio de las 12 comunidades de Laguna de Perlas, según misma demarcación y titulación.

3. Secretaría de la mujer, niñez y adolescencia,
4. Secretaría de Planificación Regional (SEPLAN),
5. Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente (SERENA).

Por el Nivel Municipal

- Gobiernos Municipales
- Alcaldes y Consejos Municipales
- Unidades técnicas de planificación

Por el nivel de Gobiernos Territoriales y Comunales

- Gobiernos Territoriales
- Gobiernos Comunales

Por la sociedad civil y comunitaria

- Organizaciones de Base
- Universidades Regionales
- ONG regionales
- Organizaciones de mujeres indígenas y étnicas
- Consejo Ecuménico Regional

3.2.5 Escala de la intervención

El proyecto Numada fue diseñado para realizar actividades en 3 territorios indígenas y afrodescendientes de la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur.

Cuadro N° 4: Población destinataria			
Territorio	Municipio	Población (2008)	IDH (2005) ⁹
Awaltara Luhpia Nani	La Cruz de Río Grande y Desembocadura de La Cruz de Río Grande	9,697 habitantes en 16 comunidades	La Cruz de Río Grande: 0.470
			Desembocadura de La Cruz de Río Grande: 0.684
Doce Comunidades	Laguna de Perlas	5,342 habitantes en 13 comunidades	0.622
Gobierno comunal Creole de Bluefields	Bluefields	40,000 habitantes en 18 comunidades	0.494

Fuente: AVAR Indígena, INIDE, PNUD.

⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nicaragua Informe de Desarrollo Humano 005. Las Regiones Autónomas de la Costa Caribe ¿Nicaragua asume su diversidad?. 1ª edición, Managua 2005.

- **Recursos Humanos**

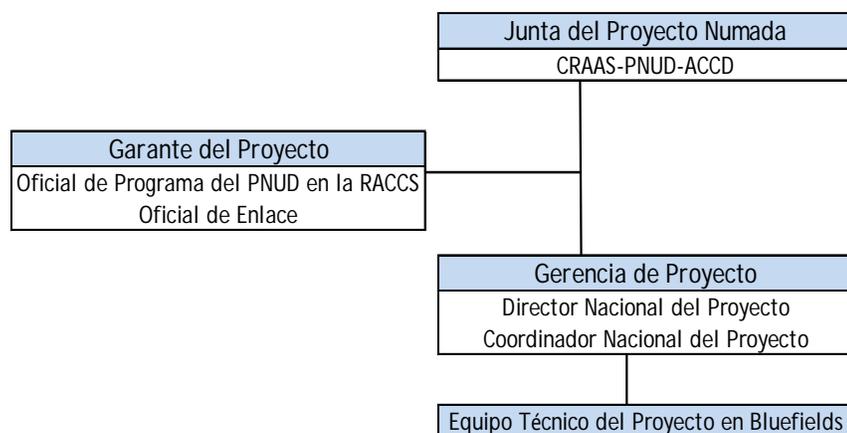
El proyecto tuvo como asociado en la implementación al Consejo Regional de la RACCS, que se responsabilizó ante el PNUD de dirigir el proyecto, alcanzar los objetivos y resultados previstos así como por el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas.

La figura de Director Nacional del Proyecto fue asumida por el Presidente del Consejo Regional.

La unidad ejecutora en la RACCS se integró por un equipo de dos profesionales a tiempo completo para el trabajo técnico y administrativo, apoyados por diversos consultores específicos. Para implementar las actividades del proyecto se contrató por concurso público a un Coordinador, quien tuvo como responsabilidad enlazar la dirección a cargo de la presidencia del consejo regional con la ejecución de las tareas específicas del proyecto.

El liderazgo estratégico fue ejercido por una Junta del Proyecto integrada por un representante del CRACCS, un funcionario del PNUD y la representación de ACCD-Nicaragua. La Junta de Proyecto, se reunió al menos dos veces al año, para asegurar la eficiencia y transparencia en la implementación del Proyecto.

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



El PNUD fue el responsable directo del monitoreo y seguimiento del proyecto Numada, y garante del mismo. Para cumplir esa función de garante, PNUD-Nicaragua asignó a un Oficial de Programas/Enlace para cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del Plan Anual de Trabajo para maximizar el alcance, impacto y calidad de sus resultados. El mismo Oficial de Programa/Enlace, tuvo las tareas de brindar seguimiento y asistencia técnica al CRACCS dentro del marco del

proyecto. Así mismo, el PNUD en su rol de administrador de fondos, aseguró el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del documento de proyecto, y dentro de los principios rectores del PNUD.

Es destacable que todo el personal técnico contratado fue originario de la región. Eso garantizó, experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento institucional y social de la región e incorporar en la gestión del proyecto las especificidades socio-culturales y étnicas características de la RACCS.

El trabajo de la Unidad Técnica tuvo dificultades iniciales que fueron superadas a medida en que los participantes se apropiaron del Proyecto. El proceso de aprendizaje de los mecanismos e instrumentos del Proyecto, requirió de su tiempo, dado que enlazar y concertar las relaciones entre los niveles de gobierno es un tema relativamente nuevo. Sin embargo, autoridades regionales, miembros de las Comisiones y funcionarios del equipo técnico ejecutor coincidieron en la amplia capacidad del PNUD para adaptarse con rapidez y pertinencia a los cambios de contexto, y apoyar el trabajo del Consejo Regional de concertar niveles de gobierno a través de la implementación de las actividades del proyecto.

El proyecto además, coordinó acciones con otros proyectos apoyados por el PNUD en la región, tales como el proyecto de Modernización con la Asamblea Nacional, el Programa Conjunto de Cultura, el Programa de Género del PNUD, coadyuvando a mejorar el impacto de los mismos.

- **Recursos presupuestarios**

El proyecto fue implementado financieramente bajo la modalidad de Proyecto de Ejecución Nacional (NIM por sus siglas en inglés - National Implementation), en el marco del Acuerdo Marco entre España y el PNUD¹⁰. La ejecución del proyecto Numada se realizó con una contribución de la ACCD¹¹ por €150,000. 00 (Ciento cincuenta mil Euros), utilizada en las siguientes partidas presupuestarias: a) Sistema único de elecciones; b) Fortalecer oficina de enlace con los territorios; c) Estrategia de desarrollo territorial; d) Reglamentos internos comunitarios y territoriales; e) Apoyo al traspaso de gobiernos comunales y territoriales; f) Funcionamiento de centros de documentación; g) Iniciativas locales de comunicación; h) Pagina web; i) Apoyo a la Comisión de la Mujer, Niñez y Adolescencia; j) Apoyo a la Comisión Permanente de Educación; k) Acuerdos de gobernabilidad para el desarrollo territorial e implementación de mecanismos de coordinación; l) Gastos indirectos del PNUD.

¹⁰ Enmarcado en el ámbito formal del Acuerdo Marco entre España y el PNUD adoptado en Nueva York el 13 de abril del 2005 (BOE. 1 de febrero de 2006), base jurídica del Acuerdo de Financiación

¹¹ Acuerdo de Financiación de Participación de Terceros en la Financiación de los gastos entre la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo de la Generalitat de Catalunya y el PNUD. Diciembre 2011.

El PNUD entregó una contrapartida de US\$60,000 y el CRAAS un aporte en especie por US\$15,000.

3.2.6 El contexto

La RACCS se divide desde el punto de vista político administrativo en 12 municipios: Nueva Guinea, El Rama, Muelle de los Bueyes, El Ayote, Bocana de Paiwas, La Cruz del Río Grande, Bluefields, Corn Island, Laguna de Perlas, El Tortuguero, Kukra Hill y la Desembocadura del Río Grande, con una superficie de 27,260 Km². Tiene una población de 368,910 habitantes, de los cuales aproximadamente el 34% son indígenas y afro-descendientes¹². La región es pluri-étnica, plurilingüe y multicultural integrada por pueblos indígenas, afrodescendientes y comunidades étnicas de identidad miskitu, Ulwa, Rama, Creole, Garífuna y Mestiza. La forma tradicional de división territorial indica que en la RACCS, por la existencia de los pueblos y comunidades antes mencionados existen territorios indígenas y afrodescendientes habitados por comunidades Ulwa y miskitu (Territorio Awaltara Luhpia Nani), Garífuna, miskito y Creole (Territorio de Laguna de Perlas) y Rama (Territorio Rama- Creole) que legalmente son propietarias de esos territorios y sus recursos.

La RACCS tiene un gran potencial de recursos naturales destacando los pesqueros, hídricos, forestales y mineros. No obstante, en esta región se registran las brechas más grandes de pobreza, con bajos Índices de Desarrollo Humano. De un rango de 0 a 1, la RACCS tiene un 0.454. Tiene una limitada infraestructura de comunicaciones, energía, red vial y de servicios sociales.

- **Contexto institucional**

El marco legal del régimen de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe está definido por la Constitución del 1987 y por el Estatuto de Autonomía de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua y por la Ley 28 “Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua” (1987), por medio de la cual se crearon el Consejo Regional Autónomo del Atlántico Sur y su respectivo Gobierno Regional, que cuenta con un Coordinador/a (Gobernador/a) nombrado por el Consejo Regional, y con Secretarías Técnicas de línea.

La Ley N°. 445, fue aprobada en el 2002 aunque publicada en el 2003, del Régimen de Propiedad de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, garantiza a los pueblos indígenas y comunidades étnicas, el pleno reconocimiento de los derechos de uso, administración y manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, lo cual configura al régimen administrativo de

¹² Análisis Social. Programa de Desarrollo en la Costa Caribe y Alto Coco. Banco Mundial y el Departamento para el Desarrollo Internacional (DfID), 2011.

los pueblos indígenas y comunidades étnicas, como la unidad base política y administrativa, diferenciándolo del resto del país.

En 1990 se realizó la elección de los primeros Consejos Regionales Autónomos habiéndose realizado desde entonces seis elecciones adicionales para elegir a las autoridades regionales: 1994, 1998, 2002, 2006, 2010, 2014. La Costa Caribe de Nicaragua es la única región del país donde funciona un sistema de gobierno autónomo, integrado por cinco niveles de gobierno:

- ✓ **El Nivel Comunitario.** Legalmente reconocido por la Constitución Política, la Ley 28 (Estatuto de Autonomía) y la Ley 445 de Demarcación y Titulación Territorial.
- ✓ **El Nivel Territorial.** Implícito en la ley #28 y reconocido por la ley 445.
- ✓ **El Nivel Municipal.** Legalmente reconocido y reglamentado por la Ley 40 de autonomía municipal, que establece que los municipios de las Regiones Autónomas se rigen tanto por la Ley 40 como por la Ley de Autonomía Regional.
- ✓ **El Nivel Regional.** Establecido en la Ley 28 de Autonomía Regional.
- ✓ **El Nivel Nacional.** La Ley 290 de Organización de las Competencias del Poder Ejecutivo brinda a los Ministerios y entes Autónomos la potestad de organizarse y tener presencia en todo el territorio nacional.

El Sistema Autonómico, es un sistema quasi parlamentario que necesita ser fortalecido especialmente en la definición de competencias del Consejo y de la coordinación del Gobierno Regional.

Este régimen representa un sistema de controles y balances haciendo imperativo el consenso sobre temas cruciales para el desarrollo de la región como la delimitación de territorios indígenas y el aprovechamiento de los recursos naturales. Sin embargo, en la práctica persisten tensiones y conflictos a diferentes niveles, vinculados al destino de los ingresos provenientes del uso de recursos naturales lo que repercute en el clima de gobernabilidad en la RACCS.

Los Gobiernos Territoriales de reciente creación a partir de la aprobación de la Ley 445 que rige la propiedad comunal, también requieren de un fortalecimiento institucional en términos de infraestructura, creación de nuevas capacidades, resoluciones de conflictos, sistemas de información y comunicación en función de la administración de sus territorios y recursos naturales y mejorar la coordinación con los municipios. En términos institucionales, no existe un mecanismo formal de comunicación entre los niveles de gobierno, lo cual ha ocasionado el fracaso de proyectos, desconfianza y conflicto entre las autoridades.

3.2.7 Diseño del proyecto

En general, el proyecto Numada en su documento de formulación, presenta una adecuada coherencia lógica en cuanto a la definición de objetivos y resultados, identificación de actividades, y formulación de indicadores. Es considerado por la evaluación como una propuesta sólida y coherente que permitió responder de forma clara y positiva a la problemática identificada.

La matriz del Proyecto (Anexo N° 1 del documento PRODOC), incluye un conjunto de actividades indicativas de desempeño que son interpretadas por el evaluador como sinónimos de indicadores que permitieron un análisis comparativo entre actividades planificadas versus las ejecutadas. Este formato de monitoreo de la implementación del proyecto, a nivel de actividades, se repite en el plan anual de trabajo, lo que no favoreció el monitoreo de los resultados. Esta situación no demerita el buen diseño general del proyecto, en todo caso, se puede considerar como una limitación del sistema de seguimiento y evaluación.

Aunque las autoridades y líderes entrevistados valoraron como muy positiva la adecuación y el desarrollo de las actividades, el evaluador se permite acotar algunas falencias de diseño.

a. De la lógica de la intervención

- No hubo una estrategia de trabajo con los gobiernos municipales.
- Limitado uso de un enfoque de trabajo intercultural, el Proyecto no definió una estrategia de trabajo con las diferentes culturas. Sin embargo, en el contexto del trabajo con las comunidades de Laguna de Perlas el Proyecto enfatizó un diálogo intercultural necesario por el hecho de que el territorio está habitado por comunidades con distintas identidades étnicas: Creole, Miskitu, Garífuna y Mestizo. En la práctica, el Proyecto logró impulsar el diálogo intercultural y se produjo dentro de los Gobiernos Territoriales, donde confluye la representación de las diferentes comunidades étnicas.
- En la formulación del proyecto la participación de las autoridades territoriales y comunales fue limitada; solamente hubo una consulta en el terreno del PNUD y ACCD, para conseguir los insumos para la formulación.
- El PRODOC y los Términos de Referencia de las consultorías no estipulaban el uso de la lengua materna en los procesos de capacitación y asistencia técnica.
- No se formuló inicialmente una estrategia de sostenibilidad del proyecto. Estaba implícito que la misma se formularía al final del proyecto pero, el cambio de fecha de cierre coincidió con el cambio de autoridades en el 2014.

b. Otras restricciones en la implementación

- Limitación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Algunas acciones y rubros relacionados a costos de transporte y visitas de trabajo a los territorios, requerían mayor presupuesto, debido al precio de combustible, largas distancias y difíciles condiciones de acceso. De igual manera, se requerían más recursos para la reproducción y divulgación de los Reglamentos Internos de los GTI.
- Las distancias y vías de comunicación. En la RACCS la principal vía de acceso a los territorios es acuática, lo que demandaba mayor tiempo para viajar y atender a los territorios.

3.3 ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

3.3.1 Alcance de la evaluación

La evaluación ha cubierto las áreas de intervención y componentes del proyecto Numada, durante el período 2010-2014, considerando que los principales ejecutores han sido el Consejo Regional de la RACCS, los Gobiernos Territoriales y Comunitarios participantes en los proyectos, y la Secretaría del Consejo de Desarrollo Costa Caribe (SDCC), instancia del gobierno central responsable de coordinar y facilitar el funcionamiento de las instituciones del Estado con los gobiernos regionales autónomos del Caribe.

3.3.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo de la evaluación es valorar la calidad del avance del proyecto Numada de acuerdo a los objetivos, resultados y metas planificadas.

La evaluación se ha concentrado en identificar, ordenar, analizar y valorar lecciones aprendidas, buenas prácticas y herramientas metodológicas desarrolladas en el transcurso del proyecto.

3.3.3 Criterios de la evaluación y Estándares de desempeño usados

La evaluación por requerimiento de los TdR, utilizó los siguientes criterios:

Pertinencia: se refiere al grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las prioridades del proyecto, del SNU y del país.

Eficacia: se refiere al grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos.

Eficiencia: mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica.

Sostenibilidad: mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, se han apropiado y podrán mantenerse una vez que termine el programa.

3.4. ENFOQUE DE EVALUACIÓN Y METODOS

La evaluación final del proyecto Numada es de diseño no experimental. La misma, tiene como objetivo analizar en qué medida se han logrado los objetivos de dichos proyectos y si éstos han tenido los efectos e impacto esperados en las personas, comunidades, territorios e instituciones involucrados y en qué medida esos efectos pueden ser atribuidos directa o indirectamente a las acciones de los proyectos.

La metodología de evaluación respondió a los requerimientos de los términos de referencia de la consultoría. 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.

El enfoque para el desarrollo de la evaluación es un **enfoque metodológico cualitativo**. Cobra por tanto especial importancia la consideración de los puntos de vista de los diferentes actores para formular una valoración sobre la ejecución, efectos e impacto del proyecto Numada en la RACCS. La opción del enfoque cualitativo fue seleccionada considerando que la utilización de los instrumentos propios de los métodos cuantitativos (encuestas), aunque es deseable, no era apropiada por no disponer de tiempo suficiente.

El proceso de evaluación se ha desarrollado en base a tres enfoques centrales: a) Enfoque participativo: la evaluación realizó con la participación activa en el proceso de todos los actores involucrados en el desarrollo de la iniciativa; b) Enfoque finalista: la evaluación tiene como fin generar información que sea útil; c) Enfoque apreciativo: la evaluación ha valorado las opiniones de los diferentes actores.

Por tanto, las técnicas utilizadas en la evaluación fueron las siguientes:

- **Investigación documental.** Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del proyecto.
- **Observación participante.** Durante la misión se realizaron visitas a varios territorios involucrados. Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y dialogar con los beneficiarios.

- **Entrevistas a informantes clave.** Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales, con modelos abiertos de cuestionario en función de los diferentes niveles de análisis que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

En la I Fase se realizó análisis documental de la lógica de la intervención y se entregó un primer producto, consistente en un Informe inicial producto de la revisión de toda la información derivada de las fuentes secundarias: documentación entregada por el PNUD sobre el proyecto. Se revisaron documentos de diseño del proyecto, planes operativos, informes de seguimiento y documentación generada resultado de la implementación del proyecto.

También se elaboró el diseño metodológico de la evaluación con una matriz de preguntas, se definió el plan de trabajo en el terreno, informantes claves a participar y se realizaron las coordinaciones necesarias para garantizar la calidad del proceso.

La II Fase fue para recopilar información en el territorio. Se llevaron a cabo grupos focales, y entrevistas individuales; el análisis y la validación de la información cuantitativa y cualitativa se dieron a través de un proceso de triangulación de las opiniones y percepciones de los informantes claves institucionales y comunitarios. En total, el consultor dedicó veintidós días de trabajo de campo para visitas en el terreno.

En la III Fase se procedió a sistematizar y analizar el conjunto de la información recogida en campo y el análisis de toda la información generada. También se identificaron buenas prácticas y aprendizajes, y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

3.4.1 Fuentes de información

Se realizó una revisión de los documentos entregados por el PNUD y se aplicaron los instrumento de recolección primaria de datos a los siguientes actores.

- Beneficiarias y beneficiarios:** Pobladores de comunidades y miembros de los gobiernos comunales beneficiarias de las actividades de los Proyectos. Se seleccionaron grupos focales de beneficiarios y beneficiarias con criterios de relevancia y representatividad.
- Actores locales municipales:** Personal técnico y directivo de las alcaldías asociados a la intervención de los Proyectos.
- Actores locales territoriales:** Personal directivo de los Gobiernos Territoriales Indígenas.

- iv. **Actores regionales:** Consejales regionales y responsables de la intervención del Programa en los Gobiernos Regionales
- v. **Instituciones del Estado:** Personal técnico y dirección superior de la Secretaría del Consejo de Desarrollo Costa Caribe.

3.4.2 Muestra y marco de muestra

La evaluación realizó en una muestra de territorios: Gobierno comunal Creole, Doce Comunidades y Awaltara Luhpia Nani Tasbaya. La selección fue conjuntamente con el PNUD, considerando la diversidad étnica de los territorios, y la interacción con el proyecto de Auto demarcación.

3.4.3 Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos

Para la realización de la evaluación se optó por la utilización de métodos cualitativos, con el objetivo de poder contrastar los datos obtenidos a través de diferentes métodos y garantizar la fiabilidad de la información que recopilada en el terreno. Se usaron grupos focales y entrevistas a profundidad con consejales regionales, miembros de GTI, funcionarios del Gobierno y Consejo Regional.

El plan de trabajo para recopilar información fue el siguiente:

Actividad	Fecha
Grupo focal con Gobierno comunal Creole	30 de Agosto
Grupo focal en territorio Doce Comunidades	1 de Julio
Grupo focal Awaltara Luhpia Nani Tasbaya	2 - 4 de Julio

Las entrevistas y los grupos focales han constituido las herramientas fundamentales que ha permitido recopilar los datos e informaciones básicas para establecer evidencias que apoyen las conclusiones y recomendaciones que se proponen.

Las entrevistas fueron realizadas a 5 consejales regionales: dos mujeres y tres varones. Los grupos focales fueron convocados por la oficina del PNUD en Bluefields bajo el criterio de conocimiento del proyecto, haber participado en las actividades y disponibilidad.

La debilidad de las evidencias recopiladas, basadas de manera casi exclusiva en informaciones cualitativas, ha sido mitigada en parte gracias a un ejercicio continuo de triangulación de los datos obtenidos y, también, a la realización de ejercicios de restitución de conclusiones y recomendaciones preliminares que permitían consensuar los hallazgos realizados.

3.4.4 Participación de las partes interesadas

Todos los actores directos del proyecto Numada han participado en la evaluación, sus experiencias en la ejecución del proyecto y sus opiniones han contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

3.4.5 Consideraciones éticas

La metodología de evaluación utilizada consideró los principios y normas del Grupo de evaluación del SNU (UNEG)¹³. El evaluador siguió dichos lineamientos y durante el transcurso de la evaluación ha mantenido su independencia, imparcialidad, honestidad e integridad. Igualmente, el evaluador ha procurado garantizar la confidencialidad, anonimato de los puntos de vista expresados por los entrevistados y para cumplir con los niveles de transparencia requeridos, informó previa y libremente a los informantes los objetivos y metodología de la evaluación.

3.4.6 Información sobre antecedentes del evaluador

La formación, experiencia y conocimientos del evaluador en Ciencias Sociales y evaluación de proyectos y programas con diversas instituciones nacionales e internacionales, a nivel nacional e internacional, avalan sus cualificaciones para cumplir con las exigencias éticas de la evaluación.

3.4.7 Principales limitaciones de la metodología

Existen algunas limitaciones que afectan al ejercicio de evaluación que se ha llevado a cabo y que deben ser puestas de manifiesto. La primera constatación que debe realizarse al respecto es que se trata de una intervención especialmente compleja que se lleva a cabo en distintos niveles de incidencia (ámbitos nacional, regional, municipal, territorial y comunitario).

La principal limitación de la evaluación, ha sido el poco tiempo que se disponía para recopilar información en el terreno. El trabajo de campo ha demandado más tiempo, reducir y priorizar el número de actores clave a entrevistar así como reducir la presencia del evaluador en actividades que permitiesen la observación participativa del evaluador en acciones del proyecto. Eso no impidió realizar una consulta amplia gracias a entrevistas realizadas utilizando teléfono y correo electrónico.

Otra limitación encontrada fue el poco tiempo disponible de los diferentes actores involucrados, especialmente de las autoridades territoriales y los consejos regionales.

¹³ Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. 29 de abril de 2005.
<http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish>

No obstante, el evaluador desea hacer constar la importante colaboración recibida de la oficina del PNUD en Bluefields, RACCS. Esa colaboración permitió avanzar de manera significativa en el ejercicio de evaluación y debe ser destacada. Dada la complejidad de la iniciativa analizada, con múltiples niveles de intervención y áreas geográficas de difícil acceso, el apoyo recibido a través de la coordinación de la convocatoria de la consulta con los beneficiarios resultó fundamental.

3.5. ANALISIS DE DATOS

La triangulación fue el principal procedimiento metodológico usado para asegurar la veracidad del análisis de los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. De esta forma se intentó garantizar la veracidad y confiabilidad de la información recabada.

En el proceso de triangulación, fue muy importante la información recabada mediante la observación directa. En varios casos de informaciones “encontradas” fue necesario extender el proceso de triangulación mediante actividades ulteriores para buscar, aclarar y profundizar en la información recabada.

La evaluación se estructura en cuatro niveles de análisis, tres de ellos son niveles del proyecto y el cuarto es el nivel local/país, esos niveles son:

- (i) Totalidad del ciclo del proyecto;
- (ii) Actividades y productos del proyecto;
- (iii) Resultados;
- (iv) Sostenibilidad.

3.5.1 Estándares de desempeño

Los estándares de desempeño ayudan a ordenar la observación en torno a aspectos puntuales de la evaluación. La escala utilizada para la valoración fue la siguiente: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio.

En el anexo N° 4, se presenta la información relativa al nivel de desempeño por resultados esperados, en el marco de preguntas clave (ver Anexo N° 5). Su objetivo fue revisar el logro de los objetivos propuestos, e identificar aspectos relacionados con el fortalecimiento de las relaciones entre electores y consejales electos.

El evaluador reconoce que el sistema de monitoreo no permite una comparación directa entre actividades realizadas y actividades ejecutadas. Porque el informe del estado de los indicadores al final del Proyecto no contiene la meta en cada actividad, para esta comparación hay que remitirse a la matriz del Proyecto para visualizar lo alcanzado en relación a lo planificado.

El sistema de monitoreo no es un documento o una herramienta sino un grupo de documentos, fuentes, herramientas que compone el sistema. Si bien es cierto resulta más fácil comparar en un mismo documento (en este caso, el informe), metas cumplidas contra metas propuestas, la información de metas propuestas esta tanto en el PRODOC como en los PATs del proyecto.

A manera de ejemplo: para el indicador 1.4: Finalizados reglamentos internos comunitarios y territoriales, normativas e instrumentos financieros, se reporta el avance en % de cumplimiento, pero el sistema de monitoreo indica la meta en 9 instrumentos: 8 reglamentos internos comunales y 1 reglamento de gobierno territorial. Todos ellos corresponden al territorio de Awaltara Luhpia Nani y debidamente publicados.

A continuación se muestran las calificaciones.

Niveles de desempeño del proyecto Numada por criterios evaluados

Criterios evaluados	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Algo insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio
Pertinencia	X					
Eficacia	X					
Eficiencia	X					
Sostenibilidad		X				

3.5.2 VALORACION DE LOS RESULTADOS

Los informantes reconocen que el proyecto contribuyó al fortalecimiento de capacidades en varios niveles y áreas temáticas. En algunos casos el fortalecimiento se centraba en una mejora en destrezas técnicas o en un aumento de conocimiento sobre un tema en particular. En otros casos se definía por una mejora en procesos de gestión, administración y operación de los distintos niveles de gobierno.

A continuación se muestra la valoración, siendo muy buena para cada uno de los resultados esperados del proyecto. El proyecto Numada ha obtenido los resultados esperados vinculados al fortalecimiento institucional de los Gobiernos Territoriales y Comunales de la RACCS.

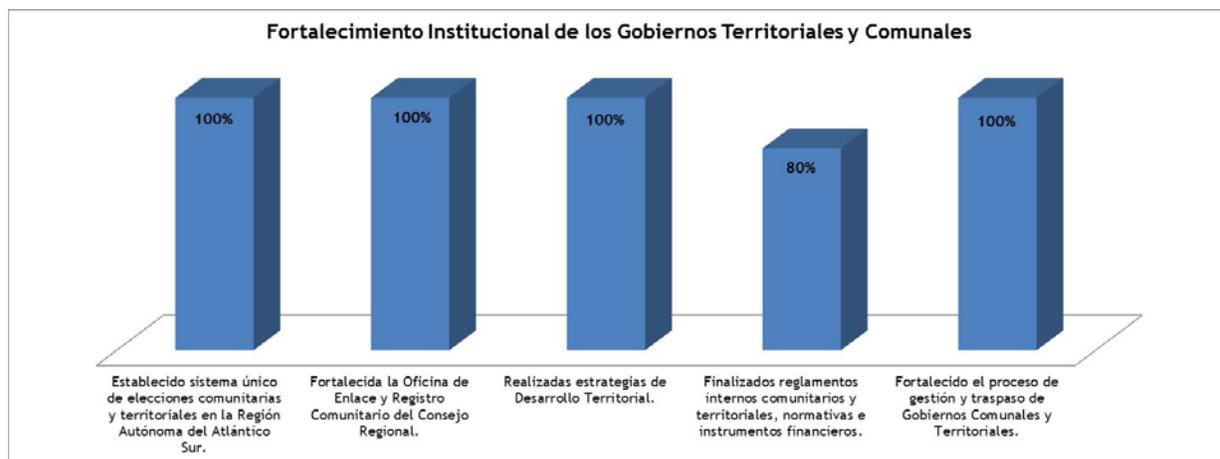


- **Fortalecimiento institucional de los Gobiernos Territoriales y Comunales**

El proyecto Numada en el marco de la Ley 445, ha brindado acompañamiento con asistencia técnica y financiera a las autoridades del Consejo Regional de la RACCS y de los territorios en materia de administración pública territorial, para formular instrumentos de gestión y planificación como: Reglamentos Internos Comunitarios, Reglamento Interno Territorial, Memoria de Gestión y Traspaso, Estrategia de Desarrollo Territorial y Manuales de Gestión Financiera.

Con el apoyo del proyecto se realizó el diseño de un Sistema Único de Elecciones Comunitarias y Territoriales. Su objetivo fue implementar un ordenamiento jurídico y normativo del proceso electoral, acorde a la realidad social, económica, cultural y geográfica de la Región Autónoma Atlántico Sur, para superar los conflictos de legitimidad. El sistema fue validado en el territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya, ya que este Gobierno había enfrentado problemas por las variaciones en sus períodos de gobierno y en el ejercicio de las funciones de la autoridad comunal o territorial.

Con este instrumento, se realizaron elecciones comunitarias en las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas, eligiendo un total de 90 líderes comunitarios de las comunidades de Haulover, Laguna de Perlas, Awas, Raitipura, Set Net Point, Kahkabila, Brown Bank, San Vicente, La Fe y Orinoco. Como parte de este mismo proceso, se concluyeron las elecciones en las nueve comunidades del Territorio Rama- Kriol, eligiendo a un total de 63 autoridades comunitarias en las comunidades de Rama Cay, Tik Tik Kaanu, Bang kukuk, Monkey Point, Wiring Cay, Graytown, Indian River, Rio Maíz y Sumu Kaat.



Fuente: Grupos Focales y Entrevistas Julio 2014

A nivel normativo, el proyecto contribuyó a formular el Plan de Ordenamiento Territorial de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas; la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial Ambiental del Territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya, la traducción de los Reglamentos Internos de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de

Perlas; la aprobación de los Reglamentos Internos de las Comunidades de Rama Cay y Wiring Cay en el territorio Rama - Kriol.

Los Reglamentos Internos de las comunidades de Anglo América, Betania, Siawas, Tumarín Indígena, Makantaka, Makantakita, Walpa Dakra, y Matagalpa fueron traducidos, editados, diagramados y publicados con fondos aportados por el proyecto Numada. Posteriormente fueron distribuidos y entregados por la Junta Directiva del Consejo Regional a cada una de las autoridades comunales electas del territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya.

Como parte del fortalecimiento institucional, el proyecto financió el edificio sede del Gobierno Territorial de las Doce Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas en la comunidad de Haulover. Esa acción fue complementada con la entrega de materiales y equipos de oficina. Como parte de la estrategia de sostenibilidad, el GTI tiene el compromiso de realizar el pago de los servicios básicos. Los recursos para financiar esos costos saldrán del Presupuesto del Gobierno Territorial de Laguna de Perlas.

En materia de traspaso de gobierno, el proyecto contribuyó a formular y publicar la Memoria de Gestión y Traspaso del Gobierno Territorial Awaltara Luhpia Nani Tasbaya. También participó en la elaboración de las memorias de Gestión y Traspaso del Gobierno Comunal de Laguna de Perlas y del Gobierno Territorial de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.

- **Sistema de Información y Comunicación Regional, Territorial y Comunitario**

Aunque no existe evidencia del funcionamiento de un sistema formal de información y comunicación, a juicio de líderes de GTI y consejales regionales, ahora tienen un mayor acceso al Consejo Regional, y se sienten altamente satisfechos con la información recibida a través del programa radial y los documentos.

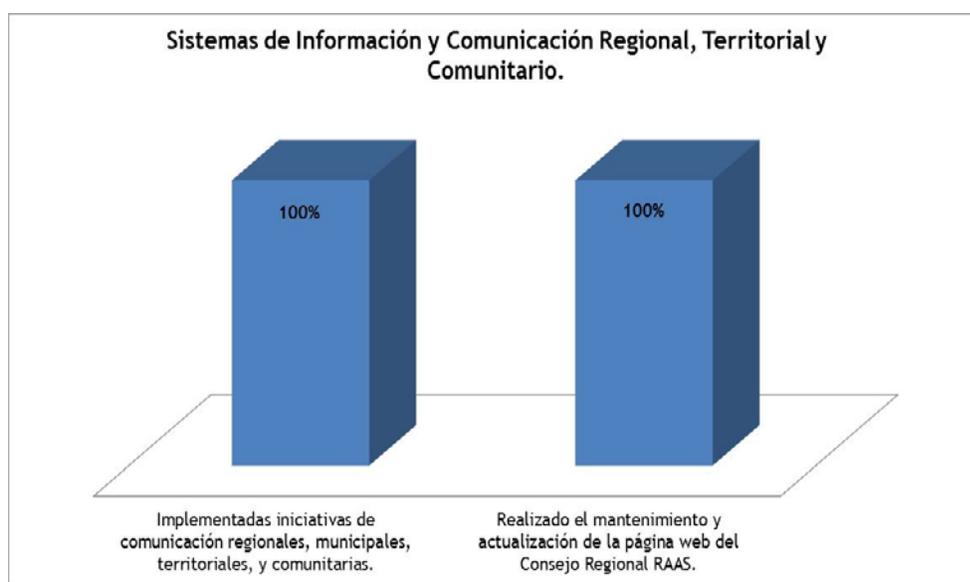
El proyecto estableció un Centro de Documentación Territorial y Comunitaria en la comunidad de Orinoco en el territorio de Laguna de Perlas, que funciona en el Colegio Secundaria de la Comunidad de Orinoco.

Dentro de las iniciativas locales de comunicación regional, territorial y comunitaria el proyecto produjo 6 mensajes radiales en idiomas miskito, creole y español para informar a la población sobre los procesos institucionales de los Gobiernos Regionales, Territoriales y Comunales. Paralelamente se diseñó un Spot Televisivo que se enfocaba en la visión y misión estratégica del Consejo Regional en funciones y sus principales líneas de trabajo para los próximos cuatro años.

Como parte de este proceso de iniciativas locales, el proyecto editó y distribuyó un compendio de leyes integrado por: la Ley 28 y su reglamento; la Ley 445 de Demarcación y Titulación Comunal; la Declaración de las Naciones Unidas sobre

Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes.

El proyecto también contribuyó a reactivar el sitio web www.raas.gob.ni, que contiene la información generada por el Numada, tales como Mapas de los Territorios, Certificaciones Comunales y Territoriales, Reglamentos Internos Comunitarios, Documentos de Interés, el Proceso de Demarcación y Titulación, Resoluciones u Ordenanzas. A pesar del dominio, subsisten problemas para mantener actualizada la página. Actualmente está fuera de servicio, aun cuando se esperaba que el Consejo Regional asumiera el pago del servicio de internet y de la asistencia técnica.



Fuente: Grupos focales y entrevistas, Julio 2014.

- **Fortalecer la gestión pública autonómica organizativa y funcional del consejo regional RACCS.**

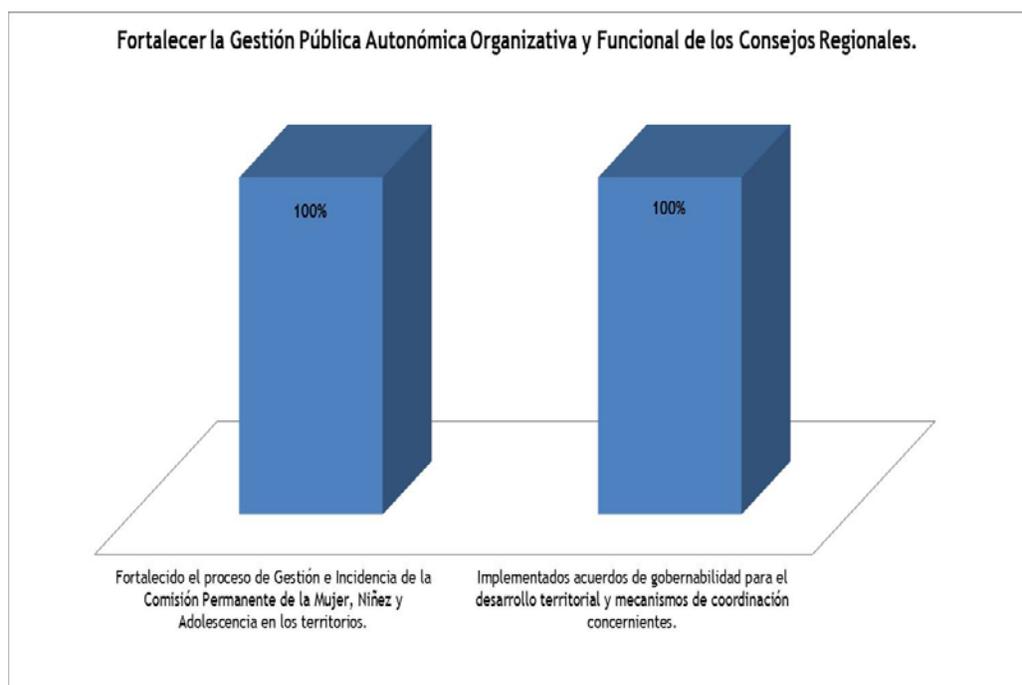
Desde el punto de vista de los consejales regionales y líderes de GTI, el proyecto obtiene su mejor valoración en el fortalecimiento de la gestión del Consejo Regional, particularmente en los aspectos de gobernabilidad y articulación de niveles de gobierno.

En ese sentido, han sido capacitadas las autoridades comunales y territoriales del territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afro-descendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas sobre los Objetivos y Alcances de la Ley 779; se elaboró el diagnóstico sobre el Marco de Competencias Institucionales de los Cinco Niveles de Gobierno; se ha elaborado el Marco de Competencias para la Cooperación Intergubernamental y Desarrollo Humano en la Costa Caribe; y se realizó la Focalización de Inversiones Municipales y Territoriales en el Territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.

Como parte del proceso de Fortalecimiento Institucional del Consejo Regional, el proyecto contribuyó con la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia en capacitar y divulgar la Ley 779: Ley Integral contra la Violencia hacia las Mujeres. Para tal fin se editaron y publicaron un total de 300 ejemplares de la Ley, utilizados en el Plan de Capacitación y Divulgación en las instituciones y comunidades del municipio de La Cruz del Rio Grande.

De igual manera, se realizó la capacitación de autoridades comunales y territoriales de Laguna de Perlas. Como parte integral de esta capacitación se incluyó la diagramación y tiraje de 140 leyes versión bolsillo de dicha ley. Adicionalmente, el proyecto facilitó la elaboración de la Memoria de Gestión y Traspaso del Consejo Regional Autónomo del periodo 2010-2014.

Respecto a los acuerdos de gobernabilidad para el desarrollo territorial y mecanismos de coordinación implementados, uno de los principales productos generados fue el documento base sobre Mecanismos y Procedimientos para la atracción de Inversiones Privadas en Territorios Indígenas y Afrodescendientes de la RACCS con énfasis en cinco modelos económicos que se han venido desarrollando en las comunidades, basados en la tierra y sus recursos naturales.¹⁴



Fuente: Grupos Focales y Entrevistas, Julio 2014.

¹⁴ Los modelos económicos son: El arrendamiento, la extracción de recursos forestales, la extracción de recursos pesqueros, el modelo productivo comunitario y territorial, y el Modelo 50%-50%, el cual está basado en que las comunidades aportan el 50% en tierra y mano de obra mientras una empresa privada aporta el restante 50% en capital y tecnología, repartiéndose las utilidades netas en partes iguales.

3.6. RESULTADOS SEGÚN CRITERIOS

Los criterios de evaluación utilizados son los siguientes:

Pertinencia: El proyecto ha respondido a las prioridades de desarrollo humano del Caribe. Se han sentado las bases del fortalecimiento del modelo electoral de autoridades y de la construcción de un proceso de responsabilidad ciudadana.

Eficacia: Se han alcanzado en forma aceptable los objetivos establecidos. Además se constató evidencia de que varias actividades han sentado la base para una futura contribución al diseño de nuevas políticas para fortalecer la gobernabilidad, desde el seno de las Comisiones de Autonomía, de la Mujer, Niñez y Adolescencia, Recursos Naturales y de Modernización

Eficiencia: El presupuesto inicialmente establecido ha sido respetado pero hubo un desfase que obligó a extender el proyecto. Sin embargo, se logró alcanzar los resultados esperados sin necesidad de un aumento del presupuesto. La relación costo-beneficio del proyecto en su totalidad es aceptable, a pesar de los altos costos de movilización.

Tanto el modelo de gestión como la estructura de gobernanza fueron eficientes para el logro de los objetivos. Se realizaron importantes esfuerzos de coordinación, en el que la intervención concertada entre los socios fue un elemento importante para el logro de los resultados.

Sostenibilidad: A pesar de ser un proyecto con una relativa corta duración, se han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se han implementado.

Cabe resaltar que se han abierto espacios de coordinación entre los distintos niveles de gobierno y de encuentro entre los consejales regionales y sus electores, lo que tiene efectos positivos en el fortalecimiento del buen gobierno.

3.6.1 Análisis de Pertinencia

La formulación del proyecto Numada se realizó como un diseño derivado de los resultados y actividades del proyecto Pana Laka I; el diagnóstico de problemas incluido en ese documento, resulta apropiado al valorar las causas que afectan a la situación detectada. La propuesta de objetivos del proyecto no surge, por tanto, de un diagnóstico *ex -novo*; sino que nace a partir de la experiencia. En cierto modo podemos considerar que el diagnóstico fue un ejercicio de actualización y verificación de las condiciones de ejecución. La evaluación considera como una buena práctica el propio proceso de diseño, aun con la limitante de la limitada participación de los GTI.

En general, los elementos del marco lógico son elementos de calidad. Los enunciados son correctos y se aprecia claramente la lógica interna y secuencia acumulativa que a partir de la realización de unas actividades llevaba a la consecución de sus resultados y objetivos. Hay que destacar el grado de concreción de los indicadores que el evaluador considera, cumplen los criterios SMART (siglas en Inglés correspondientes a específicos, cuantificables, factibles, pertinentes y sujetos a una cronología determinada), mismos que fueron utilizados como una herramienta dinámica de gestión.

No obstante, el evaluador considera que se pudo haber incluido algún indicador adicional para medir el grado de desarrollo institucional de las Comisiones y Secretarías del gobierno regional a las que se brindó apoyo. Igualmente hubiese sido deseable que los indicadores contenidos se hubiesen desagregado por sexo a fin de observar la participación diferenciada de hombres y mujeres en la consecución de los distintos resultados.

El diseño del proyecto responde a las prioridades del país expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo humano (PNDH) y la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay, para el Buen Vivir y el Bien Común (2012 - 2016).

Las estrategias y la lógica de intervención del proyecto Numada fueron diseñadas para abordar las necesidades de fortalecimiento de los gobiernos territoriales y comunitarios incorporando acciones para generar fortalecer la gobernabilidad y el buen gobierno. Su diseño por lo tanto, responde a estas demandas que por derecho deben tutelarse mediante el reconocimiento de sus formas de gobierno. Es evidente que ha existido una coherencia entre los objetivos del proyecto y los resultados esperados, lo que fue corroborado por los informantes.

Durante la formulación del proyecto hubo una importante participación de los actores a nivel nacional y regional. Aunque las autoridades locales (municipales, territoriales y comunitarias) tuvieron una limitada participación directa en la elaboración del proyecto, se aseguró que el proyecto fuese un complemento a sus planes de desarrollo locales lo que ha resultado en un alto grado de alineamiento.

De igual manera, el evaluador estima que la utilización del enfoque de equidad de género en la formulación ha sido poco significativa. Si bien se hace referencia a que la justicia social en especial la equidad de género es fundamental para lograr los objetivos específicos del proyecto y alcanzar los resultados propuestos, no hay referencia explícita de cómo hacer efectiva la agenda relativa a equidad de género por parte de la Comisión de la mujer del CRACCS. Solamente el Fortalecimiento de la Gestión de la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia del Consejo Regional en los territorios seleccionado, fue definido como parte del Resultado Esperado 3: Fortalecer la Gestión Pública Autónoma Organizativa y Funcional del Consejo Regional.

El Proyecto también trabajó con otras iniciativas en marcha para la elaboración de la política y agenda regional de género y sumó esfuerzos con el proyecto de modernización de la asamblea nacional.

Por otro lado, en términos de funcionamiento el documento del proyecto precisó de manera clara sus mecanismos de gobernanza. El diseño contempló arreglos de gestión para la gerencia técnica y financiera.

3.6.2 Análisis de Eficiencia

La arquitectura de gerencia y administración del proyecto se formuló en el documento del PRODOC, donde se definieron los arreglos de gestión y las estrategias de implementación. El modelo de gestión basó principalmente en la búsqueda del consenso; en una lógica de coordinación entre socios, en el marco los Planes de Trabajo Anuales (PTA) consensuados entre el PNUD y el Consejo Regional en la RACCS.

En general, se evidenciaron buenos niveles de coordinación entre la unidad técnica ejecutora de Bluefields y el PNUD, como mecanismo para fortalecer enlaces, coordinación y lograr mayor eficiencia mediante economías de escala y reducir costos de transacción optimizando los recursos y generando mejores resultados.

El modelo de gestión del proyecto funcionó plenamente y de acuerdo al PRODOC. La gestión del proyecto, con excepción de la época de reducción del financiamiento, tuvo una alta ejecución de actividades para cumplir con los resultados previstos. La coordinación fue un elemento clave en el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que su ejecución tuvo lugar en el marco de la institucionalidad autonómica, con un Consejo Regional, tres gobiernos municipales, y tres gobiernos territoriales.

A nivel de la Junta Directiva, la toma de decisiones estratégicas y pertinentes, facilitó la ejecución y desarrollo del proyecto, contribuyendo así efectiva y eficientemente al logro de los resultados. La multiplicidad de actores y la dinámica asumida en la toma de decisiones no afectaron la fluidez de este proceso en la toma de decisiones eficientes, ejecución de las actividades, monitoreo de recursos y la consecución de resultados.

El liderazgo y apoyo del Programa Costa Caribe del PNUD determinó un curso exitoso en las acciones del proyecto. La gran flexibilidad y receptividad que tuvo el proyecto permanentemente le han permitido adecuarse a diferentes realidades y ejecutar actividades programadas y más allá de las planificadas. Por ejemplo, a pesar de la limitada presencia del enfoque de equidad de género e indicadores cuantificables de beneficiarios directos e indirectos, se hicieron notables esfuerzos para promover la activa participación de mujeres en distintas actividades y asegurar fuesen beneficiarias así como recopilar y monitorear indicadores cuantificables de las mujeres participantes y beneficiarias.

El proyecto aplicó una metodología de trabajo participativa que en los diferentes niveles de gobierno facilitó la participación y la apropiación por parte de las autoridades y técnicos regionales y territoriales. El equipo técnico regional demostró un nivel importante de apropiación, lo que se reflejó en el desarrollo de capacidades operativas, y en la adopción de los métodos de trabajo.

El presupuesto inicialmente establecido ha sido respetado pero hubo un desfase que extendió el proyecto en nueve meses. El cronograma ajustado se ha cumplido de manera satisfactoria.

El proyecto funcionaba con una estrategia de “doble vía”; fortalecer a los GTI y al Consejo Regional para promover la gobernabilidad local. Sin embargo, hay un limitado avance en las áreas de la transparencia y la rendición de cuentas.

Aunque la iniciativa no contaba con resultados previstos a nivel de larga duración, se constató la generación de resultados de ese tipo. El proyecto ha fortalecido considerablemente la conciencia individual y colectiva sobre la exigencia de rendición de cuentas e información de sus autoridades; se ha fortalecido el liderazgo emergente de jóvenes, quienes están altamente motivados en continuar desarrollando una conciencia crítica y propositiva frente a los problemas que afectan a sus comunidades para su inclusión en los planes de desarrollo de los distintos niveles de gobierno.

3.6.3 Análisis de Eficacia

Más allá de la expresión numérica en cuanto a los resultados y productos obtenidos con el proyecto, destaca su contribución para el desarrollo de la gobernabilidad como parte del proceso autonómico que implicó un conjunto de resultados tales como: formulación de políticas, planes e instrumentos; creación de instancias que fortalecen la institucionalidad autonómica; desarrollo humano en los pueblos indígenas y afrodescendientes; fortalecimiento de la capacidad de diálogo entre los niveles de gobierno.

En cuanto a la eficacia, el proyecto ha alcanzado en forma muy satisfactoria los objetivos y resultados delineados, en gran parte merced a la gestión flexible y creativa del proyecto, lo cual permitió emprender acciones hechas a medida para los diferentes contextos locales. La ejecución fue adecuada y no presenta desviaciones significativas sobre las actividades programadas.

De la revisión de los informes de ejecución, observamos que prácticamente todas las actividades previstas alcanzaron un nivel de ejecución del 100%. En términos generales hay que hablar de un muy buen desempeño en prácticamente todos los resultados. Es preciso señalar que el proyecto fue sometido a un esquema muy riguroso para el seguimiento de los indicadores previstos. El grado de ejecución presupuestario ha sido igualmente alto para todas las partidas, en un marco de

colaboración y respeto mostrado por las contrapartes con un sistema de intercambio de información fluida y transparente que ha servido para reforzar la confianza mutua.

3.6.4 Análisis de Sostenibilidad

El gran desafío es la sostenibilidad de los resultados y los procesos desarrollados por el proyecto, 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 socio políticos para la población. Dicha sostenibilidad depende de una serie de factores entre los cuales destaca la disponibilidad de recursos para garantizar procesos electorales territoriales apegados a ley, la responsabilidad ciudadana en procesos de control social de la gestión de gobierno.

A pesar de ser un proyecto con una corta duración, se han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se han implementado. Esto contribuirá a garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados con la iniciativa, es de esperar que las Secretarías de línea y las Comisiones del Consejo Regional continúen las líneas de trabajo.

Como se ha mencionado, en la formulación del Numada no se incorporó suficientemente el enfoque de género. Sin embargo, en su implementación se incluyó la perspectiva de género. En consecuencia, el proyecto además de fortalecer las capacidades de participación femenina tuvo un impacto positivo en el sentimiento de valía de las mujeres, ofreciendo un espacio de participación política y de empoderamiento que puede seguir siendo aprovechada por las mujeres, ya que la incidencia política aparece como un elemento clave para promover las perspectivas de sostenibilidad de los logros alcanzados por el proyecto.

No obstante, existen algunas acciones pendientes de consolidar que se convierten en desafíos para la sostenibilidad de los resultados, que se enumeran a continuación:

1. Institucionalización de procesos: El Centro de Documentación Legislativa, el mantenimiento del portal del Consejo, la capacitación de los consejales y de las autoridades territoriales y comunales, la aplicación del sistema único de elecciones, deben ser vistas como responsabilidades claves del Consejo Regional a ser incluidas en su planificación.
2. Mejorar las relaciones de coordinación entre el Consejo Regional y los gobiernos territoriales y comunales.
3. Fortalecer el sistema administrativo de los Gobiernos Territoriales para el traspaso ordenado de gobierno, el desempeño de la responsabilidad de administrar los recursos territoriales y distribuirlos entre las comunidades.

4. Formular proyectos para movilizar recursos y financiar proyectos estratégicos para la estrategia de desarrollo los territorios participantes.
5. Implementar los acuerdos de gobernabilidad para el desarrollo territorial.
6. Promover la relación GTI con gobiernos municipales.
7. Promover la aplicación del Marco de Competencia de los Cinco Niveles de Gobierno.

3.7. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El proyecto Numada tuvo un continuo monitoreo técnico y financiero a fin de garantizar la calidad y apropiación de los resultados y acciones de acuerdo a las realidades de las pueblos y comunidades que habitan en los territorios y comunidades participantes en el proyecto.

3.7.1 Hallazgos

El proyecto promovió el fortalecimiento del ciclo del proceso de planificación iniciado con los Gobiernos Comunitarios y Territoriales, involucrando a los diferentes niveles de gestión municipal, regional (Secretarías) y nacional (Ministerios de Línea); teniendo como salida el fortalecimiento de las funciones de representación y rendición de cuentas de los consejales regionales, respecto a sus electores y el mejoramiento del desempeño de la gestión de gobiernos territoriales.

Entre los principales logros se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Elaborado el ordenamiento jurídico y normativo del proceso de elecciones comunales y territoriales de la RACCS, con el apoyo de la Comisión de Asuntos Étnicos del Consejo Regional;
- ✓ Elaborados los reglamentos internos comunitarios y territoriales;
- ✓ Elaborado un marco de competencias;
- ✓ Mejorado el diálogo, comunicación y coordinación entre los Gobiernos Comunales, Territoriales y Regionales;
- ✓ Fortalecida la institucionalidad de los GTI como instancias de representación ciudadana. Incluyó revisión y apoyo a la elaboración de manuales de funcionamiento, reglamentos internos, elaboración y ejecución de planes estratégicos para los Gobiernos Territoriales Indígenas atendidos;

- ✓ Fortalecida la representatividad y fiscalización de los consejales y de las comunidades que ellos representan;
- ✓ Fortalecida la capacidad de las comunidades, territorios y sus autoridades de incidir, cabildear y solicitar rendición de cuentas a sus representantes;
- ✓ Construida infraestructura y entregado equipamiento básico a oficinas de gobiernos territoriales y comunales seleccionados;
- ✓ Desarrollado programa de fortalecimiento de capacidades gerenciales y formación de liderazgo para autoridades y líderes territoriales, incluyendo mujeres y jóvenes;
- ✓ Efectuado programa de modernización del Consejo Regional mediante el fortalecimiento de la gestión de la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia y la Comisión Permanente de Educación del Consejo Regional en los territorios seleccionados;
- ✓ Implementados mecanismos para asegurar la descentralización de las Finanzas Publicas Regionales;
- ✓ Elaborada una propuesta de Diseño del Sistema de Planificación de la RACCS para articular planes entre GRACCS, delegaciones de Gobierno Central, Gobiernos Municipales, Gobiernos Territoriales y Comunales para la identificación de proyectos de inversión pública;
- ✓ Desarrollados acuerdos de gobernabilidad de Desarrollo Territorial con sus mecanismos de coordinación.

En línea con los aspectos e interrogantes mencionados en la sección 2 y 4 de los TdR de la evaluación, a continuación se analizan esos aspectos específicos:

- **Sistema de Planificación del Gobierno Regional**

Con apoyo del proyecto Numada se formuló una propuesta de Sistema de Planificación Regional integrado por una Secretaría de Planificación, como instancia rectora del sistema, ubicada dentro de las estructuras del Gobierno Regional. De igual forma se creó una Comisión Regional de Planificación, para funcionar como instancia de concertación pública y participación social, creada por el Consejo Regional y orientada por la Coordinación de Gobierno (Ejecutivo), conformada por los representantes de las siguientes entidades: Alcaldes de la RACCS, Comité de ONG, Universidades Regionales, Delegados de Ministerios con presencia en la RACCS, empresa privada micro, pequeña, mediana y grande, líderes indígenas y afro descendientes, funcionarios del Gobierno y Consejo Regional RACCS y representantes de gremios de productores.

Se estima que la propuesta del Sistema de Planificación regional es coherente con el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe (PDCC 2012-2016) del GRUN, al facilitar que los territorios cuenten con un plan estratégico territorial.

A juicio del evaluador, la propuesta indica y demanda atender tareas clave pendientes en el área de la planificación, a saber:

1. Completar y oficializar un Plan de Desarrollo Regional;
2. Apoyar a los municipios y comunidades a elaborar los suyos, sobre la base de la armonización de los intereses regionales con los locales y los nacionales;
3. Elaborar un Plan Regional de Ordenamiento Territorial y apoyar a los municipios y comunidades en la elaboración de los suyos;
4. Elaborar su Plan de Inversión Pública Multianual tomando en consideración las demandas territoriales de impacto regional y apoyar a los municipios y comunidades en la elaboración de los suyos;
5. Dar seguimiento a la inversión pública en la región y monitorear el impacto real de la misma;
6. Formular políticas regionales que contribuyan a potenciar el desarrollo económico de la región, los municipios y comunidades.

En ese sentido, la propuesta define una instancia de coordinación, consenso y selección de proyectos de inversión pública. El evaluador estima que la existencia de una propuesta compartida de necesidades y demandas ayudará a priorizar el uso de los recursos y fortalecer la gestión de cada nivel de gobierno.

- **Procesos Electorales de los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) y Gobiernos Territoriales Comunales (GTC)**

Las propuestas generadas desde el proyecto Numada han derivado en el diseño e implementación de un Sistema Único de Elecciones que ha permitido ordenar normativa y jurídicamente el proceso electoral de los gobiernos indígenas, como base de la gobernabilidad.

El Proyecto contribuyó a resolver conflictos institucionales vinculados a procesos de elecciones comunales, generando soluciones de mediano y largo plazo para resolver la problemática de la “doble certificación” de autoridades comunales y territoriales, lo que ocasionaba la presencia de dos juntas directivas comunales o territoriales y causaba problemas de ingobernabilidad en estas comunidades y territorios.

Eso, permitió avanzar en el proceso de Certificación de Autoridades Comunales y Territoriales. La certificación es un instrumento legal utilizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para desembolsar recursos financieros y transferencias presupuestarias en concepto de aprovechamiento de recursos naturales. Con ello, se ha iniciado el proceso de administración de un presupuesto.

Según nuestras entrevistas, el proceso de ordenar un sistema único de elecciones basado en las tradiciones y costumbres fue un paso trascendental en la vida de las comunidades y territorios que permitirá un mayor nivel de estabilidad y de desempeño estable. Ahora las certificaciones son emitidas por el secretario de la junta directiva del consejo regional, indicando el lugar, fecha en que se desarrolló la elección, los cargos electos y las personas debidamente identificadas electas para ocupar dichos cargos, el periodo por el cual fue electo, y registro de la certificación.

- **Reglamentos Internos de GTI y GTC**

El objetivo fue brindar un Ordenamiento Jurídico y Normativo del gobierno para el Territorio y las Comunidades, basados en la realidad social, económica, cultural y geográfica de la RACCS. En el transcurso se logró establecer los Reglamentos o Estatutos a nivel de Gobiernos Territoriales y Gobiernos Comunales. Todos estos productos fueron un gran esfuerzo realizado ya que implicó todo un proceso de consulta con las comunidades y los territorios hasta llegar a su revisión, redacción, aprobación y publicación.

Todos los GTI visitados y consultados reconocen este esfuerzo como su principal logro ya que con ello consiguieron iniciar un proceso de consulta con las comunidades antes nunca desarrollado de manera continua y permanente entre las comunidades y los GTI, mediante mecanismos de participación política de los comunitarios en sus gobiernos territoriales.

Según las entrevistas, todos los gobiernos territoriales consideran que los estatutos vinieron a ordenar la vida organizativa y administrativa tanto de los GTI como de los GTC. Con estos instrumentos, ellos consideran que tienen un norte de trabajo de manera ordenada y transparente.

Este instrumento, fue de mucha utilidad en vista que muchos GTI apenas inician su trabajo al frente de sus territorios, y esta herramienta marca el inicio de la gestión ordenada de gobierno. En ese sentido; el conjunto de los GTI y GTC consultados consideran que requieren todavía de capacitación.

- **Relación entre GTI y Gobiernos Regionales**

El proyecto también ha contribuido a promover diálogos y negociaciones sistemáticas dentro de un contexto nacional y regional entre los diferentes niveles sociopolíticos y de incidencia. Igualmente, enriqueció el enfoque de gestión y gobernabilidad cotidiana de los territorios atendidos. En ese mismo sentido, Numada impulsó el mejoramiento de los mecanismos de comunicación e imagen institucional del Consejo Regional hacia los gobiernos municipales, territoriales y comunales para la promoción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Aunque en la actualidad, líderes de GTI y Consejales regionales perciben que hay una mayor coordinación y alineamiento entre los distintos niveles de gobiernos, la relación entre GTI y Gobierno Regional está en proceso de construcción.

Situaciones de desconfianza por razones políticas partidarias generan incertidumbre sobre una relación con equidad, debido a posiciones verticalistas en la toma de decisiones.

- **Elaboración de presupuestos de esos niveles para su gestión ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)**

Con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los GTI, el proyecto dio apoyo a algunos gobiernos territoriales para formular su respectiva propuesta de presupuesto a fin de someterla al MHCP para su inclusión en el presupuesto general de la república.

Se logró así, que dos gobiernos territoriales, mediante sus gestiones, recibieran una asignación presupuestaria de un millón de córdobas en algunos casos y otros quinientos mil córdobas anuales del presupuesto de la república para fortalecer las gestiones. Entre los territorios favorecidos se encuentran: Awaltara Luhpia Nani Tasbaya, Rama-Kriol. Actualmente, dichos GTI se encuentran recibiendo y administrando fondos del presupuesto nacional y han logrado rendir al menos dos periodos sin mayores contratiempos que los generados por el proceso de aprendizaje de administrar fondos gubernamentales.

Aunque estas acciones de formulación presupuestaria, gestión y rendición de cuentas serían usuales y rutinarias para otro nivel de organizaciones, para los GTI ha implicado intensos procesos de aprendizaje ya que son los primeros fondos que administran, el inicio del ejercicio de su autonomía financiera y la responsabilidad de rendir cuentas transparentemente a sus electores.

- **Sistemas de impuestos por el aprovechamiento de recursos naturales**

En las visitas del consultor a los GTI y sus territorios, se pudo confirmar que estos se encuentran en proceso de consolidación para obtener los impuestos establecidos por ley.

En algunos casos, se encuentran recibiendo o están en procesos de negociación para percibir impuestos por actividades vinculadas a la pesca, agroforestería (palma africana) e incluso algunas perciben impuestos por parte de las empresas nacionales privadas y estatales como que brindan servicios en telefonía celular, energía eléctrica, agua y saneamiento, etc.

En todos los GTI, se encontraron procesos de negociación, para percibir impuestos de diversas fuentes, a diferentes niveles mediante lo que parecía una excelente

actividad de gestión. Sin embargo, los GTI requieren mayor nivel de apoyo especializado en temas como aspectos legales, gerencia y cobranza por lo que en un futuro cercano requerirán de asesoramiento y capacitación en dichas materias.

- **Gestión del territorio y de los Planes de Ordenamiento Territorial**

El documento de Ordenamiento Territorial, es un documento guía que contiene información específica sobre el uso actual y potencial de los suelos del territorio, identificando áreas protegidas, cuencas hidrográficas, bosques tropicales, áreas de pasturas, ecosistemas existentes. Incluye además los mapas y niveles de pobreza de las comunidades existentes en el territorio. Como parte integral del documento, se incluye un capítulo referido a los Programas y Proyectos de Inversiones Sectoriales y sus respectivos presupuestos y fuentes potenciales de financiamiento.

Al momento de la evaluación no se encontró evidencia de que alguna iniciativa de algún Plan de Ordenamiento Territorial haya sido incluida en planes municipales y regionales. Sin embargo, los GTI expresaron que los planes son un instrumento para la gestión de su territorio y que será la guía para la toma de decisiones en material de uso de los recursos naturales.

- **Mecanismos de articulación entre niveles de gobierno**

La totalidad de GTI consultados manifestó desconocer el trabajo realizado por las municipalidades y tienen muy poca información sobre las inversiones que realizan a nivel comunal. Hay que señalar, que las municipalidades trabajan directamente con las comunidades ubicadas en el municipio, sin existir hasta el momento exista algún tipo de enlace entre los GTI, el gobierno municipal y los gobiernos comunales. Esta coordinación debería constituirse en un reto a superar ya que se requiere un mayor nivel de comunicación, estructuración y de trabajo conjunto.

Por otro lado, el área de cobertura y administración del gobierno municipal, y sus divisiones político- administrativas, como zonas o comarcas, en su mayoría difiere del ámbito espacial del territorio y de las comunidades.

El Nivel Comunal-Regional es el menos desarrollado y cuenta con los menores niveles de recursos para funcionar. Por ello, es necesario mejorar los mecanismos de representatividad territorial/comunal en los Consejo Regional y fortalecer estructuras de trabajo que relacionen la vida política regional más directamente con la comunal/territorial.

Por otra parte, el gobierno municipal ha sido tradicionalmente la “base” a través de la cual, el aparato de Estado organiza, gestiona y controla política y administrativamente el ámbito local y comunitario. Los recursos provenientes del gobierno central se han transferido a las autoridades municipales, fortaleciéndolas en detrimento de las autoridades comunales y territoriales.

La relación política y administrativa entre municipios, región autónoma y comunidades, a partir del resultado de las elecciones regionales en Mayo del 2014 y el subsiguiente control del partido de gobierno de ambos gobiernos autónomos se ha modificado. Esa mejoría coyuntural en la relación, es fruto de las elecciones mismas y de vínculos de política partidaria y no de mecanismos institucionales y sostenibles de coordinación entre los distintos niveles de gobierno.

Respecto al nivel nacional, el GRUN ha fortalecido sustancialmente el apoyo a las municipalidades espacialmente con las transferencias que les han facilitado muchos mayores inversiones y de capacidad de ejecución de obras. Así mismo, los programas nacionales como calles para el pueblo, han sido un soporte y un respaldo importante a las municipalidades.

De igual manera, las relaciones Región-Ámbito Nacional se han visto mejoradas significativamente en vista de la cercanía política partidaria con el Poder Ejecutivo, lo que ha conllevado en una mejora de la comunicación y la coordinación.

La evaluación considera que esta situación es prometedora para alcanzar mejores niveles de coordinación y atención pero prestando mayor atención en aquellos mecanismos que pueden ser sostenibles y de largo plazo de manera que sean institucionalmente posibles.

Sin embargo, el reto será en el futuro próximo acercar el nivel territorial y el nivel comunal a las municipalidades de tal forma que las inversiones sean focalizadas en base a la demanda tanto del territorio como de las propias comunidades.

En opinión de la evaluación, un mecanismo importante de fortalecer la relación entre los distintos niveles de gobiernos es vincular los Planes de Desarrollo Municipal con los Planes de Ordenamiento Territorial.

- **Articulación de la Inversión pública**

El proyecto realizó esfuerzos con autoridades del Gobierno Central, Regional, Municipal y Territorial/Comunitario presentes en el Municipio de Laguna de Perlas, con el fin de conocer y debatir sobre los niveles de inversión pública destinados por los Gobiernos Municipales y Regionales a las comunidades del Territorio de Laguna de Perlas con el fin de ir definiendo mecanismos de cooperación y coordinación entre los distintos niveles de gobierno.

También promovió la Focalización de Inversiones Municipales y Territoriales en el Territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.

Sin embargo, esta articulación entendida como un proceso, no puede ser atribuible completamente al proyecto ya que no se contó ni con los recursos ni el tiempo

necesario para ello. No obstante, Numada fue promotor de este proceso para asegurar que todos los niveles tienen preparada su demanda y su oferta y que exista un mecanismo o instrumento que articule ambas (demanda y oferta). A esto hay que agregarle que el proyecto realizó esfuerzos por incrementar la capacidad institucional y el liderazgo que permita aglutinar a los diferentes niveles de gobierno y que estos asuman una responsabilidad compartida.

- **Inclusión de territorios indígenas y afrodescendientes en planes de inversión pública regional y nacional**

Aunque el GRUN estableció una Estrategia dirigida específicamente para la Costa Caribe y que toma de referencia 4 niveles de gobierno (toma el nivel comunal y territorial como uno solo) y propone 15 programas de inversión pública, la evaluación no encontró evidencia de la incorporación territorios indígenas y afrodescendientes en planes de inversión pública regional y nacional, como resultado de esfuerzos de coordinación y sinergia del proyecto.

Sin embargo, se debe reconocer que el aporte del proyecto a la gobernabilidad es una condición favorable para la inclusión de los territorios en los programas de inversión pública nacional o proyectos como NICARIBE. De hecho, se conoce de diversas inversiones en los territorios indígenas y afrodescendientes.

- **Definición de matriz de competencias de 5 niveles de gobierno**

Si bien es cierto hay avances significativos en la coordinación entre las comisiones de trabajo y las secretarías, el proyecto promovió el establecimiento de un marco de competencias donde la instancia ejecutiva y la instancia parlamentaria del Gobierno Autónomo desempeñe su rol de acuerdo a lo que establece el marco legal.

A juicio de la evaluación, el avance más importante de la matriz es el reconocimiento que adquirió el gobierno territorial, el cual es un eje importante para el desarrollo de los gobiernos comunales y debe ser considerado el punto focal para el trabajo con las comunidades indígenas.

Hay avances importantes en la coordinación nacional y regional, existe una Estrategia Nacional para Costa Caribe, una Oficina de Apoyo a las regiones autónomas y existe la intención de reformar la ley de autonomía. Todos ellos son pasos importantes para la coordinación entre el nivel regional y nacional.

Por otro lado, es relevante señalar, que el nivel territorial debería ser mayormente fortalecido ya que el nivel nacional y regional le será imposible atender a tantas comunidades dispersas y con dificultades de acceso.

Por último, a pesar de las contradicciones aparentes entre las municipalidades y los territorios, el proyecto ha facilitado la coordinación entre estos niveles de gobierno.

En ese sentido, es de esperar que la implementación de los Mecanismos y Procedimientos para la Atracción de Inversiones Privadas en Territorios Indígenas y Afrodescendientes de RACCS, contribuya al fortalecimiento de la relación entre GTI y Alcaldías.

A pesar de lo anterior, el Marco de Competencias para la Cooperación Intergubernamental y el Desarrollo Humano de la Costa Caribe¹⁵ puede considerarse un mecanismo que ayude a ordenar los traslapes de competencias, al esclarecer las competencias dentro del marco de las leyes pertinentes y acordar pasos prácticos para implementarla.

3.7.2 Conclusiones

Como principal conclusión se debe señalar la evaluación del proyecto recibe una **valoración global muy favorable**. En términos generales es un proyecto bien concebido, que parte de un conocimiento de la realidad y cuyo desempeño es satisfactorio. El conjunto de los actores entrevistados se expresan en este sentido.

A continuación se detallan conclusiones específicas:

1. **Se ha fortalecido la institucionalidad** de los territorios indígenas y afrodescendientes así como del Consejo Regional, apoyando la gobernabilidad autonómica, el buen gobierno, la sostenibilidad financiera en el mediano plazo, la interrelación entre los distintos niveles de gobierno para dinamizar debates y tomas de decisión vinculados a su gestión.
2. **La gobernabilidad de los GTI tiene un marco normativo**. El proceso de ordenamiento jurídico y normativo del proceso de elecciones territoriales y comunales, avalado la XII Legislatura en Mayo, se materializó en Reglamentos Internos Comunitarios que señalan los procedimientos electorales, culminando con una certificación emitida por el Primer Secretario del Consejo Regional, tal como establece la Ley 445.

En el mismo sentido, se contribuyó a crear las condiciones para que los Gobiernos Territoriales y Comunales tengan la capacidad de asumir por cuenta propia la elaboración de sus Memorias de Gestión y Memorias de Traspaso entre un gobierno y otros.

3. **Se ha fortalecido la capacidad de gestión administrativa y financiera de los GTI**. El proyecto hereda GTI con capacidades para una correcta gestión financiera, administrativa y de control interno, tomando como referencia las

¹⁵ Aprobado por Resolución de la Junta Directiva del Consejo Regional N°. 743-06-12-2013 de Diciembre del año 2013.

normativas de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua y las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.

4. **Los GTI han fortalecido su funcionamiento operativo.** Ahora disponen de locales equipados, recursos para el financiamiento de una estructura profesional y disponen de instrumentos para el mejoramiento de sus capacidades en los procesos de gestión, dirección, gerencia y gobernabilidad.
5. **Se ha fortalecido la capacidad de autogobierno e inversión de los GTI.** Los GTI han desarrollado capacidades de formulación del Presupuesto Anual de Inversión Territorial.
6. **No hay evidencia de que exista un Sistema de información y comunicación Regional, Territorial y Comunitario.** El proyecto impulsó diversos medios de comunicación como cuñas radiales, página web del Consejo Regional y distribución de documentos.

A continuación se detallan los factores de éxito.

1. Empoderamiento institucional tanto de los GTI, como del Consejo Regional de la RACCS.
2. Retomar el aprendizaje y las mejores experiencias del Pana Laka I, que en años anteriores inició los procesos de fortalecimiento de las instancias autonómicas.
3. Conseguir el apoyo de las autoridades del Consejo Regional de la RACCS.
4. Flexibilidad de reacción ante las diferentes dinámicas de trabajo en los territorios.
5. La ausencia de fenómenos naturales adversos.
6. Los GTI están siendo reconocidos por las instituciones estatales.

3.8. RECOMENDACIONES

3.8.1 A nivel nacional

1. Articular el sistema regional de planificación de inversión pública.
2. Actualizar el sistema de transferencia presupuestaria a los GTI.

3.8.2 A nivel regional

1. Dar seguimiento al proceso de Elecciones Comunales y Territoriales para evitar la creación de conflictos referentes a su ilegalidad, así mismo debe garantizar los recursos financieros necesarios para fiscalizar y certificar dichas autoridades.
2. Continuar con el proceso de apropiación de las competencias de los distintos niveles de gobierno, para superar la falta de Información y desconocimiento de los esquemas de gestión para el desarrollo municipal/territorial/comunal.
3. Promover la realización de auditorías a los recursos trasladados a los GTI.
4. Armonizar los procesos de planificación entre los niveles de gobierno para disponer de un plan de desarrollo regional consensuado que incluya la demanda identificada en cada nivel de gobierno y facilite la gestión y consecución ordenada de recursos y cooperación.
5. Sustener el mecanismo de traspaso ordenado de gobierno.
6. Elaborar los planes de desarrollo territorial faltantes en la RACCS.

3.8.3 A nivel municipal

1. Coordinar con los GTI las inversiones públicas en los territorios.
2. Adecuar los planes de arbitrios y presupuestos de los gobiernos municipales a la demanda de los territorios.
3. Elaborar el plan de desarrollo municipal consensuado con los GTI para promover servicios públicos de calidad y oportunidades productivas que contribuya a mejorar el nivel de vida de los pobladores.

3.8.4 A nivel territorial

1. Promover la participación de miembros del gobierno territorial en los espacios de toma de decisión municipal y regional, (cabildos y sesiones municipales y regionales), como parte del dialogo entre niveles de gobierno.
2. Promover el liderazgo y la participación de jóvenes y mujeres en los procesos electorales como alternativa de relevo generacional en los gobiernos comunitarios y territoriales.
3. Establecer un mecanismo de rendición de cuentas.

4. Continuar con el desarrollo de capacidades de administración y gestión del territorio.

3.8.5 AI PNUD

1. Desarrollar capacidades de negociación y cuantificación de beneficios para aprovechar las oportunidades de negocios por aprovechamiento de los recursos naturales.
2. Continuar con la capacitación sobre los procedimientos y requisitos para la rendición de cuentas y elaboración de presupuesto y solicitudes de fondos del tesoro nacional.
3. Una contribución esencial para el desarrollo de la gobernabilidad es el financiamiento del proceso de saneamiento, en un marco de diálogo intercultural para asegurar un efectivo reconocimiento y ejercicio de los derechos de posesión y uso del territorio y sus recursos.
4. Continuar el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, en la RACCS los concejales están asumiendo también funciones ejecutivas, y de los Gobiernos Territoriales para la gestión del territorio con prácticas y visiones de los pueblos indígenas y afrodescendientes.
5. Una condición necesaria para el ejercicio de la autonomía es la definición de estrategias de desarrollo sostenible para los territorios, es necesario la asistencia técnica y el capital semilla para apoyar el uso sostenible de recursos naturales, que con un adecuado acceso al mercado puede generar los recursos para mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

3.9. LECCIONES APRENDIDAS

1. *Capacidad de adaptación a los cambios de contexto.* El PNUD fue muy flexible, los resultados alcanzados fueron facilitados por un modelo de gestión ágil.
2. *Existe capital humano en los territorios para desarrollar procesos sociales.* La experiencia del territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya muestra que en los territorios hay capacidad para organizar proceso de elecciones si disponen de un reglamento interno y que pueden compartir sus experiencias.
3. *Un proceso electoral ordenado fortalece la vida comunitaria.* Los pueblos indígenas y afro descendientes consideran que procesos ordenados de elecciones promueven la participación por decisión propia y libre para elegir a las autoridades comunales y territoriales.

4. *El enfoque de “doble vía”* de fortalecer a los GTI y a los Gobiernos Regionales es un estrategia efectiva de promover la gobernabilidad local y la inclusión social y contribuye a erradicar la vieja cultura política de clientelismo.
5. *Determinar como usuario a la comunidad fue un factor de éxito, ya que es una de instituciones básicas en la formación de capital social.* El capital social de los pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes descansa en tres conceptos cosmológicos: “juntos tenemos, hacemos y compartimos”; constituye un sistema de cooperación y organización comunitaria, estructurado en torno al principio del bien común.
6. *La autonomía no es solo un proceso político.* La Autonomía es además un modelo de desarrollo económico y social, por lo que es esencial desarrollar capacidades para la administración del uso del territorio, así como para la elaboración del presupuesto del GTI.

De igual manera, los Planes de Ordenamiento Territorial facilitaran a las autoridades, utilizar la zonificación elaborada basada en aspectos físicos y biológicos, para priorizar los proyectos de desarrollo y definir aquellas zonas donde los municipios comparten el territorio indígena para efecto de los impuestos en concepto de recursos naturales.

7. **Los procesos de Gestión Comunitaria y Territorial deben normados.** La actualización y publicación de sus Reglamentos Internos Comunitarios ha sido importante para fortalecer el sentido de pertenencia de los comunitarios, ya que anteriormente su conocimiento era para las Juntas Directivas y no se divulgaban entre la comunidad.
8. **La contratación de personal local mejora el desempeño.** Seleccionar a los miembros del equipo entre profesionales locales facilito la rápida integración a las actividades, una mayor capacidad de planificación por el conocimiento de los territorios y del contexto sociocultural.
9. **El trabajo interinstitucional ha sido de mucha importancia.** La existencia de una cultura de coordinación transparente entre el equipo técnico y el Programa Costa Caribe del PNUD ha sido provechoso el desarrollo del proyecto. Ambas instituciones fueron receptivas con el aprendizaje que brindaban los GTI y las comunidades.

4. EVALUACION DEL PROYECTO WAN TASBAYA

4.1 INTRODUCCION A LA EVALUACION DE WAN TASBAYA

La evaluación ha sido realizada para el Programa de las Naciones Unidas mediante la consultoría denominada SDC-061-2014 “Evaluación final de los proyectos Numada, Wan Tasbaya y Autodemarcación (Pana Laka II)”.

La presente sección contiene los resultados de la Evaluación final del proyecto Wan Tasbaya, 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.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

El proyecto Wan Tasbaya fue la continuación de la iniciativa Pana Laka (2007-2009) en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RACCN), y se enmarca dentro del Plan Director de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya el cual es el principal instrumento de planificación estratégica de la política de la Generalitat.

Entre los principales productos de Pana Laka a los cuales Wan Tasbaya dio continuidad están: a) Fortalecer el Sistema de Información y Comunicación extendiendo éste a los territorios y a las comunidades, b) Consolidar el Sistema de Financiación y estrategia de sostenibilidad de los Gobiernos Regionales y Territoriales, c) Apoyar la gestión de los Gobiernos Territoriales y Comunes.

Basado en los objetivos del Plan Director de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya, el proyecto Wan Tasbaya impulsó, en el marco de la promoción de la gobernanza democrática, la inclusión y la transparencia en la toma de decisiones públicas, la garantía y el ejercicio efectivo de todos los derechos humanos, individuales y colectivos así como en el apoderamiento de los actores y del tejido social con más capacidad de transformación.

De igual forma, contribuyó al fortalecimiento institucional de los territorios indígenas, afrodescendientes y del Gobierno Regional Autónomo de la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua, facilitando la gobernabilidad autonómica, el buen gobierno y la sostenibilidad financiera en el mediano plazo. De igual forma, coadyuvó al financiamiento de los planes regionales, territoriales y comunales en estrecha coordinación y complementariedad con los planes del gobierno de Nicaragua y las municipalidades de la RACCN.

Los principales enfoques fueron: Derechos Humanos, con énfasis en el impulso de la Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, equidad de género y gestión para manejo de desastres y reducción de riesgos.

4.2.1 Estrategia de implementación y Marco lógico

El proyecto Wan Tasbaya, contribuyó y complementó la estrategia de los Gobiernos Central, Regional, Municipales, Territoriales y Comunales de impulsar el desarrollo humano sostenible, partiendo de las necesidades y problemática de la población de las Región Autónoma del Atlántico Norte (RACCN).

Uno de los objetivos principales fue darle continuidad a las acciones de fortalecimiento institucional realizadas con el apoyo del pueblo y gobierno de Cataluña del 2007 al 2009, a través de la primera fase del Pana Laka. Además, el proyecto sumó esfuerzos con diferentes entidades de gobierno y del Sistema de las Naciones Unidas, apoyando el alcance de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente las metas vinculadas a la reducción de la pobreza extrema y las brechas de equidad de Género.

El objetivo general era mejorar los índices de Desarrollo Humano Sostenible de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Región Autónoma del Costa Caribe Norte (RACCN), a través del fortalecimiento de sus instituciones y organizaciones, el apoyo al proceso de demarcación y titulación, así como al ordenamiento y administración de sus territorios, con un enfoque de desarrollo sostenible, utilizando de forma transversal los enfoques de Derechos Humanos y de Género en sociedades multiétnicas.

El objetivo específico 1: fue contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos territoriales/comunales, asegurando la participación de calidad y equitativa de mujeres y hombres en la gestión pública y toma de decisiones de forma directa en sus territorios.

El objetivo específico 2: fue contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales del Gobierno Regional RACCN, asegurando su participación efectiva en la gestión pública.

Metodológicamente, los principales enfoques del proyecto fueron los Derechos Humanos. Se dio especial relevancia a implementar la Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas; el enfoque de equidad de género en comunidades multiétnicas, y la gestión para la reducción de riesgos todos ellos aplicados al desarrollo humano sostenible en sociedades multiétnicas.

Durante su primer año, el proyecto también apoyó, la implementación del proceso de demarcación y titulación de los territorios indígenas y en especial en los territorios: Tawira Tasbaika, Prinzu Auhya Un, Twahka, Wangki Twi Tasba Raya y Twi

Waupasa. Parte del esfuerzo estuvo dirigido al ordenamiento territorial y acompañamiento, administración y apoyo a los planes de estos territorios mencionados. Todos estos procesos fueron acompañados de acciones para desarrollar capacidades sectoriales según el tema de trabajo.

La base principal para lograr los objetivos específicos del proyecto y alcanzar los resultados propuestos, se fundamentaba específicamente en: a) El diálogo entre los diferentes niveles de gobierno, territorios y grupos étnicamente diferentes; b) La aplicación de normas y leyes según corresponda; c) La justicia social en especial la equidad de género; d) Intercambio de experiencias; e) Participación e información previa, libre e informada; e) Inclusión de la cosmovisión indígena en especial el respeto al Yapti Tasbaya (Nuestra Madre Tierra); f) Inclusión y revitalización de la modalidad “Pana Pana” (Ayuda Mutua).

Con el fin de contrarrestar los factores causantes de la pobreza extrema, el proyecto abordó cuatro aspectos fundamentales: a) acompañamiento a las comunidades y territorios indígenas para asegurar la titulación de sus tierras, el ordenamiento territorial y gestión territorial; b) apoyo al potencial productivo de estos territorios y de emprendimiento de los y las comunitarios/as para restablecer la seguridad y la soberanía alimentaria; c) promoción de la asociatividad productiva y creativa tradicional de las comunidades y grupos de comunitarios/as y d) acompañamiento al fortalecimiento institucional de las autoridades comunitarias, territoriales y regionales.

El marco de trabajo para generar e implementar los planes de desarrollo y sus articulaciones, fue a través del fortalecimiento de instituciones/organizaciones sólidas que dirigieron este proceso, dando coherencia, concreción y seguimiento a dichos planes. Para tales fines, conforme su PRODOC, el proyecto Wan Tasbaya apoyó financieramente a su contraparte, el Consejo Regional Autónomo de la RACCN.

Una síntesis del marco lógico, con los principales productos se presenta en el anexo N° 5.

4.2.2 Alineamiento del proyecto

El proyecto se enmarcó dentro del Plan Director de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya. Dentro de este Plan Director, Wan Tasbaya responde al Objetivo Estratégico A.4. “Derechos humanos, gobernanza democrática y fortalecimiento del tejido social”, donde se pretende favorecer, en el marco de la promoción de la gobernanza democrática, la inclusión y la transparencia en la toma de decisiones públicas; la garantía y el ejercicio efectivo de los derechos humanos, individuales y colectivos; así como en el apoderamiento de los actores y del tejido social con más capacidad de transformación.

De igual manera, el proyecto estaba alineado con la Ley #28 (Ley de Autonomía), así como con las prioridades del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)¹⁶ y en la Estrategia de Desarrollo de la ¹⁷Costa Caribe y Alto Wangki Bocay, para el Buen Vivir y el Bien Común (2012 - 2016). Esa estrategia tiene un programa de Fortalecimiento Institucional de la Costa Caribe.

El proyecto Wan Tasbaya también estaba en correspondencia con el resultado 1.3.5 del Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas (2008-2012) (UNDAF, por sus siglas en Inglés: United Nations Development Assistant Framework): Fortalecida la institucionalidad autonómica de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno. Implementado un marco integral y multisectorial en las regiones autónomas de la Costa Caribe. Asimismo, correspondió al producto 4.1.1. del Plan de Acción del Programa de País (CPAP, por sus siglas en Inglés (Country Programme Action Plan): Fortalecida la institucionalidad de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno, incluyendo gobiernos regionales, municipales, territoriales y comunales, incluyendo mecanismos de participación política y construcción de ciudadanía promoviendo capacidades para la incidencia, auditoría social y rendición de cuentas.

4.2.3 Implementación

El proyecto tuvo una duración estimada de 36 meses, plazo que se amplió en 10 meses y fue ejecutado bajo la modalidad de Implementación Nacional. En su calidad de asociado en la implementación, el Consejo Regional Autónomo del Atlántico Norte (CRAAN) ahora CRACCN, fue responsable ante el PNUD por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos y el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas y montos acordados trimestralmente.

La metodología de implementación del proyecto contempló el desarrollo de un trabajo permanente y sostenido para fortalecer al Consejo Regional y Gobiernos Territoriales y Comunales. Eso permitió reforzar la institucionalidad autonómica a través del desarrollo de capacidades en gerencia, administración y rendición transparente de cuentas asegurando así mismo, mecanismos de participación con información previa, libre e informada. El proyecto contribuyó a revitalizar la democracia autonómica, fortaleciendo los vínculos, entre los distintos niveles de gobierno.

¹⁶ El Plan Nacional de Desarrollo Humano es el instrumento rector de las políticas y estrategias del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional para combatir la pobreza en Nicaragua; tiene el objetivo de articular las políticas nacionales con las regionales en la búsqueda de un consenso acorde con las prioridades de las comunidades. La Estrategia de Desarrollo de la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay Para el Buen Vivir y el Bien Común 2012 - 2016, es parte del PNDH. El PNUD apoya al PNDH con el Programa de Acción de país.

¹⁷ Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay para el Buen Vivir y el Bien Común 2012 - 2016. Consejo de Desarrollo Costa Caribe, Junio 2012

En base al convenio suscrito con ACCD, y las obligaciones atinentes, durante la vida de los proyectos se realizaron revisiones periódicas entre el donante (ACCD), el PNUD-Nicaragua como instancia responsable de garantizar la calidad de los productos, el CRACCN como responsable de la ejecución y los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) participantes.

La ejecución del proyecto solamente sufrió un período de desfase en mayo del 2013 como consecuencia de la interrupción del financiamiento de la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo. En ese contexto y para dar continuidad a las actividades programadas en el Annual Work Plan (AWP), el PNUD aprobó un préstamo puente con el fin de continuar desarrollando las acciones del proyecto.

El proyecto Wan Tasbaya fue implementado sin eventos naturales adversos. Durante su ejecución se realizaron procesos electorales a nivel municipal y regional, sin que ello supusiera obstáculos a su implementación una vez hechas las coordinaciones pertinentes.

En Octubre del 2013, la Comisión de seguimiento del proyecto acordó solicitar una extensión al período de ejecución, acordada originalmente pactado de Junio del 2010 a Mayo del 2013. La extensión fue aprobada por ACCD, y la nueva fecha de cierre fue el 31 de marzo del 2014.

4.2.4 Asociados clave

En esta iniciativa se distinguen los participantes directos e indirectos, con roles diferenciados en la ejecución y la sostenibilidad de este proceso.

Contrapartes del proyecto:

- Gobierno Regional Autónomo de la RACCN (Consejo Regional y Coordinación de Gobierno Regional);

Los asociados con quienes se estableció comunicación y coordinación para el desarrollo del proyecto fueron:

Por el Gobierno Central:

- Secretaría del Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe (SCDC).

Por la Región Autónoma Atlántico Norte (Nivel Regional)

- Consejo Regional;
- Junta Directiva del Consejo Regional;
- Comisiones Consejo Regional: de Autonomía, Comisión de la Mujer, Niñez y Adolescencia, Económica, de Asuntos Municipales, de Demarcación Territorial, Recursos Naturales y de Modernización;

- Coordinación de Gobierno Regional y secretarías de gobierno: Finanzas, Asuntos Municipales; Mujer, niñez y adolescencia; Planificación Regional (SEPLAN); Recursos Naturales y Medio Ambiente (SERENA).

Por los municipios que forman parte de la iniciativa en la RACCN

- Gobiernos Municipales
- Alcaldes y Consejos Municipales
- Unidad técnica de planificación

Por los Gobiernos Territoriales y Comunales

- Gobiernos Territoriales
- Gobiernos Comunales

Por la sociedad civil y comunitaria

- Organizaciones de Base
- Universidades Regionales (BICU-CIUM y URACCAN);
- ONG regionales
- Organizaciones de mujeres indígenas y étnicas
- Consejo Ecueménico Regional

4.2.5 Escala de la intervención

El proyecto Wan Tasbaya fue diseñado para realizar actividades en 9 territorios indígenas y afrodescendientes de la Costa Caribe Norte.

Cuadro N° 5: Población destinataria			
Territorio	Municipio	Población (2008)	IDH (2005) ¹⁸
Prinzu Auhya Un	Bilwi y Prinzapolka	1872 Familias en 10 comunidades	Prinzapolka: 0.420
			Bilwi: 0.527
Tawira	Bilwi y Waspam	1,800 habitantes en 17 comunidades	Bilwi: 0.527
			Waspam: 0.437
Tuahka	Rosita y Bonanza	5,200 habitantes en 14 comunidades	Bonanza: 0.547
			Rosita: 0.479
Karatá	Bilwi	8,861 habitantes en 14 comunidades	0.527

¹⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nicaragua Informe de Desarrollo Humano 2005. Las Regiones Autónomas de la Costa Caribe ¿Nicaragua asume su diversidad?. 1ª edición, Managua 2005.

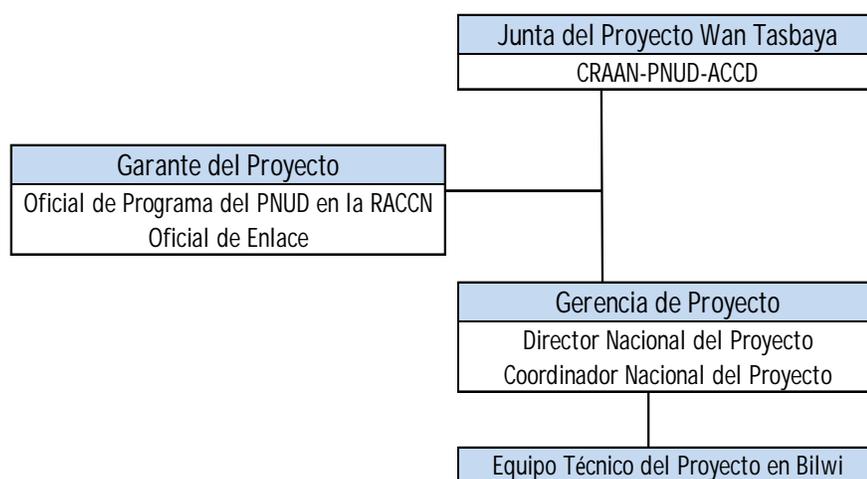
Cuadro N° 5: Población destinataria			
Territorio	Municipio	Población (2008)	IDH (2005) ¹⁸
Wangki Li Lamni	Waspam	16,080 habitantes en 27 comunidades	0.437
Wangki Li Aubra	Waspam	3,238 habitantes en 18 comunidades	0.437
Wangki Twi Tasba Raya	Waspam	18,177 habitantes en 21 comunidades	0.437
Tasba Pri Matriz indígena	Bilwi	19,8743 habitantes en 10 comunidades	0.527
Prinzu Auhya Un	Prinzapolka	8,842 habitantes en 13 comunidades	0.420

Fuente: AVAR Indígena, INIDE, PNUD.

Recursos Humanos

El proyecto tuvo como asociado en la implementación, al Consejo Regional, responsables ante el PNUD por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos así como por el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas.

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



La figura de Director Nacional del Proyecto fue asumida por el Presidente del Consejo Regional. Para implementar las actividades del proyecto se nombró a un Coordinador Nacional, quien tuvo como responsabilidad la implementación del proyecto.

El liderazgo estratégico fue ejercido por una Junta del Proyecto integrada por un representante del CRACCN, un funcionario del PNUD y un funcionario del ACCD-Nicaragua, que se reunió para asegurar la eficiencia y transparencia en la implementación del Proyecto.

La unidad ejecutora en la RACCN fue un equipo de dos profesionales a tiempo completo para el trabajo técnico y administrativo, apoyados por diversos consultores específicos. A diferencia de la RACCS estuvo conformada por mujeres.

El PNUD fue el responsable directo del monitoreo y seguimiento del proyecto Wan Tasbaya, puso a disposición del proyecto, un Oficial de Programas como Garante del Proyecto para cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del Plan Anual de Trabajo para maximizar el alcance, impacto y calidad de sus resultados. El mismo Oficial estuvo a cargo de brindar seguimiento y asistencia técnica al CRAAN, en el marco del proyecto.

Así mismo, el PNUD en su rol de garante y administrador de fondos, aseguró el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del documento de proyecto y respetando los principios rectores del PNUD.

Es necesario destacar que todo el personal técnico fue autóctono, con gran experiencia y conocimiento de las especificidades culturales y sociales propias del Caribe.

Recursos presupuestarios

El proyecto fue implementado financieramente bajo la modalidad de proyectos NIM (Proyectos de Ejecución Nacional), en el marco del Acuerdo Marco entre el Gobierno de la Generalitat de Catalunya y el PNUD¹⁹, la ejecución del proyecto Wan Tasbaya se realizó con una contribución de la ACCD²⁰ por €150,000.00 (Ciento cincuenta mil Euros), utilizada en diversas actividades para fortalecer al Consejo Regional y Gobiernos Territoriales y Comunales. Con una contrapartida del PNUD por US\$60,000 (Sesenta mil dólares norteamericanos) y un aporte en especie del CRAAN por US\$15,000 (Quince mil dólares norteamericanos).

El proyecto se caracterizó por fortalecer la institucionalidad de nueve gobiernos territoriales/comunales como instancias de representación ciudadana; desarrollar un programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes territoriales y comunales; y fortalecer el marco institucional que profundiza el régimen autonómico.

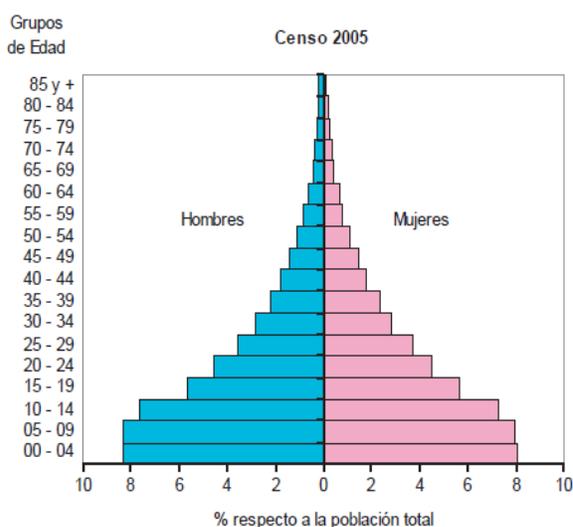
¹⁹ Enmarcado en el ámbito formal del Acuerdo Marco entre España y el PNUD adoptado en Nueva York el 13 de abril del 2005 (BOE. 1 de febrero de 2006), base jurídica del Acuerdo de Financiación

²⁰ Acuerdo de Financiación de Participación de Terceros en la Financiación de los gastos entre la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo de la Generalitat de Catalunya y el PNUD. Diciembre 2011.

4.2.6 El contexto

La RACCN tiene una superficie de 34,000 Km², y está integrada por 8 municipios: Waspam, Bonanza, Rosita, Siuna, Waslala, Mulukukú, Prinzapolka y Puerto Cabezas. En éste último se encuentra la ciudad de Bilwi, cabecera del municipio de Puerto Cabezas y cabecera regional de la RACCN. La sociedad de la RACCN es multi-étnica y multi-cultural y está constituida por pueblos indígenas Miskitu y Sumu-Mayangna (Twahkas, Panamahkas, Yusku), afrodescendientes (Creoles) y comunidades étnicas de Mestizos. La forma tradicional de división territorial indica que en la RACCN hay 16 territorios.

La población de la RACCN según el censo del 2005, era de 314, 130 habitantes. La RACCN, tiene la tasa de crecimiento más elevado del país con un 4.9%. La población estimada al 2012, según INIDE fue de 453,541 habitantes²¹



La población menor de 18 años es aproximadamente el 31% de la población, destacando los grupos etarios de 0 a 4 años y de 5 a 9 años.

Contexto institucional

El marco legal del régimen de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe está definido por la Constitución del 1987 y por la Ley 28, titulada: "Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua" (1987). La ley 28 creó el Consejo Regional Autónomo del Atlántico Norte y su respectiva Coordinación de Gobierno, que cuenta con un Coordinador/a (Gobernador/a) nombrado por el Consejo Regional, y con Secretarías Técnicas sectoriales.

La Ley N^o. 445, aprobada en el 2003, del Régimen de Propiedad de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, garantiza a los pueblos indígenas y comunidades étnicas, el pleno reconocimiento de los derechos de uso,

²¹ http://www.inide.gob.ni/estadísticas/Cifras_municipales_año_2012_INIDE.pdf

administración y manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, lo cual configura al régimen administrativo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, como la unidad base política y administrativa, diferenciándolo del resto del país.

La aplicación de la ley implica la demarcación y la titulación de las tierras comunales indígenas e incluye los mecanismos para el reconocimiento de las autoridades territoriales y comunales. La Ley 445 establece que la propiedad comunal la constituye las tierras, aguas y bosques que han pertenecido tradicionalmente a las comunidades de la Costa Atlántica y considera que: i) las tierras comunales son inalienables; no pueden ser donadas, vendidas, embargadas ni gravadas; ii) los habitantes de las comunidades tienen derecho a trabajar parcelas en la propiedad comunal y al usufructo de los bienes generados por el trabajo realizado.

En 1990 se celebró la primera elección de los Consejos Regionales Autónomos habiéndose realizado desde entonces cinco elecciones adicionales, para nombrar a las autoridades regionales (1994, 1998, 2002, 2006, 2010 y 2014). La Costa Caribe de Nicaragua es la única región del país donde funciona un sistema de gobierno constituido por cinco niveles de gobierno:

- ✓ ***El Nivel Comunitario.*** Legalmente reconocido por la Constitución Política, la Ley 28 (Estatuto de Autonomía) y la Ley 445 de Demarcación y Titulación Territorial.
- ✓ ***El Nivel Territorial.*** Implícito en la ley #28 y reconocido por la ley 445.
- ✓ ***El Nivel Municipal.*** Legalmente reconocido y reglamentado por la Ley 40 de autonomía municipal, que establece que los municipios de las Regiones Autónomas se rigen tanto por la Ley 40 como por la Ley de Autonomía Regional.
- ✓ ***El Nivel Regional.*** Establecido en la Ley 28 de Autonomía Regional.
- ✓ ***El Nivel Nacional.*** La Ley 290 de Organización de las Competencias del Poder Ejecutivo brinda a los Ministerios y entes Autónomos la potestad de organizarse y tener presencia en todo el territorio nacional.

El Sistema Autonomático de las Regiones del Caribe de Nicaragua, es un sistema quasi parlamentario que necesita ser fortalecido especialmente en la definición de competencias del Consejo y de la coordinación de gobierno regionales.

Este régimen representa un sistema de controles y balances haciendo imperativo el consenso sobre temas cruciales para el desarrollo de la región como la delimitación de territorios indígenas y el aprovechamiento de los recursos naturales. Sin embargo, en la práctica persisten tensiones y conflictos a diferentes niveles,

vinculados al destino de los ingresos provenientes del uso de recursos naturales lo que repercute en el clima de gobernabilidad en la RACCN.

Sin embargo, los Gobiernos Territoriales, de reciente creación a partir de la aprobación de la Ley 445 que rige la propiedad comunal, también requieren de un fortalecimiento institucional en términos de infraestructura, creación de nuevas capacidades, resolución de conflictos, sistemas de información y comunicación en función de la administración de sus territorios y recursos naturales y mejorar la coordinación con los municipios.

En términos institucionales, no existe un mecanismo formal de comunicación entre los niveles de gobierno, lo cual ha ocasionado el fracaso de proyectos, desconfianza y conflicto entre las autoridades.

4.2.7 Debilidades de diseño

En general, el proyecto Wan Tasbaya en su documento de formulación, presenta una adecuada coherencia lógica en cuanto a la definición de objetivos y resultados, identificación de actividades, y formulación de indicadores. Es considerado por la evaluación como una propuesta sólida y coherente que permitió responder de forma clara y positiva a la problemática identificada.

La matriz del Proyecto (Anexo N° 1 del documento PRODOC), incluye un conjunto de indicadores de desempeño con sus respectivos medios de verificación que permitieron un análisis comparativo entre actividades planificadas versus las ejecutadas. Ese formato de monitoreo de la implementación del proyecto, a nivel de actividades, se repite en el plan anual de trabajo, lo que no favoreció el monitoreo de los resultados. Esa situación no demerita el buen diseño general del proyecto, en todo caso, se puede considerar como una limitación del sistema de seguimiento y evaluación.

Aunque las autoridades y líderes entrevistados valoraron como muy positiva la adecuación y el desarrollo de las actividades, el evaluador se permite acotar algunas falencias de diseño.

De la lógica de la intervención

- No hubo una estrategia de trabajo con los gobiernos municipales.
- El fortalecimiento de las distintas Comisiones del Consejo Regional pudo ser definido con mayor precisión.
- No se incluyó una estrategia de género para garantizar el acceso y participación de mujeres en las actividades del proyecto. Sin embargo, la participación de las mujeres fue garantizada en las diferentes acciones del

proyecto , tanto para la toma de decisiones en actividades y la promoción del liderazgo de las mujeres en las estructuras tradicionales del proyecto, como para el desarrollo de capacidades. En los informes técnicos y periódicos se presentaron datos desagregados por género.

- El Fondo de Desarrollo Económico y Social no tuvo asignación presupuestaria.
- No se definió una estrategia de sostenibilidad del proyecto.

Otras restricciones de implementación

- Limitación de recursos.
- Distancia a los territorios atendidos.

4.3 ALCANCES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

4.3.1 Alcances de la evaluación

La evaluación ha cubierto las áreas de intervención y componentes del proyecto Wan Tasbaya, durante el período 2010-2014. En su diseño se consideró que los principales ejecutores han sido el Consejo Regional de la RACCN y los Gobiernos Territoriales y Comunitarios participantes en los proyectos en coordinación con la Secretaría del Consejo de Desarrollo Costa Caribe (SDCC), instancia del gobierno central responsable de coordinar y facilitar el funcionamiento de las instituciones del Estado con los gobiernos regionales autónomos del Caribe.

4.3.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo de la evaluación es valorar la calidad del avance del proyecto Wan Tasbaya de acuerdo a los objetivos, resultados y metas planificadas.

La evaluación se ha concentrado en identificar, ordenar, analizar y valorar lecciones aprendidas, buenas prácticas y herramientas metodológicas desarrolladas en el transcurso del proyecto.

4.3.3 Criterios de la evaluación y estándares de desempeño usados

Criterios de la evaluación

La presente evaluación por requerimiento de los TdR ha utilizados los siguientes cuatro criterios:

Pertinencia: se refiere al grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las prioridades del proyecto, del SNU y del país.

Eficacia: se refiere al grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos.

Eficiencia: mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica.

Sostenibilidad: mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, se han apropiado y podrán mantenerse una vez que termine el programa.

4.4. ENFOQUE DE EVALUACIÓN Y METODOS

La evaluación final del proyecto Wan Tasbaya es de diseño no experimental, analiza en qué medida se han logrado los objetivos de dichos proyectos y si éstos han tenido los efectos e impacto esperados en las personas, comunidades, territorios e instituciones involucrados y en qué medida esos efectos pueden ser atribuidos directa o indirectamente a las acciones de los proyectos.

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 definida por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG). 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.

El enfoque para desarrollar la evaluación es un **enfoque metodológico cualitativo**. Cobra por tanto especial importancia la consideración de los puntos de vista de los diferentes actores para construir una interpretación del Pana Laka II y de sus efectos. La opción del enfoque cualitativo fue seleccionada considerando que la utilización de los instrumentos propios de los métodos cuantitativos (encuestas), aunque deseable, no era apropiada por no disponer de tiempo suficiente.

El proceso de evaluación se ha desarrollado en base a tres enfoques centrales: a) Enfoque participativo: la evaluación se realizó con la participación activa en el proceso de todos los actores involucrados en el desarrollo de la iniciativa; b) Enfoque finalista: la evaluación tiene como fin generar información que sea útil; c) Enfoque apreciativo: la evaluación ha valorado las opiniones de los diferentes actores.

Por tanto, las técnicas utilizadas fueron:

- **Investigación documental.** Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del proyecto.
- **Observación participante.** Durante la misión se realizaron visitas a varios territorios involucrados. Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y dialogar con los beneficiarios.
- **Entrevistas a informantes clave.** Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales, con modelos abiertos de cuestionario en función de los diferentes niveles de análisis que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

En la I Fase se realizó análisis documental de la lógica de la intervención y se entregó un primer producto, consistente en un informe inicial producto de la revisión de toda la información derivada de las fuentes secundarias: documentación entregada por el PNUD sobre el proyecto. Se revisaron documentos de diseño del proyecto, planes operativos, informes de seguimiento y documentación generada resultado de la implementación del proyecto. También se elaboró el diseño metodológico de la evaluación con la matriz de preguntas, se definió el plan de trabajo en el terreno, informantes clave y se realizaron coordinaciones para garantizar la calidad del proceso.

La II Fase fue de recolección de información en el territorio. Se llevaron a cabo grupos focales, y entrevistas individuales; el análisis y la validación de la información cuantitativa y cualitativa se dieron a través de un proceso de triangulación de las opiniones y percepciones de los informantes clave institucionales y comunitarios. En total se tuvieron veintidós días de trabajo en el terreno.

En la III Fase se procedió a sistematizar el conjunto de la información recopilada en el trabajo de campo y analizar la información generada. También se identificaron buenas prácticas y aprendizajes, y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

4.4.1 Fuentes de información

Se realizó una revisión de los documentos entregados por el PNUD y se aplicaron los instrumento de recolección primaria de datos a los siguientes actores.

- i. **Beneficiarias y beneficiarios:** Pobladores de comunidades y miembros de los gobiernos comunales beneficiarias de las actividades de los Proyectos. Se seleccionaron grupos focales de beneficiarios y beneficiarias con criterios de relevancia y representatividad.
- ii. **Actor local municipal:** Personal técnico y directivo de las alcaldías asociados a la intervención de los Proyectos.
- iii. **Actor local territorial:** Personal directivo de los Gobiernos Territoriales Indígenas.
- iv. **Actor local regional:** Consejales regionales y responsables de la intervención del Programa en los Gobiernos Regionales
- v. **Instituciones del Estado:** Personal técnico y dirección superior de la Secretaría del Consejo de Desarrollo Costa Caribe.

4.4.2 Muestra y marco de muestra

La evaluación se ha realizado en una muestra de territorios: Karatá, Tawira, Tuahka, Tasba Pri, analizando todos los componentes de los proyectos durante el período 2010-2014, con la participación del Consejo Regional de la RACCN, miembros de los Gobiernos Territoriales y Comunitarios, representantes de municipalidades y funcionarios del PNUD en la Costa Caribe.

La selección se hizo conjuntamente con el PNUD.

4.4.3 Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos

Para realizar la evaluación se optó por utilizar métodos cualitativos, con el objetivo de poder contrastar los datos obtenidos a través de diferentes métodos y garantizar la fiabilidad de la información que recopilada en el terreno. Se usaron grupos focales y entrevistas a profundidad con Consejales regionales, miembros de GTI, funcionarios del Gobierno Regional.

Las entrevistas y los grupos focales han constituido las herramientas fundamentales que ha permitido recopilar los datos e informaciones básicas para establecer evidencias que apoyen las conclusiones y recomendaciones que se proponen.

La complejidad de la intervención, con muchos niveles de incidencia, provocó la necesidad de extender el periodo de trabajo de campo para completar la consulta y tener una visión general de la actuación.

El plan de trabajo de la evaluación fue el siguiente:

Actividad	Fecha
Grupo focal en Territorio Tawira	23 de Junio
Grupo focal en Territorio Karatá	24 de Junio
Grupo focal en Territorio Tuahka	25 de Junio
Grupo focal en Territorio Tasba Pri	8 de Julio

La debilidad de las evidencias recopiladas, basadas de manera casi exclusiva en informaciones cualitativas, ha sido mitigada en parte gracias a un ejercicio continuo de triangulación de los datos obtenidos y, también, a la realización de ejercicios de restitución de conclusiones y recomendaciones preliminares que permitían consensuar los hallazgos realizados.

4.4.4 Participación de las partes interesadas

Todos los actores directos del proyecto Wan Tasbaya participaron en la evaluación. Sus experiencias en la ejecución del proyecto y sus opiniones han contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

4.4.5 Consideraciones éticas

La metodología de evaluación utilizada consideró los principios y normas del Grupo de evaluación del SNU (UNEG)²². El evaluador siguió dichos lineamientos y durante el transcurso de la evaluación ha mantenido su independencia, imparcialidad, honestidad e integridad. Igualmente, el evaluador ha procurado garantizar la confidencialidad, anonimato de los puntos de vista expresados por los entrevistados y para cumplir con los niveles de transparencia requeridos, informó previa y libremente a los informantes los objetivos y metodología de la evaluación.

4.4.6 Información sobre antecedentes del evaluador

La formación, experiencia y conocimientos del evaluador en Ciencias Sociales y evaluación de proyectos y programas con diversas instituciones nacionales e internacionales, a nivel nacional e internacional, avalan sus cualificaciones para cumplir con las exigencias éticas de la evaluación.

4.4.7 Principales limitaciones de la metodología

Existen algunas limitaciones que afectan al ejercicio de evaluación y que deben ser puestas de manifiesto. La primera constatación que debe realizarse al respecto es que se trata de una intervención especialmente compleja que se lleva a cabo en

²² Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. 29 de abril de 2005.
<http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish>

distintos niveles de incidencia (ámbitos nacional, regional, municipal, territorial y comunitario).

La principal limitación de la evaluación, ha sido el poco tiempo que se disponía para recopilar información en el terreno. El trabajo de campo ha demandado más tiempo, reducir y priorizar el número de actores clave a entrevistar así como reducir la presencia del evaluador en actividades que hubiesen permitido la observación participativa del evaluador en acciones del proyecto. Eso no impidió realizar una consulta amplia gracias a entrevistas realizadas utilizando teléfono y correo electrónico.

Otra limitación encontrada fue el poco tiempo disponible de los diferentes actores involucrados, especialmente de las autoridades territoriales y los consejales regionales.

No obstante, el evaluador desea hacer constar la importante colaboración recibida de la oficina del PNUD en Bilwi, RACCN. Esa colaboración permitió avanzar de manera significativa en el ejercicio de evaluación y debe ser destacada. Dada la complejidad de la iniciativa analizada, con múltiples niveles de intervención y áreas geográficas de difícil acceso, el apoyo recibido a través de la oficina del PNUD en la RACCN, para coordinar la convocatoria de la consulta con los beneficiarios y consejales resultó fundamental.

4.5. ANALISIS DE DATOS

La triangulación fue el principal procedimiento metodológico usado para asegurar la veracidad del análisis de los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. De esta forma se intentó garantizar la veracidad y confiabilidad de la información recabada. En el proceso de triangulación, fue muy importante la información recabada mediante la observación directa. En varios casos de informaciones “encontradas” fue necesario extender el proceso de triangulación mediante actividades ulteriores para buscar, aclarar y profundizar en la información recabada.

La evaluación se estructura en cuatro niveles de análisis, tres de ellos son niveles del proyecto y el cuarto es el nivel local/país, esos niveles son:

- (i) Totalidad del ciclo del proyecto;
- (ii) Actividades y productos del proyecto;
- (iii) Resultados;
- (iv) Sostenibilidad.

4.5.1 Estándares de desempeño

Los estándares de desempeño ayudan a ordenar la observación en torno a aspectos puntuales de la evaluación. La valoración se hará con una escala de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio, sobre los criterios de evaluación.

En el anexo N°7 puede observarse el nivel de desempeño por resultados esperados, en el marco de preguntas clave (ver Anexo N°4) para revisar el logro de los objetivos propuestos, e identificar aspectos relacionados con el fortalecimiento de las relaciones entre electores y consejales electos.

El evaluador reconoce que el sistema de monitoreo no permite una comparación directa entre actividades realizadas y actividades ejecutadas. Porque el informe del estado de los indicadores al final del Proyecto no contiene la meta en cada actividad, para esta comparación hay que remitirse a la matriz del Proyecto para visualizar lo alcanzado en relación a lo planificado.

El sistema de monitoreo no es un documento o una herramienta sino un grupo de documentos, fuentes, herramientas que compone el sistema. Si bien es cierto resulta más fácil comparar en un mismo documento (en este caso, el informe), metas cumplidas contra metas propuestas, la información de metas propuestas está tanto en el PRODOC como en los PATs del proyecto.

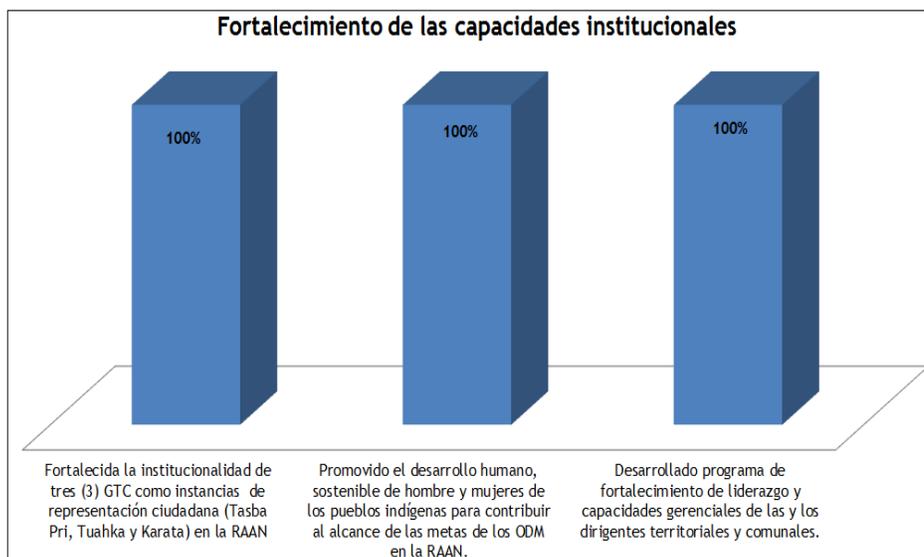
A continuación se muestran las calificaciones.

Niveles de desempeño del proyecto Wan Tasbaya por criterios evaluados

Criterios evaluados	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Algo insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio
Pertinencia	X					
Eficacia		X				
Eficiencia	X					
Sostenibilidad		X				

4.5.2 Valoración de los resultados.

Los participantes en las actividades del proyecto, así como consejales regionales coincidieron en que el proyecto tuvo logros en cuanto al valor agregado de sus productos y actividades. Los detalles pueden verse en el Anexo N°8.



a. Fortalecida la institucionalidad de nueve gobiernos territoriales/comunales como instancia de representación ciudadana.

El proyecto Wan Tasbaya en el marco de la Ley 445, ha brindado acompañamiento con asistencia técnica y financiera a las autoridades de los gobiernos territoriales en la RACCN en materia de administración pública territorial, para la elaboración de instrumentos de gestión y planificación como: Reglamentos Internos Comunitarios, Reglamento Interno Territorial, Memoria de Gestión y Traspaso, Estrategia de Desarrollo Territorial y Manuales de Gestión Financiera.

Los gobiernos territoriales apoyados por el proyecto fueron: Tuahka, Tasba Pri, Karatá, Tawira, Prinzu Auha Un, Wangki Twi Tasba Raya, Twi Waupasa, Wangki Li Lamni Wangki Li Aubra

En ese marco se han fortalecidos los gobiernos de Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa, con la elaboración y validación de sus estatutos territoriales, debidamente traducidos al Miskito. También se elaboraron los Planes Estratégicos de los territorios de Karatá y de Tuahka.

Se elaboraron 7 manuales de sistema contables y 7 manuales de organización y funciones y manual de procedimientos para la evaluación del desempeño e inducción de nuevos líderes territoriales y comunales.

Se proporcionó materiales y equipos de oficinas a los GTI de Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya, Twi Waupasa, Wangki Li Aubra, Tawira, Prinzu Auha Un y Tuahka.

Se formuló y validaron 3 planes de desarrollo estratégicos quinquenales para los GTC Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa, incluyendo 21 propuestas y/o perfiles de proyectos para los GTI.

Se hicieron reuniones con autoridades del CRCCN, de la Secretaría Departamental y Municipales de Waspam, Puerto Cabezas y Rosita, para consensuar atención a los Gabinetes de la Familia, comunidad y vida.

b. Promovido el Desarrollo Humano sostenible de hombres y mujeres de los pueblos indígenas y contribuir al alcance de las metas de Objetivos de Desarrollo del milenio en siete territorios de la RACCN.

Aunque las transformaciones en la situación de las comunidades y los territorios no son atribuibles exclusivamente al proyecto, sino a una confluencia de intervenciones; el proyecto contribuyó a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (objetivo 7), con el desarrollo de capacidades en los GTI para la gestión de sus territorios. También ha contribuido a la consecución del objetivo 3: promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, al facilitar su inclusión en los procesos de capacitación.

En ese marco de referencia para el desarrollo humano el proyecto, ha realizado el acompañamiento técnico a la Junta Directiva de los Gobiernos Territoriales Tuahka, Karatá, Twi Waupasa, Tasba Pri y Wangki Li Aubra para la elaboración de Plan Operativo Anual 2013. Ese mismo proceso fue realizado con los GTI de Tuahka, Karatá y Tasba Pri, para la preparación del Plan Operativo Anual 2014.

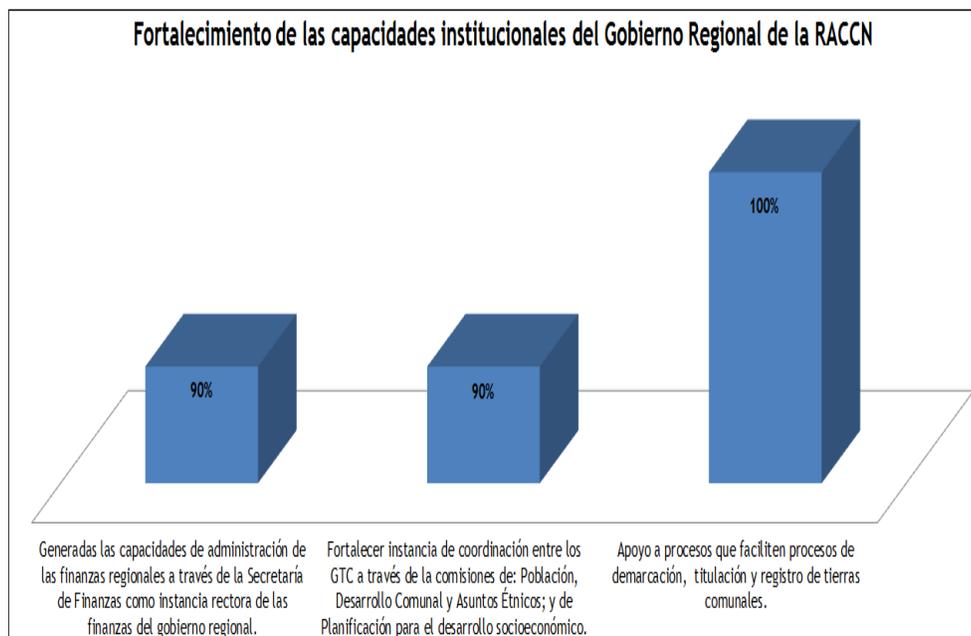
c. Desarrollado programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes territoriales y comunales.

El plan de capacitación de los gobiernos territoriales, estuvo conformado por los temas de Justicia social con equidad de género; participación previa, libre e informada; auditoría social; gobernabilidad; resolución de conflictos. Se realizaron talleres de capacitación de incidencia política, apropiación de competencias, apropiación de estatuto y auditoría.

Se realizó capacitación para formular el presupuesto territorial respectivo del 2014 con recursos del tesoro nacional en 14 territorios indígenas de la región, a saber: Prinzu Awala, Matumbak, Sikilta, Tuahka, Tasba Pri, Mayangna Sauni As, Prinzu Auhya Un, Karatá, Diez Comunidades, Twi Waupasa, Tawira, Wangki Twi Tasba Raya, Wangki Li Aubra y Wangki Li Lamni.

- d. **Generadas las capacidades de administración de las finanzas regionales a través de la Secretaría de Finanzas como instancia rectora de las finanzas del gobierno regional.**

Se financió la movilización de consejales regionales y la Comisión de Finanzas para gestionar recursos para la región ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Asamblea Nacional. También fue creada una instancia dentro de la Secretaría de Finanzas para acompañar el proceso de rendición de cuentas de los GTI.



- e. **Fortalecer instancia de coordinación entre los GTC, a través de la Comisión de Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos.**

Se financió la formulación de la estrategia para el fortalecimiento Institucional del Consejo Regional, la semana de la Autonomía y la participación de mujeres del GTI Tawira en un encuentro de mujeres indígenas en Waspám.

- f. **Asistida la Comisión de Demarcación y Ordenamiento Territorial.**

Se financió a la Comisión de Demarcación y Titulación del CRCCN para acompañar los procesos de resolución de conflictos, verificación de linderos in situ amojonamiento y titulación de los territorios Tawira, Twi Waupasa y Prinzu Auhya Un.

4.6. HALLAZGOS PRINCIPALES SEGÚN CRITERIOS

4.6.1 Hallazgos principales de la evaluación según criterios

De acuerdo con las consultas realizadas, los bienes y servicios producidos por el proyecto llegaron a los grupos meta, quienes tienen una apropiación sobre los conocimientos y métodos transferidos por el proyecto. Además existe una satisfacción expresa sobre la calidad del proyecto y un reconocimiento a pleno que sus expectativas fueron cumplidas.

La información de campo evidencia una contribución importante en los diferentes ámbitos: a) en lo personal (autoestima, liderazgo), b) institucional (incremento de capacidades y de institucionalización de procedimientos de trabajo), territorio (incremento de la capacidad de autogobierno, planes estratégicos territoriales y visibilidad de la gestión local).

Una valoración de satisfacción respecto a las actividades del proyecto no refleja ninguna insatisfacción. Según la opinión de los líderes territoriales y consejales regionales consultados, un 90% quedaron muy satisfechos y un 10% satisfechos.

4.6.2 Análisis de Pertinencia

El proyecto ha respondido a las prioridades de desarrollo humano del Caribe. La mayoría de los dirigentes territoriales y comunales consultados identificaron que el acompañamiento en la elaboración de los estatutos territoriales, y la elaboración de planes estratégicos de los territorios fueron las acciones más significativas para fortalecer a los gobiernos territoriales.

La evaluación valora como pertinente el diseño del proyecto a lo largo de toda su ejecución puesto que el contexto social y la problemática identificada permanecieron a lo largo del período, presentando una adecuada consistencia y coherencia entre sus objetivos, actividades y resultados. Dicha pertinencia se demuestra por las razones siguientes:

- a. Responde a las necesidades esenciales y prioritarias de los beneficiarios tales como el fortalecimiento de la gobernabilidad.
- b. Fortaleció las capacidades en el Consejo Regional y los GTI.
- c. Coincide con el creciente interés de fortalecer el proceso autonómico y el desarrollo de su institucionalidad.
- d. En cuanto a la apropiación los líderes territoriales y consejales regionales consultados han respondido que consideran que el proyecto promovió actividades para consolidar el modelo de gestión autonómica de gobierno.

La formulación del proyecto Wan Tasbaya se realizó como un diseño derivado de los resultados y actividades del proyecto Pana Laka I. El diagnóstico de problemas

incluido en el documento de formulación resulta apropiado para valorar los factores que afectan a la situación detectada. La intervención no surge, por tanto, de un diagnóstico *exnovo*, nace a partir de la experiencia. En cierto modo podemos considerar que el diagnóstico fue un ejercicio de actualización y verificación de las condiciones de ejecución. La evaluación considera como una buena práctica el propio proceso de diseño, aun considerando la limitante de no incluir la opinión de los GTI.

En general hay que decir que los elementos del marco lógico son elementos de calidad: los enunciados son correctos y se aprecia claramente la lógica interna, la secuencia acumulativa que a partir de la realización de unas actividades llevaba a la consecución de sus resultados y objetivos. Hay que destacar el grado de concreción de los indicadores que el evaluador considera, cumplen los criterios SMART (siglas en inglés correspondientes a específicos, cuantificables, factibles, pertinentes y sujetos a una cronología determinada), y fueron utilizados como una herramienta dinámica de gestión.

El evaluador, no obstante, considera que se podría haber incluido algún indicador adicional para medir el grado de devolución de documentos/información con capacitaciones, ya que en las comunidades, la transferencia de información se hace de forma oral. También hubiese sido deseable que los indicadores contenidos se hubiesen desagregado por sexo para de ese modo, analizar la participación diferenciada de hombres y mujeres en la consecución de los distintos resultados.

El diseño del proyecto responde a las prioridades del país expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo humano (PNDH) y la Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe y Alto Wangki Bocay para el Buen Vivir y el Bien Común 2012 - 2016.

Las estrategias y la lógica de intervención del proyecto Wan Tasbaya fueron diseñadas para abordar las necesidades de fortalecimiento de los gobiernos territoriales y comunitarios incorporando acciones para generar fortalecer la gobernabilidad y el buen gobierno. Su diseño por lo tanto, responde a estas demandas que por derecho deben tutelarse mediante el reconocimiento de sus formas de gobierno. Es evidente que ha existido una coherencia entre los objetivos del proyecto y los resultados esperados, lo que fue corroborado por los informantes.

Durante la formulación del proyecto hubo una importante participación de los actores a nivel nacional y regional. Aunque las autoridades locales (municipales, territoriales y comunitarias) no participaron directamente en la elaboración del proyecto, se aseguró que el proyecto fuese un complemento a sus planes de desarrollo locales lo que ha resultado en un alto grado de alineamiento.

Por otro lado, en términos de funcionamiento el documento del proyecto precisó de manera clara sus mecanismos de gobernanza. El diseño contempló la elaboración de

un documento normativo operativo, lo que repercutió en la fluidez de la conducción de la coordinación, y en el buen desempeño de los socios institucionales.

4.6.3 Análisis de eficiencia

La arquitectura de gestión se constituyó en el PRODOC, donde se definieron estrategias de implementación. El modelo de gestión basó principalmente en la búsqueda del consenso; en una lógica de coordinación entre socios, en el marco los Planes de Trabajo Anuales consensuados entre el PNUD y el gobierno regional en la RACCN.

En general, se evidenciaron buenos niveles de coordinación entre las unidades técnicas ejecutoras y el PNUD, evitando duplicidades, optimizando los recursos y causando mejores resultados.

El modelo de gestión del proyecto funcionó tal como se definió en el PRODOC. La gestión del proyecto, con excepción de la época de reducción del financiamiento, tuvo una alta ejecución de actividades para cumplir con los resultados previstos. El mecanismo de coordinación fue un elemento clave en el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que su ejecución tuvo lugar en el marco de la institucionalidad autónoma: un gobierno regional, cuatro gobiernos municipales, y siete gobiernos territoriales.

A nivel de la Junta Directiva, la toma de decisiones estratégicas pertinentes, facilitó la ejecución y desarrollo del proyecto, contribuyendo de forma efectiva y eficiente al logro de los resultados. La multiplicidad de actores y la dinámica asumida para la toma de decisiones no 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.

Por recomendaciones de la Comisión Técnica, durante el primer de ejecución, se incrementó la cantidad de territorios de intervención, al pasar de 7 a 9 territorios, sin aumentar el presupuesto.

El liderazgo y apoyo del Programa Costa Caribe del PNUD determinó un curso exitoso en las acciones del proyecto. La gran flexibilidad y receptividad que tuvo el proyecto permanentemente le han permitido adecuarse a diferentes realidades y ejecutar actividades programadas y más allá de las planificadas. Por ejemplo, a pesar de falta de diseño de componente de género e indicadores cuantificables de beneficiarios directos e indirectos, se hicieron notables esfuerzos promover la activa participación de mujeres en distintas actividades asegurando que fuesen beneficiarias así como para dar seguimiento y recopilar indicadores cuantificables sobre las beneficiarias.

El proyecto aplicó una metodología de trabajo participativa que en los diferentes niveles de gobierno facilitó la participación y la apropiación por parte de las

autoridades y técnicos regionales y territoriales. El equipo técnico regional demostró un nivel importante de apropiación, lo que se reflejó en el desarrollo de capacidades operativas, y en la adopción de los métodos de trabajo.

El presupuesto inicialmente establecido fue respetado aunque hubo un desfase que extendió el proyecto y un incremento de territorios atendidos. Sin embargo, se logró alcanzar los resultados esperados sin necesidad de un aumento del presupuesto. La relación costo-beneficio del proyecto en su totalidad es aceptable.

4.6.4 Análisis de Eficacia

Respecto a la eficacia, el proyecto ha alcanzado en forma muy satisfactoria los objetivos y resultados delineados, en gran parte merced a la gestión flexible y creativa del proyecto, lo cual permitió emprender acciones hechas a medida para los diferentes contextos locales.

La ejecución fue adecuada y no presenta desviaciones significativas sobre las actividades programadas. Tanto el modelo de gestión como la estructura de gobernanza fueron eficientes para el logro de los objetivos. Además se constató evidencia de acercamiento entre el consejo regional y la nueva instancia de toma de decisiones a nivel territorial.

Más allá de la expresión numérica de los resultados y productos obtenidos con el proyecto, destaca su contribución para el desarrollo de la institucionalidad de siete gobiernos territoriales/comunales como instancia de representación ciudadana; el desarrollo de un programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes territoriales y comunales; el fortalecimiento de la Secretaría de Finanzas como instancia rectora de las finanzas del gobierno regional; el fortalecimiento del marco institucional que profundiza el régimen autonómico; el fortalecimiento de la coordinación entre los GTC: fortalecidas las Comisiones de Demarcación y Ordenamiento Territorial, y la Comisión de Planificación para el desarrollo socioeconómico.

De la revisión de los informes de ejecución, observamos que prácticamente todas las actividades previstas alcanzaron un nivel de ejecución del 100%. En términos generales hay que hablar de un muy buen desempeño en prácticamente todos los resultados. Es preciso señalar que el proyecto fue sometido a un esquema muy riguroso para el seguimiento de los indicadores previstos.

El grado de ejecución presupuestario ha sido igualmente alto para todas las partidas, en un marco de colaboración y respeto mostrada por las contrapartes con un sistema de intercambio de información fluida y transparente que ha servido para reforzar la confianza mutua.

4.6.5 Análisis de Sostenibilidad

El gran desafío es la sostenibilidad de los resultados y los procesos desarrollados por el proyecto, 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 socio políticos para la población.

Dicha sostenibilidad depende de una serie de factores entre los cuales destaca la disponibilidad de recursos para garantizar procesos electorales territoriales apegados a ley, la responsabilidad ciudadana en procesos de control social de la gestión de gobierno.

A pesar de ser un proyecto con una relativa corta duración, se han sentado bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones que se han implementado. Esto contribuirá a garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados con la iniciativa, es de esperar que las Secretarías de línea y las Comisiones del Consejo Regional continúen las líneas de trabajo. De igual forma con mucha probabilidad continuara la vinculación de las universidades regionales a los procesos de capacitación de las autoridades en la región.

Es necesario destacar la decisión del Consejo Regional de la RAACN de trabajar una lógica de salida del proyecto, en búsqueda de sostenibilidad a futuro. Por esa razón, el proyecto vinculó su accionar con los fondos provenientes del Tesoro y de los impuestos que reciben los Territorios Indígenas, apoyando la coordinación y gestión de los GT con el Gobierno Central, además de brindarles capacitación y acompañamiento en el tema de planificación y administración territorial.

En ese mismo sentido, en materia de comunicaciones, el Consejo Regional ha firmado convenios con la Universidad Nacional de Ingeniería y con la Asamblea Nacional (AN); la Universidad manejará la página web y el material audiovisual será producido por la AN.

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

- Institucionalización de procesos: el trabajo de las Comisiones de Autonomía y Modernización; de Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos; de Demarcación y Ordenamiento Territorial; y de Planificación para el desarrollo socioeconómico de la RACCN.
- Financiar el saneamiento territorial
- Continuar la capacitación de los GTI
- Sostener un sistema de capacitación continua de los consejales regionales
- Evaluar el desempeño de la gestión mancomunada de actividades ejecutivas y legislativas de los consejales regionales.

4.7. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El proyecto Wan Tasbaya tuvo un continuo monitoreo técnico y financiero a fin de garantizar la calidad y apropiación de los resultados y acciones de acuerdo a las realidades de las pueblos y comunidades que habitan en los territorios y comunidades participantes en el proyecto.

4.7.1 Hallazgos

Entre los principales logros se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ El fortalecimiento de la institucionalidad territorial con la conformación de los Gobiernos Territoriales. Los territorios de Prinzu Auhya Un, Tawira, Wangki Li Aubra y Tuahka son producto de la unión de varias comunidades dispersas, mediante un proceso constitutivo ordenado e inclusivo. Todos estos territorios ahora reciben financiamiento del tesoro nacional.
- ✓ Hay un mejoramiento de las relaciones de representatividad y fiscalización entre el Consejo Regional de la RACCN y sus consejales con 9 territorios indígenas y afrodescendientes de la RACCN. Los consejales muestran un renovado compromiso con las responsabilidades que implica representar a sus comunidades. Cabe destacar que los consejales actualmente están asumiendo funciones ejecutivas, lo que está acercando la toma de decisiones sectoriales con el debate presupuestario.
- ✓ Las comunidades, territorios y sus autoridades han incrementado su posibilidad de incidir, cabildear y pedir cuentas a la forma en que los consejales regionales trabajan por representar sus intereses y resolver problemas en producción, salud, educación, cultura y representación política.
- ✓ El acompañamiento en la elaboración de los estatutos territoriales, la elaboración de planes estratégicos de los territorios y el acompañamiento para la demarcación y titulación de sus territorios.
- ✓ Desarrollado el programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes Territoriales y Comunales.
- ✓ La capacitación ha resultado en el fortalecimiento de las capacidades administrativas y de incidencia de los gobiernos territoriales y comunales, mejorando la gobernabilidad autonómica, generando sinergia, comunicación y coordinación entre los actores vinculados al proceso de demarcación. Se acordaron con las Juntas Directivas de los GTI los temas de capacitación: Justicia social con equidad de género, participación previa libre e informada, auditoria social, gobernabilidad, resolución de conflictos, entre otros.

- ✓ Se promovió la implementación de medidas para la mitigación y manejo de conflictos en los territorios titulados, mediante la capacitación sobre la Etapa de Saneamiento con el Gobierno Territorial Tuahka.
- ✓ Se han fortalecieron las capacidades institucionales de los gobiernos territoriales y comunales, asegurando la participación de calidad y equitativa de mujeres y hombres en la gestión pública.
- ✓ Se fortaleció la relación con los Gabinetes del Poder Ciudadano. Los GTI coordinan acciones territoriales en materia de salud, educación, producción, medio ambiente y seguridad ciudadana. En esta sinergia, las autoridades indígenas no son sustituidas, participan en el debate del desarrollo territorial como parte de una instancia del Estado que está aprendiendo a relacionarse con autoridades indígenas como apoyo mutuo para realizar de forma conjunta diferentes acciones en beneficio de la población.
- ✓ El Consejo Regional ha fortalecido su institucionalidad con apoyo de la Asamblea Nacional.
- ✓ El Consejo Regional ha fortalecido su institucionalidad con la facilitación de la relación del Consejo y específicamente del Presidente del Consejo con los Territorios y comunidades Indígenas.
- ✓ Finalizado el proceso de amojonamiento, deslinde y demarcación de los territorios atendidos, siendo el proceso de resolución de conflictos el principal instrumento de comunicación intercomunitaria, interterritorial e interétnica que conllevó a la titulación de los territorios.
- ✓ Elaboración de planes estratégicos que retoma el tema de la Gestión Local de Riesgo (prevención y reconstrucción) de siete (7) gobiernos territoriales. Incluye la recuperación de la soberanía y seguridad alimentaria y el mejoramiento de los niveles de vida comunitaria.
- ✓ Construidas y equipadas oficinas de los GTI participantes.
- ✓ Establecidas estrategias de coordinación y gestión para la gobernabilidad entre el gobierno regional y los siete gobiernos territoriales, mediante la firma de convenios de colaboración para la buena gobernabilidad entre el Consejo Regional Autónomo RACCN y los gobiernos territoriales.
- ✓ Los GTI tienen un espacio de participación en las sesiones del CRACCN, para presentar sus principales logros, dificultades y lecciones aprendidas a partir de su creación.

- ✓ Implementación de mecanismos de auditoría social para rendición de cuentas y de coordinación entre los GTI y sus comunidades financiando la realización de asambleas territoriales y comunales para transparentar la gestión de los GTI.

En línea con los aspectos e interrogantes mencionados en la sección 2 y 4 de los TdR de la evaluación, a continuación se analizan los aspectos específicos que se enumeran a continuación:

- **Sistema de Planificación del Gobierno Regional**

Con apoyo del proyecto Wan Tasbaya se ha elaborado y validado los planes de desarrollo estratégico quinquenales de tres gobiernos territoriales: Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa.

Se brindó apoyo técnico para la elaboración de planes anuales, monitoreo y seguimiento a proyectos en ejecución en territorios priorizados, así como asistencia técnica para la elaboración y presentación de 3 propuestas de proyectos para los gobiernos territoriales ante otras instancias y organismos en la Región.

Al momento de evaluación solo se constató que dichos instrumentos sirvieron de insumo para la elaboración de la propuesta de presupuesto.

Lo estratégico fueron los esfuerzos del proyecto en apoyar al Consejo Regional para articular un sistema de planificación, ya que la lógica de planificación solamente llegaba hasta los municipios y no incluía a los territorios. La modalidad de ejecución de los Territorios es por demanda, en cambio la modalidad de ejecución de los municipios es presupuestaria. Esa es la razón, por la cual el proyecto promovió a relación entre los diferentes niveles de Gobierno.

Aunque el proceso muestra resultados incipientes, es prometedor que ahora los diferentes niveles de Gobierno consultan a los territorios para la planificación de las inversiones públicas.

En el municipio de Rosita, el territorio Tuahka ha logrado colocar tres de sus principales acciones en el plan de inversión municipal. De igual forma, el Territorio de Karatá en el plan de inversión municipal de Bilwi.

- **Reglamentos internos de GTI y GTC**

Se promovió el proceso de fortalecimiento de la gestión administrativa y gerencial de los gobiernos territoriales de los territorios Karatá, Tawira, Tasba Pri, Tuahka y Prinzu Auya Un. Los GTI de Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa establecieron regulaciones para normar su funcionamiento a través de normativas

que visibilizan su gestión mediante la elaboración y validación de estatutos territoriales.

Se elaboró también un Manual del Sistema Contable, que incluye además, un Manual de Organización y Funciones, Manual de procedimiento para la evaluación del desempeño e inducción de nuevos líderes territoriales y comunales; el manual es considerado por líderes de GTI, un instrumento necesario para fortalecer el buen funcionamiento, administración y gerencia de los gobiernos territoriales, mediante el incremento de la capacidad administrativa y de gerencia. El manual se utilizó también para hacer la inducción de nuevos líderes territoriales y comunales, incluyendo a los GTI de Wangki Maya y Prinzu Awala.

Se efectuaron coordinaciones con diversas organizaciones para realizar capacitación de manera conjunta con instituciones de gobierno (MAGFOR); universidades regionales y sus institutos (URACCAN-IREMADES); ONG regionales (CEJUDHCAN y CADPI), y organismos de la cooperación bilateral (GIZ), para contribuir al desarrollo de capacidades de los GTC a través de la formación en temas relevantes para la buena gestión y administración de sus territorios. En ese marco de cooperación institucional, líderes territoriales y comunales de los territorios Wangki Li Aubra y Wangki Li Lamni participaron en un diplomado sobre Territorialidad y Gobernanza.

- **Relación entre GTI y Gobierno Regional**

Este proyecto contribuyó a mejorar los mecanismos de comunicación e imagen institucional del Gobierno Regional, así como la comunicación interna entre los gobiernos comunales y territoriales con las familias y personas integrantes de sus comunidades promoviendo la cultura de transparencia y rendición de cuentas, así como dotar a los gobiernos comunales, territoriales y Consejo Regional de herramientas, espacios e incentivos que contribuyan a mejorar la gobernabilidad y buen gobierno.

Se promovieron espacios de diálogo y concertación de los gobiernos territoriales con instancias de toma de decisión a nivel comunal, municipal, regional, nacional y ONG´s. En este sentido, se apoyó con fondos para gestión, incidencia y movilización de los Gobiernos Territoriales: Wangki Li Aubra, Wangki Li Lamni, Wangki Tui Tasba Raya y Twi Waupasa, Tuahka y Prinzu Auya Un, dentro y fuera del territorio ante otras instancias.

También se promovieron espacios de divulgación, comunicación y educación sobre la gestión de los gobiernos territoriales, mediante el pago por espacios radiales a través de radio emisoras en Bilwi (Tawira, Prinzu Auhya Un, Twi Waupasa) y en Waspám (Wangki Li Lamni, Li Aubra y Wangki Twi-Tasba Raya).

Se han financiado iniciativas y espacios de concertación, incidencia y movilización de los Gobiernos Territoriales y Comunales Tasba Pri, Karatá y Twi Waupasa ante

otras instancias de gobierno comunal; así como el financiamiento de encuentros comunales y territoriales que permite la comunicación fluida entre las juntas directivas de los gobiernos territoriales y sus electores comunales.

Hay que destacar la actuación de la Comisión de Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos, como instancia de coordinación con los GTI y gestora de su participación en las sesiones del Consejo Regional para exponer los resultados de su gestión.

En esa misma línea de trabajo, el proyecto brindó apoyo a la Comisión de Demarcación y Ordenamiento Territorial, para incrementar el número de territorios demarcados en la RACCN. Se financiaron así, los procesos de demarcación y titulación. Además, se acompañaron procesos de verificación de linderos in situ, entre comunidades y entre territorios. Igualmente se apoyó la negociación y acuerdo sobre de conflictos, amojonamiento y titulación en los territorios Tawira, Twi Waupasa y Prinzu Auhya Un.

El proyecto también ha contribuido a promover diálogos y negociaciones, vinculando su accionar con los fondos provenientes del Tesoro Nacional y de los Impuestos que reciben los Territorios Indígenas para fortalecer la gestión de los GTI con el Gobierno Central.

Adicionalmente, la Junta Directiva del CRCCN ha conformado una instancia para acompañar el proceso de rendición de cuentas de los fondos propios percibidos por los gobiernos territoriales en concepto de aprovechamiento de los recursos naturales. Esa nueva instancia está a cargo también de inscribir y registrar los estatutos territoriales así como de mejorar la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos territoriales en su gestión.

Otro de los elementos relevantes para fortalecer a los gobiernos territoriales, fue el apoyo a procesos de diálogos y coordinación con otros organismos e instituciones que trabajan el tema de fortalecimiento institucional, como el Fondo de Inversión Social de Emergencia (Nuevo FISE), que acompaña al fortalecimiento institucional de los diecisiete territorios en la RACCN recursos de varias fuentes.

También se promovieron las relaciones de coordinación con los Gabinetes del Poder Ciudadano. El objetivo es que los Gabinetes no sustituyan a las Autoridades Indígenas en la gestión del territorio.

- **Elaboración de presupuestos de esos niveles para su gestión ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)**

El proyecto ha sido decisivo para fortalecer las capacidades de financiamiento de los niveles de gobierno regional y territorial.

Los Gobiernos Territoriales y Comunales, han fortalecido sus capacidades institucionales en los espacios de concertación, gestión y toma de decisiones ante otras instancias. Eso fue posible al integrar las demandas territoriales en el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe, hacia la ruta del Desarrollo Humano.

Se logró que siete gobiernos territoriales y comunales, mediante sus gestiones, recibieran una asignación presupuestaria de un millón de córdobas en algunos casos y otros, quinientos mil córdobas anuales, del presupuesto de la república para fortalecer las gestiones. Entre los territorios favorecidos se encuentran: Alto Wangki y Bocay, Mayangna Sauni As, Prinzu Auhya Un, Mayangna Sauni Arungka, Tuahka, Wangki Li Aubra y Wangki Maya.

Actualmente, dichos GTI se encuentran recibiendo y administrando fondos del presupuesto nacional y han logrado, en algunos casos, rendir al menos dos periodos sin mayores contratiempos que los generados por el proceso de aprendizaje de administrar fondos gubernamentales.

Aunque estas acciones parecieran normales por los procesos de presupuestación, gestión y rendición de cuentas que para otro tipo de organizaciones son rutinarios, para los GTI ha implicado además de un proceso de aprendizaje ya que son los primeros fondos que administran, el inicio del ejercicio de la autonomía y la responsabilidad de rendir cuentas a sus electores.

A nivel regional, se generaron capacidades administrativas en la Secretaría de Finanzas como instancia rectora de las finanzas regionales. Además se financió la movilización de consejales regionales de las Comisiones de Finanzas y de Planificación para gestionar el presupuesto de la región ante Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Asamblea Nacional.

- **Sistemas de impuestos por aprovechamiento de recursos naturales**

En todos los GTI, encontramos procesos, en diferentes niveles, de negociación para percibir impuestos por diferentes fuentes por lo que se parecía una excelente actividad de gestión, sin embargo, se denota que requieren un apoyo especializado en cuanto a asuntos legales y de cobranza por lo que en un futuro cercano requerirán de asesoramiento y capacitación en estas materias.

- **Gestión del Territorio y de los Planes de Ordenamiento Territorial**

Los Gobiernos Territoriales seleccionados fortalecieron mecanismos para la gestión y administración de sus territorios mediante la elaboración y validación de los planes de desarrollo estratégicos quinquenales para tres GTI incorporados al proyecto: Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa.

Al momento de la evaluación no se encontró evidencia de que alguna iniciativa de algún Plan Estratégico Territorial haya sido incluida en planes municipales y regionales. Sin embargo, los GTI expresaron que los planes son un instrumento para la gestión de su territorio y que será la guía para la toma de decisiones en material de uso de los recursos naturales y de elaboración de presupuestos.

Sin embargo, a partir de la experiencia y el trabajo del proyecto, se logró la participación de otros organismos con presencia en la región para financiar proyectos e iniciativas territoriales. El proyecto BOSAWAS - GIZ, financió proyectos con los GTI de Wangki Li Lamni y Wangki Li Aubra. El GTI Tuahka obtuvo recursos del Gobierno Autónomo de Andalucía. El Programa de Desarrollo en la Costa Caribe y Alto Coco, financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DfID) a través del Banco Mundial, financió los territorios de Prinzu Auhya Un y Prinzu Awala.

- **Mecanismos de articulación entre niveles de gobierno**

Se establecieron las estrategias de coordinación y gestión para la gobernabilidad entre el Gobierno Regional y los siete gobiernos territoriales, mediante la firma de convenios de colaboración para la buena gobernabilidad entre el Consejo Regional Autónomo y los siete gobiernos territoriales.

Dos de las tres municipalidades de incidencia del proyecto han incluido en sus planes de inversiones municipales, proyecto definidos por GTI. Hay que señalar, que las municipalidades empiezan a trabajar directamente con los GTI, facilitando la transferencia de recursos del tesoro nacional a través de proyectos sectoriales. Esta relación ha mejorado sustantivamente en vista que la relación política entre los municipios y los GTI ha venido homogenizándose con el triunfo del Frente Sandinista de Liberación Nacional en las últimas elecciones municipales y regionales.

Sin embargo, esta mejoría en la relación, que emerge como coyuntural, es fruto de las elecciones mismas y de vinculación política partidaria y no de mecanismos institucionales y sostenibles de coordinación entre niveles.

El Nivel Comunal-Regional es el menos desarrollado, porque cuenta con los menores niveles de recursos para funcionar.

Respecto al nivel nacional, el GRUN ha fortalecido sustancialmente el apoyo a las municipalidades espacialmente con las transferencias que les han facilitado muchos mayores inversiones y de capacidad de ejecución de obras. Así mismo, los programas nacionales como Calles para el Pueblo y Hambre Cero, han sido un soporte y un respaldo importante a las municipalidades.

De igual manera, las relaciones Región-gobierno nacional se han visto mejoradas significativamente en vista de la cercanía política partidaria con el Poder Ejecutivo, lo que ha conllevado en una mejora de la comunicación y la coordinación.

La evaluación considera que esta situación es prometedora para alcanzar mejores niveles de coordinación y atención pero prestando mayor atención en aquellos mecanismos que pueden ser sostenibles y de largo plazo de manera que sean institucionalmente posibles.

Sin embargo, el reto será en el futuro próximo acercar aún más el nivel territorial y el nivel comunal a las municipalidades, de tal forma que las inversiones sean focalizadas en base a la demanda tanto del territorio como de las propias comunidades.

Un mecanismo importante para fortalecer la relación entre los distintos niveles de gobiernos es vincular los Planes de Desarrollo Municipal con los Planes de Ordenamiento Territorial.

- **Articulación de la Inversión pública**

El proyecto realizó esfuerzos con autoridades de los gobiernos municipales de Bilwi y Rosita para incorporar en los planes de inversión municipal, iniciativas de gobiernos territoriales. Aun cuando esta articulación entendida como un proceso, es incipiente, el proyecto ha sentado las bases para asegurar que todos los niveles de gobierno tienen preparada su demanda de inversiones, con un mecanismo o instrumento que articule ambas esta demanda con la oferta de recursos).

Todavía está en proceso de construcción esta capacidad institucional y el liderazgo que permita aglutinar a los diferentes niveles de gobierno y que estos asuman una responsabilidad compartida.

- **Inclusión de territorios indígenas y afrodescendientes en planes de inversión pública regional y nacional**

Aunque el GRUN estableció una estrategia dirigida específicamente para la Costa Caribe y que toma de referencia 4 niveles de gobierno (toma el nivel comunal y territorial como uno solo) y propone 15 programas de inversión pública, la evaluación no encontró evidencia de la incorporación de los territorios indígenas y afrodescendientes en los planes de inversión pública regional y nacional.

- **Definición de matriz de competencias de 5 niveles de gobierno**

En la RACCN, la actual tendencia de gobernanza regional es la confluencia de las competencias de los consejales regionales de funciones ejecutivas y parlamentarias. Se espera que este nuevo rol mejore la coordinación entre las comisiones de trabajo y la toma de decisiones.

A juicio de la evaluación, el avance más importante es el reconocimiento que adquirió el territorio en la agenda de los consejales regionales, con un nuevo esquema de atención a los territorios se espera que la comunicación sea más fluida y contribuya a la operacionalización de los planes comunales, territoriales, municipales y regionales.

Hay avances importantes en la coordinación nacional y regional, existe una Estrategia Nacional para Costa Caribe, una Oficina de Apoyo a las regiones autónomas y existe la intención de reformar la ley de autonomía. Todos ellos son pasos importantes para la coordinación entre los distintos niveles de gobierno.

Por otro lado, es relevante señalar, que el nivel territorial debería ser mayormente fortalecido ya que el nivel nacional y regional le será imposible atender a tantas comunidades dispersas y con dificultades de acceso.

Por último, las relaciones entre GTI y municipalidades están en proceso de construcción. Reciente es el proceso de eliminar consensualmente las contradicciones aparentes entre estos niveles de gobierno. Para un futuro proyecto, el fortalecimiento de la relación entre GTI con el nivel municipal debería ser una prioridad.

A pesar de lo anterior, puede decirse que el proyecto ha dejado un mecanismo que está ayudando a superar los traslapes de competencias.

4.7.2 Conclusiones

Como principal conclusión la evaluación señala que el proyecto de cuya evaluación se ocupa este documento recibe una **valoración global muy favorable**. En términos generales el evaluador considera que se trata de una intervención bien concebida, que parte de un conocimiento profundo de la realidad y cuyo desempeño puede considerarse satisfactorio. El conjunto de los actores entrevistados corroboran esa valoración positiva del proyecto.

A continuación se detallan conclusiones específicas:

1. **El nivel territorial-comunal es la instancia vital para el desarrollo de la autonomía regional.** La inclusión de los sujetos de la autonomía y su empoderamiento pasa, necesariamente por fortalecer las estructuras organizativas y de funcionamiento de gobiernos territoriales y comunales.
2. **Se ha fortalecido la capacidad de gestión administrativa y financiera de los GTI.** El proyecto hereda GTI con capacidades para una correcta gestión financiera, administrativa y de control interno, tomando como referencia las normativas de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua, las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público (NTCI), los procedimientos señalados

por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para el uso del módulo SIGFA Autónomo para su trámite de fondos del erario público.

3. **Los GTI han fortalecido su funcionamiento operativo.** Ahora disponen de locales equipados y recursos para el financiamiento de una estructura profesional de trabajadores que fueron capacitados para el desempeño de sus funciones; de igual manera las autoridades disponen de instrumentos para el mejoramiento de sus capacidades en los procesos de gestión, dirección, gerencia y gobernabilidad del GTI, así como de recursos para movilizarse en las gestiones necesarias fuera del territorio; con énfasis en la gestión y gobernanza comunitaria y territorial para administrar los territorios.
4. **Se ha fortalecido la capacidad de autogobierno e inversión de los GTI.** Los GTI han desarrollado capacidades de formulación del Presupuesto Anual de Inversión Territorial.
5. **Se ha mejorado la calidad de la gestión del Gobierno Regional.** Hay avances significativos en la coordinación entre las comisiones de trabajo y las secretarías debido al desarrollo de sus funciones de manera adecuada y de acuerdo a lo que establece el marco legal para la instancia ejecutiva y la instancia parlamentaria del Gobierno Autónomo.
6. **Se estableció un Sistemas de información y comunicación Regional, Territorial y Comunitario.** A través de la implementaron de varias iniciativas de comunicación sobre los procesos institucionales de los Gobiernos Regionales, Territoriales y Comunales, como el uso de programas radiales, página web del Consejo Regional y distribución de documentos.

A continuación se detallan los factores de éxito.

1. Conseguir el apoyo de las autoridades del Consejo Regional de la RACCN.
2. La ausencia de fenómenos naturales adversos.
3. El alto nivel de participación en los procesos de formación. A pesar de un alto contenido teórico, los docentes lograron sensibilizar y profundizar el mensaje en cada tema entregado, ya que a juicio de los capacitandos fueron de suma importancia e interés.
4. El involucramiento de las autoridades territoriales en el proceso de diseño de sus planes.

4.8. RECOMENDACIONES

Después de varios años de implementación, en el marco de los procesos electorales y el limitado financiamiento para el ejercicio de la autonomía plena, todavía es necesaria una permanente sensibilización a la sociedad de la región, sobre la importancia del rol del Consejo Regional. Ello demanda de incidencia para efectos de lograr la coordinación interinstitucional e intragubernamental que coadyuve al avance de los gobiernos autonómicos.

De manera específica se recomienda:

4.8.1 A nivel nacional

1. Articular el sistema regional de planificación de inversión pública.
2. Actualizar el sistema de transferencia presupuestaria a los GTI.

4.8.2 A nivel regional

1. Dar seguimiento al proceso de Elecciones Comunales y Territoriales para evitar la creación de conflictos referentes a su ilegalidad, así mismo debe garantizar los recursos financieros necesarios para fiscalizar y certificar dichas autoridades.
2. Continuar con el proceso de apropiación de las competencias de los distintos niveles de gobierno, para superar la falta de Información y desconocimiento de los esquemas de gestión para el desarrollo municipal/territorial/comunal.
3. Promover la realización de auditorías a los recursos trasladados a los GTI.
4. Armonizar los procesos de planificación entre los niveles de gobierno para disponer de un plan de desarrollo regional consensuado que incluya la demanda identificada en cada nivel de gobierno y facilite la gestión y consecución ordenada de recursos y cooperación.
5. Generar espacios de intercambio entre territorios para el intercambio horizontal de experiencias, con el fin de profundizar en las lecciones aprendidas del proceso de fortalecimiento de la gestión de gobierno.
6. Se considera pertinente profundizar más en el enfoque de género, con una estrategia definida para trabajar en esta área, mejorando y aumentando las actividades de capacitación y sensibilización sobre la violencia de género.
7. La gobernabilidad requiere de un enfoque intercultural, ya que la oferta electoral es un reflejo de la cultura de candidatos y los partidos políticos

participantes, las diferentes propuestas deberían de incluir a todos los grupos étnicos residentes en las comunidades.

4.8.3 A nivel municipal

1. Coordinar con los GTI las inversiones públicas en los territorios.
2. Adecuar los planes de arbitrios y presupuestos de los gobiernos municipales a la demanda de los territorios.
3. Elaborar el plan de desarrollo municipal consensuado con los GTI para promover servicios públicos de calidad y oportunidades productivas que contribuya a mejorar el nivel de vida de los pobladores.

4.8.4 A nivel territorial

1. Promover la participación de miembros del gobierno territorial en los espacios de toma de decisión municipal y regional, (cabildos y sesiones municipales y regionales), como parte del dialogo entre niveles de gobierno.
2. Focalizar el trabajo en alianzas estratégicas, para asegurar que todos los socios identificados no abandonen su compromiso con las actividades de coordinación entre los distintos niveles de gobierno, buscando compromisos para lograr la sustentabilidad de los resultados.
3. Promover el liderazgo y la participación de jóvenes y mujeres en los procesos electorales como alternativa de relevo generacional en los gobiernos comunitarios y territoriales.
4. Desarrollar recursos humanos pertinentes para la administración del territorio.
5. Establecer un mecanismo de rendición de cuentas.

4.8.5 Al PNUD

1. Desarrollar capacidades de negociación y cuantificación de beneficios para aprovechar las oportunidades de negocios por aprovechamiento de los recursos naturales.
2. Continuar con la capacitación sobre los procedimientos y requisitos para la rendición de cuentas y elaboración de presupuesto y solicitudes de fondos del tesoro nacional, en coordinación con la Secretaria de la Costa Caribe y los Consejos Regionales.

3. Se debe planificar la evaluación final de este tipo de proyecto con el tiempo requerido para profundizar los procesos desarrollados en un área de intervención tan grande. Una evaluación final siempre es una “visión externa” obviando las limitaciones de tiempo se reducirían los riesgos de una baja asistencia en los eventos de evaluación participativa, y se lograría coleccionar la mayor cantidad de voces de los actores.

4.9. LECCIONES APRENDIDAS

1. Las alianzas establecidas con las autoridades contribuye a posicionar el tema de la gobernabilidad en el escenario regional bajo un nuevo enfoque de atención, visibilizándolo como la autonomía como un asunto público.
2. El intercambio de experiencias entre comunidades es un importante espacio para promover el análisis de logros y lecciones aprendidas para mejorar la gestión de los GTI.
3. Otro de los aspectos primordiales en este proceso de fortalecimiento institucional fue la elaboración, validación y traducción de los estatutos territoriales a la lengua materna para los tres nuevos territorios. En los estatutos se aborda aspectos esenciales para la gobernabilidad indígena y buen gobierno en los territorios y comunidades.
4. Una de las herramientas esenciales para un buen gobierno territorial es contar con una propuesta de plan estratégico de gestión y desarrollo territorial y comunal. Su elaboración y validación en procesos ampliamente participativos, los transforma en un eficaz instrumento de gestión y movilización de recursos, ya que su formulación estuvo acompañada con consejales regionales miembros de la Comisión de Planificación.
5. El acompañamiento constante de los consejales regionales y municipales a las actividades programadas en las comunidades y territorios de incidencia del proyecto, otorgó legitimidad para promover una amplia participación.
6. La capacitación a los consejales regionales debe ser una actividad permanente, considerando que están asumiendo funciones ejecutivas, lo que demanda capacitación y asistencia técnica especializada para cada Comisión.
7. El enfoque de “doble vía” de fortalecer a los GTI y a los Gobiernos Regionales es un estrategia efectiva de promover la gobernabilidad local y la inclusión social y contribuye a erradicar la vieja cultura política de clientelismo.
8. Determinar como usuario a la comunidad fue un factor de éxito, ya que es una de instituciones básicas en la formación de capital social.

9. Para promover gobernabilidad, el principal esfuerzo que se debe desarrollar es el cambio de actitud de gobernantes y gobernados, que es un proceso a largo plazo; ya que por un lado, los consejales regionales tienen rutinas arraigadas que dificultan, en algunos casos, la toma de acuerdos y la asimilación de prácticas de buen manejo y gestión y por otro lado, los comunitarios dejan hacer. Por ello, la capacitación en incidencia debe ser un proceso permanente.
10. *La autonomía no es solo un proceso político.* La Autonomía es además un modelo de desarrollo económico y social.
11. *La voluntad política del CRCCN, el ordenamiento de planes y la asignación presupuestaria,* son decisivos para la viabilidad y sostenibilidad de las actividades del proyecto, más allá de su culminación.
12. *La participación de las comunidades* con el apoyo de sus autoridades territoriales, fortalece y hace sostenible la gobernabilidad. Es claro que se requiere trabajar sobre la base de la aceptación y el reconocimiento de las autoridades locales, así como, garantizar la participación sostenida y comprometida de la población. Es necesario fortalecer las estrategias para el compromiso de participación comunitaria.
13. *Se deben conocer las necesidades de los actores.* Para que el establecimiento de alianzas sea exitoso es recomendable conocer las necesidades de los otros actores involucrados, es fundamental el reconocimiento de los intereses de cada nivel de gobierno, pues todos necesitan ganar algo en la negociación; y formalizar las colaboraciones.

5. EVALUACION DEL PROYECTO APOYO A LA AUTO DEMARCACIÓN Y TITULACIÓN DE TERRITORIOS INDÍGENAS Y AFRODESCENDIENTES EN LAS REGIONES AUTÓNOMAS RACCN Y RACCS.

5.1 INTRODUCCION

La evaluación ha sido realizada para el Programa de las Naciones Unidas mediante la consultoría denominada SDC-061-2014 “Evaluación final de los proyectos Numada, Wan Tasbaya y Autodemarcación (Pana Laka II)”.

El presente documento contiene los resultados de la Evaluación final del proyecto Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas RACCN y RACCS, 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.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

El proyecto de Apoyo a la Autodemarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas de la RACCN y RACCS de Nicaragua, tuvo como objetivo contribuir a fortalecer la institucionalidad territorial en los territorios Prinzu Wala, Karatá, Tasba Pri, Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani, a través de la demarcación y legalización de sus respectivos territorios.

La Ley N°. 445 del Régimen de Propiedad de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, garantiza a los pueblos indígenas y comunidades étnicas, el pleno reconocimiento de los derechos de uso, administración y manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, lo cual configura al régimen administrativo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, como la unidad base política y administrativa, diferenciándolo del resto del país. En ella se reconoce el derecho de los pueblos indígenas a un territorio.

Las unidades territoriales tienen su base legal en lo establecido en la Ley 445, el cual contempla una serie de derechos colectivos que hace imperativo el consenso sobre temas cruciales para el desarrollo de la región como la delimitación de territorios indígenas y el aprovechamiento de los recursos naturales. La delimitación territorial así como la buena gobernabilidad del territorio tiene una implicación positiva para mejorar los niveles de ingresos provenientes del uso de recursos naturales y el mejoramiento de la condición de vida de los habitantes cuando esos

recursos son usados para mejorar la comunicación, mejoramiento de condiciones de salud, educación y empleo y que tienen una relación directa con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En las regiones autónomas de la Costa Caribe Norte (RACCN) y Sur (RACCS) de Nicaragua se desarrolla un proceso relevante por consolidar los derechos territoriales de comunidades indígenas, particularmente los derechos de tenencia. Dicho proceso constituye una respuesta tardía a las históricas demandas y reclamos territoriales de las comunidades indígenas. Aunque se desarrolla con una lógica fundamental política, dicho proceso ofrece nuevas oportunidades por avanzar hacia mejores esquemas de gestión y gobernanza territorial que fortalezcan las estrategias de vida y el manejo de recursos naturales. Lo cierto es que coexisten, por un lado, la concepción gubernamental de la titulación basada en criterios agrarios y, por otro, la visión de las comunidades enfocada en la revitalización de sus propios modelos de gobernabilidad basados en sus costumbres y tradiciones.

El Gobierno de Nicaragua ha mostrado una fuerte voluntad política para avanzar decididamente en este proceso de demarcación y titulación, y las autoridades territoriales y pueblos indígenas han mostrado alto grado de participación en el mismo.

El proceso de demarcación que ha organizado y dirigido la instancia de Comisión Nacional de Demarcación y Titulación (CONADETI) junto con su equipo operativo, que tiene su expresión en la Comisión Intersectorial de Demarcación y Titulación (CIDT), ha facilitado la consolidación de la estructura de los gobiernos territoriales para avanzar en la demarcación y titulación de sus territorios. Forman parte de la CONADETI y de las CIDTs los alcaldes de los municipios donde estén comprendidas las tierras y territorios a ser demarcados y titulados. Por ejemplo, al tomarse las decisiones sobre la demarcación, titulación y saneamiento del territorio de Laguna de Perlas estuvo integrado a la CIDT de la RACCS, el Alcalde de Laguna de Perlas, así como al ser demarcado el territorio de Karatá, el Alcalde del municipio de Puerto Cabezas.

Este proceso se da en medio de un avance de la colonización de los territorios indígenas por parte de colonos mestizos lo que pone en riesgo la seguridad jurídica de la propiedad colectiva indígena. Los gobiernos territoriales indígenas demandan la aplicación por parte del Estado de los mecanismos y procedimientos legales para frenar la invasión a los territorios y culminar el proceso de legalización de la propiedad colectiva según la Ley 445.

Así mismo, debido a que algunos territorios conformados en distintos momentos de la historia de la Costa Caribe y que en el marco de la Ley 445 se han estado reconfigurando, se hace evidente la necesidad de resolver el tema de la demarcación de los territorios indígenas y afrodescendientes. Contribuir a resolver esta situación fue el mandato del proyecto, ya que los territorios son las unidades

socio - demográficas que deben ser considerados en los planes y estrategias de desarrollo.

5.2.1 Estrategia de implementación y Marco lógico

La Ley 445, Ley de régimen de propiedad comunal de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de las regiones autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz²³ establece entre los principios y criterios del procedimiento para la demarcación y titulación, la plena participación directa de los pueblos indígenas y comunidades étnicas a través de sus autoridades tradicionales. Así como la disposición y la voluntad permanente de concertación y armonía entre las diferentes instituciones y personas involucradas en el desarrollo del proceso.

Esta ley garantiza el pleno reconocimiento de los derechos de propiedad comunal, tanto sobre la tierra como los recursos naturales; regula los derechos, uso y administración de los mismos; determina los procedimientos necesarios para dicho reconocimiento; establece los principios fundamentales del régimen administrativo de los territorios; establece las normas y procedimientos para el proceso de demarcación y titulación; y define el orden institucional para este proceso.

El proyecto de Apoyo a la Autodemarcación concentró sus esfuerzos en fortalecer las capacidades de 6 gobiernos territoriales ubicados en la RACCN y la RACCS²⁴ para acelerar el proceso de demarcación de sus territorios.

En su implementación, este proyecto contemplaba el enfoque de género y prácticas transversales en los temas de gobernabilidad, medio ambiente y pobreza. En este sentido, ha propiciado la construcción de mecanismos de diálogo, negociación, resolución de conflictos y concertación de los Gobiernos Regionales, Territoriales y Comunales. Además, ha apoyado la dinamización y ejecución de los planes regionales, municipales y comunales, mejorando la gestión de la autonomía regional y contribuyendo al alcance de las metas establecidas en los objetivos de desarrollo del milenio y el desarrollo humano de los Pueblos Indígenas y comunidades Afrodescendientes de las Regiones Autónomas. En un marco de alianzas estratégicas con socios locales, gubernamentales, no gubernamentales y universidades.

El objetivo general del proyecto era contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad territorial de Prinzu Awala, Karatá, Matumbak, Tasba Pauni, Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani, a través de la demarcación y legalización de sus territorios.

²³ La Gaceta, Diario Oficial, N°. 16 del 23 de enero de 2003.

²⁴ El PRODOC se refiere a la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y a la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). En este informe se adoptan los cambios legales sobre el nombre de las regiones y se acotan Región Autónoma del Caribe Norte (RACCN) y Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (RACCS) para sustituir a las siglas de RAAN y RAAS, respectivamente.

Los componentes del proyecto fueron: a) fortalecimiento de la institucionalidad comunal y territorial, b) Autodemarcación y legalización de territorios.

Para ello, el proyecto apoyó el fortalecimiento de la capacidad organizativa territorial y comunal a través de acciones encaminadas a aportar al conocimiento general de las y los líderes y autoridades de sus funciones.

Además de invertir en el capital humano a nivel individual, el proyecto fortaleció las estructuras territoriales para atender a corto plazo las demandas de las y los comunitarios, pero también, la atención a demandas estratégicas a largo plazo de los planes de desarrollo comunal.

El proyecto fue implementado con un alto grado de participación e involucramiento de los pobladores y las autoridades territoriales en la implementación de acciones para el cumplimiento del plan de Autodemarcación, amojonamiento y legalización de los territorios y sostenibilidad de las estructuras organizativas comunales y territoriales.

El proyecto, contribuyó al esfuerzo de Auto demarcación y legalización de los territorios atendidos. Para ello financió el proceso establecido por la Ley 445 para cumplir con la Autodemarcación y titulación de los territorios bajo el liderazgo de las autoridades territoriales. Se realizaron acciones rápidas participativas para el auto diagnóstico con los pobladores y el amojonamiento conforme los acuerdos establecidos entre los territorios, con la participación de las mujeres de los territorios y la del equipo técnico de la CONADETI, en un marco de fortalecimiento de los mecanismos para la negociación y resolución de conflictos comunitarios/territoriales.

El proyecto financió los procedimientos para legalizar las tierras, enfatizando el trabajo de demarcación y titulación con pleno respeto y sujeción a:

- La plena participación directa de los pueblos indígenas y comunidades étnicas con voz y voto, a través de sus autoridades tradicionales, con voluntad de contribuir de manera pacífica y razonable a la búsqueda de solución a los eventuales conflictos que puedan suscitarse entre comunidades colindantes.
- La participación de las autoridades territoriales en su calidad de órganos de administración de la unidad territorial a la cual representan legalmente.
- La determinación de la superficie y límite de los espacios territoriales a reconocer, tomando en cuenta la posesión histórica y cultural ejercida por la comunidad o comunidades solicitantes.

Una síntesis del marco lógico, con los principales productos se presenta en el anexo N° 6.

5.2.2 Alineamiento del proyecto

El proyecto hizo sinergia con otros proyectos financiados por la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD) en la Costa Caribe de Nicaragua y que son: Wan Tasbaya y Numada. En tal sentido, los esfuerzos se complementaron para conseguir resultados más robustos en términos del fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos comunitarios y territoriales, vistos como parte de la institucionalidad autónoma de la Costa Caribe. Estos se concibieron en el marco de los esfuerzos por fortalecer la calidad de la gobernabilidad democrática y de Desarrollo Humano en esta macro región de Nicaragua.

De igual manera, el proyecto estaba alineado con el resultado 1.3.5 del Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas (2008-2012): Fortalecida la institucionalidad autónoma de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno. Implementado un marco integral y multisectorial en las regiones autónomas de la Costa Caribe.

Así mismo, correspondió al producto 4.1.1. del Plan de Acción del Programa de País (CPAP, por sus siglas en Inglés (Country Programme Action Plan): Fortalecida la institucionalidad de la Costa Caribe para una efectiva gestión de gobierno, incluyendo gobiernos regionales, municipales, territoriales y comunales, incluyendo mecanismos de participación política y construcción de ciudadanía promoviendo capacidades para la incidencia, auditoría social y rendición de cuentas.

5.2.3 Implementación

El proyecto tuvo una duración estimada de 12 meses, ejecutado bajo la modalidad de Implementación Nacional, tuvo un período de ejecución comprendido del 1 de Mayo del 2010 al 1 de Julio del 2011. El período de vigencia fue del 2 de Julio del 2010 al 1 de Julio del 2011. El proyecto fue implementado por las unidades ejecutoras de los proyectos Numada y Wan Tasbaya, con la asistencia técnica de la CONADETI.

En su calidad de asociado en la implementación, los Consejos Regionales Autónomos, se responsabilizaron ante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos y el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas y montos acordados trimestralmente.

De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, a la contribución de costos compartidos se le aplicó por parte del PNUD un 8%²⁵ en concepto de costos indirectos de la implementación, monitoreo y seguimiento del

²⁵ PRODOC Proyecto NIC10-72336 y Acuerdo de Financiación de Participación de Terceros en la Financiación de los gastos entre la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo de la Generalitat de Catalunya y el PNUD. Diciembre 2011.

programa. Los recursos financieros de este programa fueron administrados de acuerdo al reglamento financiero del PNUD.

Durante la ejecución del proyecto, las actividades del mismo se ajustaron al nivel de aportes efectivamente depositados por €150,000.00 en partes iguales entre cada región, según el Acuerdo Marco entre el Gobierno de la Generalitat de Catalunya y el PNUD. Cabe mencionar que al inicio del proyecto, algunas actividades fueron desarrolladas con recursos de los GTI, que después fueron reembolsados.

5.2.4 Asociados clave

En esta iniciativa se distinguen los participantes directos e indirectos, con roles diferenciados en la ejecución y la sostenibilidad de este proceso.

Los socios del proyecto fueron:

- Gobierno Regional Autónomo de la RACCS y RACCN
- Gobiernos Territoriales/Comunales de Prinzu Wala, Karatá, Matumbak, Tasba Pauni, Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani

Los participantes con quienes se estableció comunicación y coordinación para el desarrollo del proyecto fueron:

Por el Gobierno Central:

- Secretaría del Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe (SCDC)

Por el Nivel Regional

- Consejos Regionales RACCN y RACCS
- Juntas Directivas de Consejos Regionales;
- Comisiones Intersectoriales de Demarcación y Titulación (CIDT) de RACCN y RAACS.

Por el Nivel Municipal

- Gobiernos Municipales
- Alcaldes y Consejos Municipales

Por la sociedad civil y comunitaria

- Universidades Regionales (BICU y URACCAN)
- ONG regionales.

5.2.3 Escala de la intervención

El proyecto Autodemarcación se diseñó inicialmente para implementarse en los territorios de Prinzu Auhya Un, Karatá y Matumbak en la RACCN, y los territorios de Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani Tasbaya en la RACCS. El proyecto priorizó en este proceso a los territorios siguientes: Tasba Pri, Tawira, Karatá y Twi Waupasa de manera directa, aunque también se estableció beneficiar de manera indirecta al territorio de las Diez Comunidades y Prinzu Auhya Un. El apoyo consistió en el financiamiento para elaboración y/o finalización de diagnósticos territoriales, encuentros para dialogar y solucionar conflictos y procesos de amojonamiento.

Cuadro N° 6: Población destinataria		
Territorio	Municipio	Población (2008)
Awaltara Luhpia	La Cruz del Río Grande y Desembocadura de La Cruz de Río Grande	9,697 habitantes en 16 comunidades
Doce Comunidades	Laguna de Perlas	5,342 habitantes en 13 comunidades
Twi Waupasa	Puerto Cabezas	8,152 habitantes en 14 comunidades
Karatá	Puerto Cabezas	13,181 habitantes en 5 comunidades
Tasba Pri	Puerto Cabezas	8,484 habitantes en 29 comunidades
Tawira	Puerto Cabezas	15,829 habitantes en 17 comunidades

Fuente: AVAR Indígena, INIDE, PNUD.

El proyecto implicó un proceso de acompañamiento y reuniones con las autoridades territoriales beneficiarias del proyecto en coordinación con la Comisión Nacional de Demarcación y Titulación (CONADETI) para apoyar el avance en el proceso de elaboración de diagnóstico, resolución de conflictos y amojonamiento de cada uno de los territorios.

Recursos Humanos

El proyecto tuvo como asociado en la implementación, a los Consejos Regionales de la RACCS y RACCN, responsables ante el PNUD por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos así como por el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas.

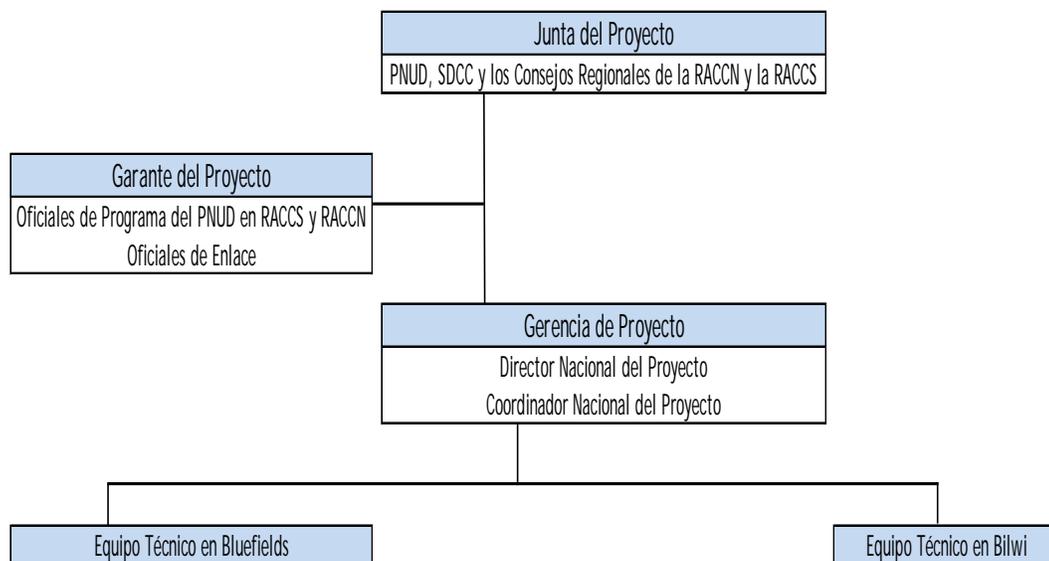
Tuvo dos unidades ejecutoras, una en cada región con un equipo de dos profesionales a tiempo completo respectivamente, para realizar el trabajo técnico y

administrativo, apoyados por diversos consultores específicos y la asistencia técnica de la CONADETI.

En cada región, la figura de Director Nacional del Proyecto fue asumida por el Presidente del Consejo Regional respectivo.

En el mismo arreglo de implementación, inicialmente se definió un liderazgo estratégico ejercido por una Junta del Proyecto integrada por los respectivos presidentes de la junta directiva del CRAAN y CRAAS, un funcionario del PNUD y un funcionario de ACCD. Para mejorar el desempeño del proyecto, la Junta Directiva del proyecto de auto demarcación estuvo conformada por el PNUD, la SDCC y los Consejos Regionales de la RACCN y la RACCS. Dicha, se reunió periódicamente para asegurar la eficiencia y transparencia en la implementación del Proyecto.

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



El PNUD fue el responsable directo del monitoreo y seguimiento del proyecto Apoyo a la Auto demarcación. Para ello un Oficial de Programas en cada región funcionó como Garante del Proyecto para cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del Plan Anual de Trabajo y maximizar el alcance, impacto y calidad de sus resultados. El mismo oficial fue responsable de dar seguimiento y asistencia técnica al CRACCS y CRACCN dentro del marco del proyecto.

Así mismo el PNUD, en su rol de administrador de fondos, aseguraba el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del documento de proyecto y respetando los principios rectores del PNUD.

5.2.4 Recursos presupuestarios

El proyecto fue implementado financieramente bajo la modalidad de proyectos de Ejecución Nacional (NIM por sus siglas en inglés - National Implementation), en el marco del Acuerdo Marco entre el Gobierno de la Generalitat de Catalunya y el PNUD²⁶, con una contribución de la ACCD²⁷ por €150,00.00. Con un aportes en especie de los gobiernos regionales por US\$15,000.00

5.2.5 El contexto

En la Costa Caribe de Nicaragua se encuentran las Regiones Autónomas del Norte y del Sur (RACCN y RACCS), ambas ocupan aproximadamente el 47% del territorio nacional y en ellas habita cerca del 13% de la población nacional. La región es multiétnica, pluricultural y multilingüe; en ella coexisten pueblos indígenas (Miskitos, Mayangnas y Rama), Afrodescendientes (Creole y Garífunas) y comunidades mestizas.

Estas regiones se caracterizan por un alto potencial en recursos naturales destacándose los pesqueros, hídricos, forestales y mineros.

La contribución al PIB nacional de las Regiones Autónomas es de aproximadamente el 6%. Sin embargo es relevante el aporte de Costa Caribe al PIB agropecuario en el subsector pesca con el aproximadamente 40%, en la silvicultura con el 30%, en el subsector pecuario con el 21% y agrícola con 13%. En la costa Caribe se concentra el 35% del hato ganadero del país y más del 80% del área forestal nacional²⁸. No obstante, en estas regiones las brechas de pobrezas son las más grandes. Doce de los veinticinco municipios más pobres de Nicaragua se encuentran en estas regiones con bajos índices de desarrollo humano.

De acuerdo al mapa de pobreza formulado en base a necesidades básicas insatisfechas, la RACCN y la RACCS tienen porcentajes de extrema pobreza que corresponden al 70.9% y 63.1% respectivamente (Censo 2005).

La RACCS se divide desde el punto de vista político administrativo en 12 municipios: Nueva Guinea, El Rama, Muelle de los Bueyes, El Ayote, Bocana de Paiwas, La Cruz del Río Grande, Bluefields, Corn Island, Laguna de Perlas, El Tortuguero, Kukra Hill y la Desembocadura del Río Grande, con una superficie de 27,260 Km². Tiene una

²⁶ Enmarcado en el ámbito formal del Acuerdo Marco entre el gobierno de la Generalitat de Catalunya y el PNUD adoptado en Nueva York el 13 de abril del 2005 (BOE. 1 de febrero de 2006), base jurídica del Acuerdo de Financiación

²⁷ Acuerdo de Financiación de Participación de Terceros en la Financiación de los gastos entre la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo de la Generalitat de Catalunya y el PNUD. Diciembre 2011.

²⁸ Programa de Desarrollo Rural en la Costa Caribe de Nicaragua, NICARIBE 2012

población de 368,910 habitantes²⁹, de los cuales el 24% son indígenas y afrodescendientes. La región es multi-étnica y multicultural habitada por pueblos indígenas, afrodescendientes y comunidades étnicas como son los Miskito, Sumu-Mayangna, subgrupo Ulwa, Rama, Creoles, Garífuna y Mestizos. La forma tradicional de división territorial indica que en la RACCS, por la existencia de los pueblos y comunidades antes mencionados existen territorios indígenas y afrodescendientes correspondientes a comunidades Ulwa y miskitu (Territorio Awaltara Luhpia Nani; Garífuna, Miskitu y Creole (Territorio de Laguna de Perlas) y Rama (Territorio Rama-Creole).

La RACCN tiene una superficie de 34,000 Km², y está integrada por 8 municipios: Waspam, Bonanza, Rosita, Siuna, Waslala, Mulukukú, Prinzapolka y Puerto Cabezas. Tiene una población de 447,808 habitantes³⁰, de los cuales el 24% son indígenas y afrodescendientes. La sociedad de la RACCN es multi-étnica y multi-cultural y está constituida por pueblos indígenas, afrodescendientes y comunidades étnicas como son los Miskito, subgrupos Tawira y Wangki, Sumu-Mayangna, subgrupo Twahka y Panamahka, Creoles y Mestizos. No obstante, la forma tradicional de división territorial indica que en la RACCN existen 16 territorios indígenas.

Las Regiones Autónomas enfrentan varios retos, entre los cuales se destaca la necesidad de consolidar el proceso de descentralización, así como el desarrollo regional, municipal, territorial y comunal, la atención a las comunidades indígenas y afrodescendientes consideradas como las poblaciones más vulnerables. Sumado a esto el cumplimiento de la demarcación de los territorios indígenas conforme la ley 445, demandan niveles de atención para el fortalecimiento de la institucionalidad autonómica y sus distintos niveles de gobierno. En este sentido, el proyecto ha apoyado proceso de auto demarcación.

Descripción de los territorios de intervención

a. Territorio y Gobierno de Prinzu Awala

Prinzu Awala, es un territorio con una población predominantemente miskito, localizado en el municipio de Prinzapolka, tiene 26 comunidades miskitas. Las comunidades se distribuyen en todo el territorio de la siguiente forma: 4 comunidades se encuentran asentados en las riberas del Mar Caribe, 2 a orilla de las Lagunas, 18 en las riberas de los ríos y dos comunidades en tierra firme alejadas del río.

²⁹ Proyecciones de población al 2013 en la RACCS, INIDE 2008

³⁰ Proyecciones de población al 2013 en la RACCN, INIDE 2008

b. Territorio y Gobierno de Karatá

En el territorio de Karatá, se asienta Bilwi, sede del municipio de Puerto Cabezas. Bilwi, es también la cabecera de la región autónoma y el asentamiento humano más importante de la RACCN.

En la zona rural, además de la comunidad de Karatá, hay cuatro comunidades adicionales: Dakban, Lamlaya, Bilwi y Kruwarban, y una considerable proporción de tierras destinadas para agricultura y aprovechada actualmente por aproximadamente 45 familias.

c. Territorio y Gobierno de Matumbak

El territorio Matumbak se localiza entre los municipios de Rosita y Bonanza. Este territorio se acuerpa en una unidad territorial mayor, denominada Territorios de la Nación Sumu-Mayangna.

El territorio está conformado por las comunidades de Pansuhwas, Mukuswas, Wiunakwas, Ispayul Ilna, Mahalwas; Kalmata, Mukuswas Sahni, Ibanwas y Wihilwas.

d. Territorio y Gobierno de Pearl Lagoon

El gobierno territorial de Pearl Lagoon se caracteriza por la coexistencia de Afrodescendientes (Creoles y Garífunas), indígenas Miskitu y mestizos que viven en las comunidades de Haulover, Pearl Lagoon, Raitipura, Awas, Set Net Point, Kakabila, Orinoco, Brown Bank, La Fe, Marshall Point, Square Point y comunidades mestizas de Pueblo Nuevo y colindantes ubicados en programas de la reserva natural de Wawashang.

Contexto institucional

El marco legal del régimen de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe está definido por la Constitución del 1987 y por el Estatuto de Autonomía de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua y por la Ley 28 "Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua" (1987), por medio de la cual se crearon los Consejos Regionales Autónomos del Atlántico y sus respectivos Gobiernos Regionales, que cuenta con un Coordinador/a (Gobernador/a) nombrado por el Consejo Regional, y con Secretarías Técnicas de línea.

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua emitió el 13 de diciembre del año 2002, la Ley 445, del Régimen de Propiedad Comunal de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los Ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, publicada en La Gaceta N^o. 16 del 23 de Enero del 2003.

La Ley 445, reitera en su primer considerando, el compromiso del Estado de Nicaragua de responder a la demanda de las tierras y territorios de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de la antigua Moskitia de Nicaragua. Reafirma también que estos derechos territoriales tienen su base en los Tratados Internacionales celebrados entre Inglaterra y Nicaragua, particularmente el Tratado de Managua de 1860 y el Tratado Harrison-Altamirano de 1905, derechos que son reconocidos en la Constitución Política de Nicaragua de 1986 y en el Estatuto de Autonomía de las dos Regiones del Caribe de Nicaragua.

La Ley 445, según el artículo 1, tiene como objeto regular el régimen de propiedad comunal de las tierras de las comunidades indígenas y étnicas de la Costa Atlántica y las cuencas de los ríos Coco, Bocay, Indio y Maíz.

Son objetivos específicos de esta Ley, según el artículo 2, los siguientes:

1. Garantizar a los pueblos indígenas y comunidades étnicas el pleno reconocimiento de los derechos de propiedad comunal, uso, administración, manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, mediante la demarcación y titulación de las mismas.
2. Regular los derechos de propiedad comunal, uso y administración de los recursos naturales en las tierras comunales tradicionales de los pueblos indígenas y comunidades étnicas.
3. Determinar los procedimientos legales necesarios para dicho reconocimiento, tomando en cuenta la plena participación de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, a través de sus autoridades tradicionales.
4. Establecer los principios fundamentales del régimen administrativo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, en el manejo de sus territorios comunales.
5. Establecer las normas y procedimientos para el proceso de demarcación y titulación sobre el derecho de propiedad comunal objeto de esta Ley.
6. Definir el orden institucional que regirá el proceso de titulación de las tierras comunales de cada uno de los diferentes pueblos indígenas y comunidades étnicas objeto de esta Ley.

La Ley 445 reitera los derechos de las comunidades indígenas y étnicas sobre los recursos naturales y su medio ambiente, dentro de sus territorios; para lo que establece la obligatoriedad de la Consulta por parte de la Municipalidades y Regiones Autónomas, en caso que el Gobierno Central, a través de sus instituciones (MIFIC/MARENA), pretenda otorgar concesiones en el subsuelo o declarar Áreas

Protegidas en territorios comunales tradicionales. Para lo que la Ley 445 establece el manejo conjunto entre el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) y las comunidades indígenas y étnicas en las Áreas Protegidas, dentro de sus territorios.

Además la Ley 445 (Arto. 34) establece para las comunidades indígenas y étnicas el 25% de los tributos captados por el fisco en caso de aprovechamiento de esos recursos naturales en sus territorios. Este 25% debe ser entregado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) directamente a los representantes legales de los GTI.

Es importante destacar que posteriormente a la emisión de la Ley 445, el Estado de Nicaragua apoyo la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, en septiembre del 2007. Posteriormente, el 6 de mayo del 2010 ratificó el Convenio 169 de la OIT, haciéndolo a nombre de los pueblos indígenas y afrodescendientes, agregando al marco jurídico nacional los estándares internacionales en materia de derechos humanos de los pueblos indígenas. Además, el 17 de febrero del 2011, “asumió como nacional” la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de pueblos indígenas.

5.2.6 Debilidades de diseño

En general, el proyecto Autodemarcación en su documento de formulación, presenta una adecuada coherencia lógica en cuanto a la definición de objetivos y resultados, identificación de actividades, y formulación de indicadores. Es considerado por la evaluación como una propuesta sólida y coherente que permitió responder de forma clara y positiva a la problemática identificada.

Las autoridades y líderes entrevistados valoraron como muy positiva la adecuación de las actividades, principalmente el fortalecimiento de la capacidad organizativa en los territorios y las comunidades para implementar los procedimientos del Manual de Demarcación, respecto a la Autodemarcación y titulación de los territorios.

En su PRODOC, no se aprecian debilidades entre la consistencia y la lógica de implementación de las actividades y los productos esperados.

5.3 ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

5.3.1 Alcance de la evaluación

La evaluación ha cubierto las áreas de intervención y componentes del proyecto Auto demarcación, considerando que los ejecutores fueron los Consejos Regionales, en coordinación con los GTI participantes, y la Secretaría del Consejo de Desarrollo Costa Caribe (SDCC), instancia del gobierno central responsable de coordinar y

facilitar el funcionamiento de las instituciones del Estado con los gobiernos regionales autónomos del Caribe.

5.3.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo de la evaluación es valorar la calidad del avance del proyecto Auto demarcación de acuerdo a los objetivos, resultados y metas planificadas.

La evaluación se ha concentrado en identificar, ordenar, analizar y valorar lecciones aprendidas, buenas prácticas y herramientas metodológicas desarrolladas en el transcurso del proyecto.

5.3.3 Criterios de la evaluación y estándares de desempeño usados

Criterios de la evaluación

La evaluación por requerimiento de los TdeR ha utilizado los siguientes criterios:

Pertinencia: se refiere al grado en que los efectos y productos esperados del proyecto están alineados con las prioridades del proyecto, del SNU y del país.

Eficacia: se refiere al grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (efectos y productos) y el grado en el que se ha avanzado para contribuir/alcanzar esos efectos y productos.

Eficiencia: mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica.

Sostenibilidad: mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas, se han apropiado y podrán mantenerse una vez que termine el programa.

Estándares de desempeño

Los estándares de desempeño ayudan a ordenar la observación en torno a aspectos puntuales de la evaluación. La valoración se realizó con una escala de seis puntos: 6: Muy satisfactorio, 5: Satisfactorio, 4: Algo satisfactorio, 3: Algo insatisfactorio, 2: Insatisfactorio y 1: Muy insatisfactorio, sobre los criterios de evaluación.

En el anexo N° 4 puede observarse el nivel de desempeño por resultados esperados, en el marco de preguntas clave (ver Anexo N°5) para revisar el logro de los objetivos propuestos.

A continuación se muestran las calificaciones.

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Niveles de desempeño del Proyecto Auto Demarcación

Resultados esperados	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Insatisfactorio	Muy satisfactorio
Implementado programa de fortalecimiento de capacidades de los gobiernos territoriales y comunales participantes	X				
Promovidas y acompañadas actividades de planificación entre los gobiernos territoriales	X				
Creadas las condiciones técnicas y legales para demarcar y titular los territorios participantes	X				
Entregados fondos y asistencia técnica a los gobiernos territoriales para su proceso de autodiagnóstico	X				
Entregados fondos y asistencia técnica a los gobiernos territoriales para su proceso de mojonamiento y/o carrileo participativo	X				
Brindada asistencia técnica a los Consejos Regionales para visualizar y gestionar un plan de coordinación e incidencia para acelerar el proceso de demarcación en los territorios		X			
Sistematizada la experiencia de demarcación y divulgado el proceso de aprendizaje		X			
Gerenciado el proyecto	X				
Realizado el monitoreo y evaluación del proyecto		X			

5.3.4 Valoración de los resultados

El apoyo a los Gobierno Territoriales, en particular en el proceso de demarcación, ha sido clave no sólo en la titulación de los territorios indígena y afrodescendientes, sino también para fortalecer la legitimidad de estas autoridades y los mecanismos internos de gobernabilidad necesarios para llevar adelante uno de sus grandes retos: la gestión del territorio desde el espacio comunal/territorial.

El proyecto contribuyó al fortalecimiento de la capacidad organizativa territorial y comunal en sus territorios de incidencia. Teniendo los siguientes resultados:

- Diseño de estrategias de gestión y coordinación para fortalecer la gobernabilidad entre el gobierno regional y gobiernos territoriales, mediante la firma de convenios de colaboración.
- Implementado programa de capacitación en los temas de Derechos Humanos y Derechos Colectivos; Derecho Consuetudinario (valores tradiciones y normas comunitarias); Liderazgo y Participación Comunitaria; Ley 445 y el Manual de Demarcación.

- Los Gobiernos Territoriales de Karatá y Tasba Pri fortalecieron sus mecanismos para la gestión y administración de sus territorios mediante la elaboración y validación de los planes de desarrollos estratégicos quinquenales.
- El Gobierno territorial de Tasba Pri dispone de un estatuto territorial elaborado y validado participativamente para regular sus funciones.
- Se fortaleció la institucionalidad normativa del gobierno territorial de Karatá, a través de la re-elaboración y reforma de su estatuto territorial de manera participativa.
- Se promovió el respeto a la identidad cultural del pueblo indígena miskito del territorio Karatá mediante la traducción del estatuto territorial del Español al Miskitu, lengua materna del territorio.
- Se promovió el proceso de fortalecimiento de la gestión administrativa y gerencial de los gobiernos territoriales de los territorios Karatá, Tawira y Tasba Pri, con la elaboración y capacitación en un Manual de Sistema Contable, que incluye además, un Manual de organización y funciones, manual de procedimiento para la evaluación del desempeño e inducción de nuevos líderes territoriales y comunales.
- Se financiaron iniciativas y espacios de concertación, incidencia y movilización de los Gobiernos Territoriales y Comunales Tasba Pri, Karatá y Twi Waupasa ante otras instancias de gobierno comunal, municipal, regional y nacional.

El proyecto contribuyó a la creación de condiciones técnicas y legales para la demarcación y titulación de los territorios Twi Waupasa, Karatá, Tawira y Tasba Pri en la RACCN. Obteniendo los siguientes resultados:

- Se elaboró el diagnóstico territorial de Karatá como uno de los requisitos para la presentación de solicitud de demarcación y titulación del territorio.
- Se realizaron asambleas territoriales para la recopilación de informaciones técnicas y socioeconómicas para complementar y aprobar el diagnóstico del gobierno territorial Twi Waupasa.
- Se promovieron iniciativas de diálogos y resolución de conflictos entre los territorios: Karatá - Twi Waupasa; Karatá - Prinzu Auhya Un; Tasba Pri - Twi Waupasa; Tasba Pri - Prinzu Auhya Un; Karatá - 10 Comunidades; Tawira - 10 Comunidades, así como comunidades de los territorios, que se ubican en zonas limítrofes entre territorios.

- Elaboración e instalación de mojones en los territorios priorizados, con sus respectivas chapas metálicas para ser instalado con mojones, para facilitar la descripción y ubicación de los mismos.
- Financiada la movilización y acompañamiento de la Comisión de Demarcación y Titulación del CRAAN para acompañar los procesos negociación y resolución de conflictos en los territorios priorizados.

También el proyecto contribuyó a la creación de condiciones técnicas y legales para la demarcación y titulación de los territorios atendidos en la RACCS. Obteniendo los siguientes resultados:

- Líderes y lideresas de los gobiernos territoriales de Awaltara Luhpia Nani y Laguna de Perlas capacitados en temas de: Derechos Humanos, Derechos Colectivos, Derecho Consuetudinario (valores tradiciones y normas comunitarias); Liderazgo y Participación Comunitaria; Ley 445 y el Manual de Demarcación.
- Elaboradas las agendas de gestión e incidencia para agilizar el proceso de demarcación en los territorios de Awaltara Luhpia Nani Tasbaya y Laguna de Perlas.
- Se elaboró el Diagnóstico del Reclamo de los Derechos de Tierras de la Comunidad Negra Creole Indígena de Bluefields según la Ley 445.
- Se elaboró con CONADETI el Proceso de Resolución de Conflictos, Deslinde, Amojonamiento y Titulación del territorio Doce Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.
- Se elaboró el Diagnóstico Participativo de los Gobiernos Comunales y Gobierno Territorial de las Doce Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna Perlas.
- Definida una estrategia de comunicación y divulgación para los gobiernos comunitarios y territoriales de las 12 comunidades indígenas y afrodescendientes de la Cuenca de Laguna Perlas.

5.4. ENFOQUE DE EVALUACIÓN Y METODOS

La evaluación final del proyecto Autodemarcación es de diseño no experimental, analiza en qué medida se han logrado los objetivos de dichos proyectos y si éstos han tenido los efectos e impacto esperados en las personas, comunidades, territorios e instituciones involucrados y en qué medida esos efectos pueden ser atribuidos directa o indirectamente a las acciones de los proyectos.

La metodología de evaluación respondió a los requerimientos de los términos de referencia de la consultoría. 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.

El enfoque para el desarrollo de la evaluación fue un **enfoque metodológico cualitativo**. Cobra por tanto especial importancia la consideración de los puntos de vista de los diferentes actores para construir una interpretación del proyecto y de sus efectos. La opción del enfoque cualitativo fue seleccionada considerando que, la utilización de los instrumentos propios de los métodos cuantitativos (encuestas), aunque es deseable, no era apropiada por no disponer de tiempo suficiente.

El proceso de evaluación se desarrolló en base a tres enfoques centrales: a) Enfoque participativo: la evaluación se realizó con la participación activa en el proceso de todos los actores involucrados en el desarrollo de la iniciativa; b) Enfoque finalista: la evaluación tuvo como fin generar información que sea útil; c) Enfoque apreciativo: la evaluación ha valorado las opiniones de los diferentes actores.

Por tanto, las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- **Investigación documental.** Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del proyecto.
- **Observación participante.** Durante la misión se realizaron visitas a varios territorios involucrados. Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y dialogar con los beneficiarios.
- **Entrevistas a informantes clave.** Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales, con modelos abiertos de cuestionario en función de los diferentes niveles de análisis que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

En la I Fase se realizó análisis documental de la lógica de la intervención y se entregó un primer producto, consistente en un Informe inicial producto de la revisión de toda la información derivada de las fuentes secundarias: documentación entregada por el PNUD sobre el proyecto. Se revisaron documentos de diseño del proyecto, planes operativos, informes de seguimiento y documentación generada resultado de la implementación del proyecto.

También se elaboró el diseño metodológico de la evaluación con la matriz de preguntas, se definió el plan de trabajo en el terreno, informantes claves a participar y se realizaron las coordinaciones necesarias para garantizar la calidad del proceso.

La II Fase fue de recolección de información en el territorio. Se llevaron a cabo grupos focales, y entrevistas individuales; el análisis y la validación de la información cuantitativa y cualitativa se dieron a través de un proceso de triangulación de las opiniones y percepciones de los informantes claves institucionales y comunitarios. En total se tuvieron veintidós días de trabajo en el terreno.

En la III Fase se procedió a la sistematización y análisis de la información recogida en campo y el análisis de toda la información generada. También se identificaron buenas prácticas y aprendizajes, y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

5.4.1 Fuentes de información

Se realizó una revisión de los documentos entregados por el PNUD y se aplicaron los instrumento de recolección primaria de datos a los siguientes actores.

- i. **Beneficiarias y beneficiarios:** Pobladores de comunidades y miembros de los GTI beneficiarias de las actividades de los Proyectos. Se seleccionaron grupos focales de beneficiarios y beneficiarias con criterios de relevancia y representatividad.

5.4.2 Muestra y marco de muestra

La evaluación se ha realizado en una muestra de territorios: Doce Comunidades, Awaltara Luhpia Nani Tasbaya, Laguna de Perlas, Tawira, Karatá, Bluefields y Tasba Pri. La selección fue realizada conjuntamente con el PNUD.

5.4.3 Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos

Para la realización de la evaluación se optó por la utilización de métodos cualitativos, esto con el objetivo de poder contrastar los datos obtenidos a través de diferentes métodos y garantizar la fiabilidad de la información que recopilada en el terreno. Se usaron grupos focales y entrevistas a profundidad con Consejales regionales, miembros de GTI, funcionarios del Gobierno y Consejo Regional.

Las entrevistas y los grupos focales han constituido las herramientas fundamentales que ha permitido recopilar los datos e informaciones básicas para establecer evidencias que apoyen las conclusiones y recomendaciones que se proponen.

La debilidad de las evidencias recopiladas, basadas de manera casi exclusiva en informaciones cualitativas, ha sido mitigada con un ejercicio continuo de triangulación de los datos obtenidos.

El plan de trabajo de colecta de información fue el siguiente:

Actividad	Fecha
Grupo focal en territorio Laguna de Perlas	1 de Julio
Grupo focal Awaltara Luhpia Nani Tasbaya	2 - 4 de Julio
Grupo focal en Territorio Tawira	23 de Junio
Grupo focal en Territorio Karatá	24 de Junio
Grupo focal en Territorio Tasba Pri	8 de Julio
Grupo focal con Gobierno comunal Creole	30 de Agosto

5.4.4 Participación de las partes interesadas

Todos los actores directos del proyecto han participado en la evaluación, sus experiencias en la ejecución del proyecto y sus opiniones han contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.

5.4.5 Consideraciones éticas

La metodología de evaluación utilizada consideró los principios y normas del Grupo de evaluación del SNU (UNEG)³¹. El evaluador siguió dichos lineamientos, durante el transcurso de la evaluación ha mantenido su independencia, imparcialidad, honestidad e integridad. Ha asegurado la confidencialidad y la no atribución de los puntos de vista expresados por los entrevistados. En pos a la transparencia, han explicado a los informantes el propósito de la evaluación.

5.4.6 Información sobre antecedentes del evaluador

La formación, experiencia y conocimientos del evaluador en Ciencias Sociales y evaluación de proyectos y programas con diversas instituciones nacionales e internacionales, a nivel nacional e internacional, avalan sus cualificaciones para cumplir con las exigencias éticas de la evaluación.

5.4.7 Principales limitaciones de la metodología

Existen algunas limitaciones que afectan al ejercicio de evaluación que se ha llevado a cabo y que deben ser puestas de manifiesto. La principal limitación que se ha dado en la evaluación, ha sido la dificultad por encontrar informantes, el proyecto tiene tres años de cierre.

No obstante, el evaluador desea hacer constar la importante colaboración recibida de las oficinas del Programa Costa Caribe para localizar a informantes claves.

³¹ Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas. 29 de abril de 2005.
<http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish>

5.5. ANALISIS DE DATOS

La triangulación fue el principal procedimiento metodológico usado para asegurar la veracidad del análisis de los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación.

5.5.1 Hallazgos principales de la evaluación según criterios

Pertinencia: El proyecto ha respondido a las demandas de demarcación y titulación de los territorios priorizados, propiciando un marco de consenso para un potencial proceso de saneamiento.

Eficacia: Se han alcanzado en forma muy satisfactoria los objetivos establecidos. Además se constató mediante la recolección de evidencia que varias actividades han sentado la base para una futura contribución al diseño de nuevas políticas para fortalecer la gobernabilidad, desde las Comisiones de Demarcación en cada región.

Eficiencia: El presupuesto inicialmente establecido ha sido respetado, se lograron alcanzar los resultados esperados sin necesidad de un aumento del presupuesto. La relación costo-beneficio del proyecto en su totalidad es aceptable, a pesar de los altos costos de movilización. Tanto el modelo de gestión como la estructura de gobernanza fueron eficientes para el logro de los objetivos. Se realizaron importantes esfuerzos de coordinación, en el que la intervención concertada entre los socios fue un elemento importante para el logro de los resultados.

Sostenibilidad: A pesar de ser un proyecto con una relativa corta duración, se sentarán bases importantes para el proceso de institucionalización de las acciones de demarcación y titulación. Cabe resaltar que se han abierto espacios de comunicación para un proceso de saneamiento sin conflictos.

5.6. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El proyecto de Autodemarcación tuvo un continuo monitoreo técnico y financiero a fin de garantizar la calidad y apropiación de los resultados y acciones de acuerdo a las realidades de las pueblos y comunidades que habitan en los territorios y comunidades participantes en el proyecto.

Su principal contribución fue apoyar el proceso de demarcación que dirigido por la Comisión Nacional de Demarcación y Titulación (CONADETI) junto con las respectivas Comisiones Intersectoriales de Demarcación y Titulación (CIDT), como parte del proceso de consolidación de los gobiernos territoriales.

5.6.1 Hallazgos

El proyecto promovió el ejercicio de los derechos colectivos contemplados en la Ley 445, a través de la delimitación de territorios indígenas y su gobernabilidad, como factores importantes para el aprovechamiento de los recursos naturales, el mejoramiento de los niveles de ingresos provenientes del uso de recursos naturales y el mejoramiento de la condición de vida de los habitantes cuando esos recursos son usados para mejorar las condiciones de salud y educación.

Entre los principales hallazgos para ambas regiones autónomas, se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Los GTI y pobladores indígenas valoran la participación en la auto demarcación. La decisión de impulsar los autodiagnósticos, en donde los propios comunitarios estuvieron a cargo de realizar su propia demarcación y titulación, en vez de que fuesen exclusivamente instituciones especializadas del Estado nacional, fue visto como una gran experiencia de auto gestión y gobernabilidad autonómica.
- ✓ Para los dirigentes comunales y territoriales, uno de los principales logros del proyecto es el financiamiento al proceso de demarcación y titulación de sus territorios, considerando que el reconocimiento a las tierras es una de las demandas históricas de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de las regiones autónomas de Nicaragua.
- ✓ Los procesos de diálogo, negociación y acuerdos sobre conflictos fue el elemento facilitador de la demarcación y titulación de los territorios indígenas, al mejorar la comunicación intercomunitaria, interterritorial e interétnica.
- ✓ Además del esfuerzo de los comunitarios, el proceso de amojonamiento, deslinde y demarcación de los territorios requiere el apoyo de técnicos expertos en negociación y resolución de conflictos, de tal manera que los acuerdos alcanzados por cada uno de los territorios y comunidades sean sostenibles a largo plazo y no sean producto de la voluntad coyuntural de líderes y autoridades. Deben ser institucionalizados para reducir el riesgo de conflictos por la tenencia de tierras.
- ✓ Se visualiza una coincidencia de posiciones entre las Alcaldías Municipales y los Consejos Regionales para dar una solución de saneamiento basada en procesos de diálogo, comunicación y acuerdo, que promuevan el entendimiento entre los indígenas y los terceros para el pleno reconocimiento y ejercicio de derechos de las comunidades indígenas y acuerdos negociados, pacíficos y sostenibles con los terceros presentes en territorios indígenas y afro- descendientes.

- ✓ Los GTI participantes fortalecieron sus capacidades para promover el proceso de demarcación, titulación y posesión plena de sus territorios y recursos.

A nivel regional:

- ✓ El modelo del territorio de Karatá en la RACCN, acepta a los terceros y post terceros, un pago anual de arriendo por usufructo de la tierra, sin que esos terceros adquieran derechos de propiedad plena sobre las tierras ocupadas.
- ✓ En la RACCS, los gobiernos territoriales de Awaltara Luhpia Nani Tasbaya y Laguna de Perlas, han logrado desarrollar capacidades para administrar los ingresos provenientes del uso de sus recursos naturales.

5.6.2 Conclusiones

Como principal conclusión la evaluación señala que el proyecto de cuya evaluación se ocupa este documento recibe una **valoración global muy favorable**. En términos generales, el evaluador considera que se trata de un proyecto bien concebido, que parte de un conocimiento profundo de la realidad y cuyo desempeño puede considerarse satisfactorio. El conjunto de los actores entrevistados manifestaron opiniones favorables en tal sentido.

A continuación se detallan conclusiones específicas:

1. El proyecto Autodemarcación ha contribuido al fortalecimiento de la institucionalidad territorial de Karatá, Taspá Pri, Twi Waupasa, Karatá, Tawira, Laguna de Perlas y Awaltara Luhpia Nani, a través del incremento de la capacidad organizativa territorial y comunal para la demarcación y legalización de sus territorios, contribuyendo a fortalecer las capacidades locales para ejercer con autonomía sus derechos territoriales, en el marco de una cultura del diálogo, negociación, entendimiento y consenso intercultural.
2. El problema del avance de la frontera agrícola y sus consecuencias como la aculturación y colonización ha erosionado la gobernanza indígena al irrespetar las normas culturales para la convivencia, pero sobre todo al provocar cambios en el pensamiento indígena hacia el uso de la tierra.
3. El avance de la frontera de colonización es facilitado por la ausencia de un programa concertado para sanear los territorios en relación con terceros y post-terceros según la Ley 445.
4. Los colonos mestizos han mostrado gran capacidad de construir comunidades y han asumido las formas de organización indígena, como los gobiernos comunitarios y territoriales, combinándolo con las formas de organización que

impulsa el gobierno como los Gabinetes de la Familia, lo que les permite una mayor visibilización y espacios de negociación.

5. Las comunidades y Gobiernos Territoriales expresaron reiteradamente que el cumplimiento de la etapa del saneamiento, es vital para la conservación y protección de sus territorios y los recursos naturales.
6. El saneamiento es necesario para asegurar la territorialidad y la autonomía, ya que resulta necesaria para la planificación de acciones de ordenamiento y uso del territorio.

A continuación se detallan los factores de éxito.

1. Empoderamiento institucional tanto de los GTI, como de los Consejos Regionales.
2. La existencia de un marco jurídico que respalda el trabajo de los pueblos indígenas.
3. Apoyo técnico y financiero de instituciones de la cooperación bilateral y multilateral para implementar el proceso de demarcación y titulación.
4. La actitud y disposición de los comunitarios. dispuestos a trabajar, a aprender nuevas técnicas en pro del proceso de la demarcación y titulación.
5. La existencia de profesionales oriundos de la Costa Caribe, dispuestos a apoyar el trabajo desarrollado y con la firme convicción de que solo transfiriendo conocimientos se garantiza el éxito del proyecto.

5.7. RECOMENDACIONES

1. Es urgente proceder al saneamiento de los territorios de Wangki Li Lamni, Twi Waupasa y Awaltara Luhpia Nani Tasbaya para evitar posibles confrontaciones y para salvaguardar los derechos territoriales de los pueblos y comunidades indígenas.
2. La CONADETI está en proceso de reformar el manual de saneamiento, se recomienda apoyar la consulta con los GTI para su validación en asambleas comunales y territoriales, previo a su aprobación por la Comisión Nacional de Saneamiento (CONASAN).
3. Organizar y capacitar equipos de campo en los GTI para la aplicación de las guías de encuestas jurídicas de terceros para el diagnóstico jurídico de los territorios.

4. Organizar una campaña de comunicación radial dirigidos a los terceros, explicando los derechos territoriales de las comunidades indígenas y afrodescendientes y la necesidad de respetar esos derechos para dialogar y buscar acuerdos negociados sobre la presencia de terceros en dichos territorios (Etapa de saneamiento).
5. Apoyar en las comunidades en la prevención y manejo de potenciales conflictos, mediante la realización de asambleas y reuniones informativas sobre la Ley N°.445 con terceros.
6. Fortalecer el proceso intercultural en la demarcación y titulación debido al contexto diferente de la RACCN y RACCS.
7. El Estado debe establecer en los municipios con territorios indígenas las instituciones clave para la gobernabilidad de la tenencia de la tierra como son la Fiscalía, la Intendencia de la Propiedad y la Procuraduría General de la Republica.
8. El gobierno central, a través de sus instituciones y ministerios, debería instar a las comunidades mestizas asentadas ilegalmente en territorios indígenas a regularizar su situación jurídica de uso de tierras con los GTI.
9. El gobierno regional, alcaldes y consejales municipales y autoridades territoriales involucrados, con apoyo de dirigentes notables de la sociedad regional, deberían convertirse en interlocutores y puentes para generar un clima de diálogo indispensable o entre los terceros y las comunidades indígenas. Ese clima de diálogo y negociación sería para alcanzar acuerdos que reconozcan los derechos de posesión de las comunidades sobre sus territorios y recursos, y posteriormente analizar y negociar la presencia o no de terceros en tierras indígenas y afro- descendientes.

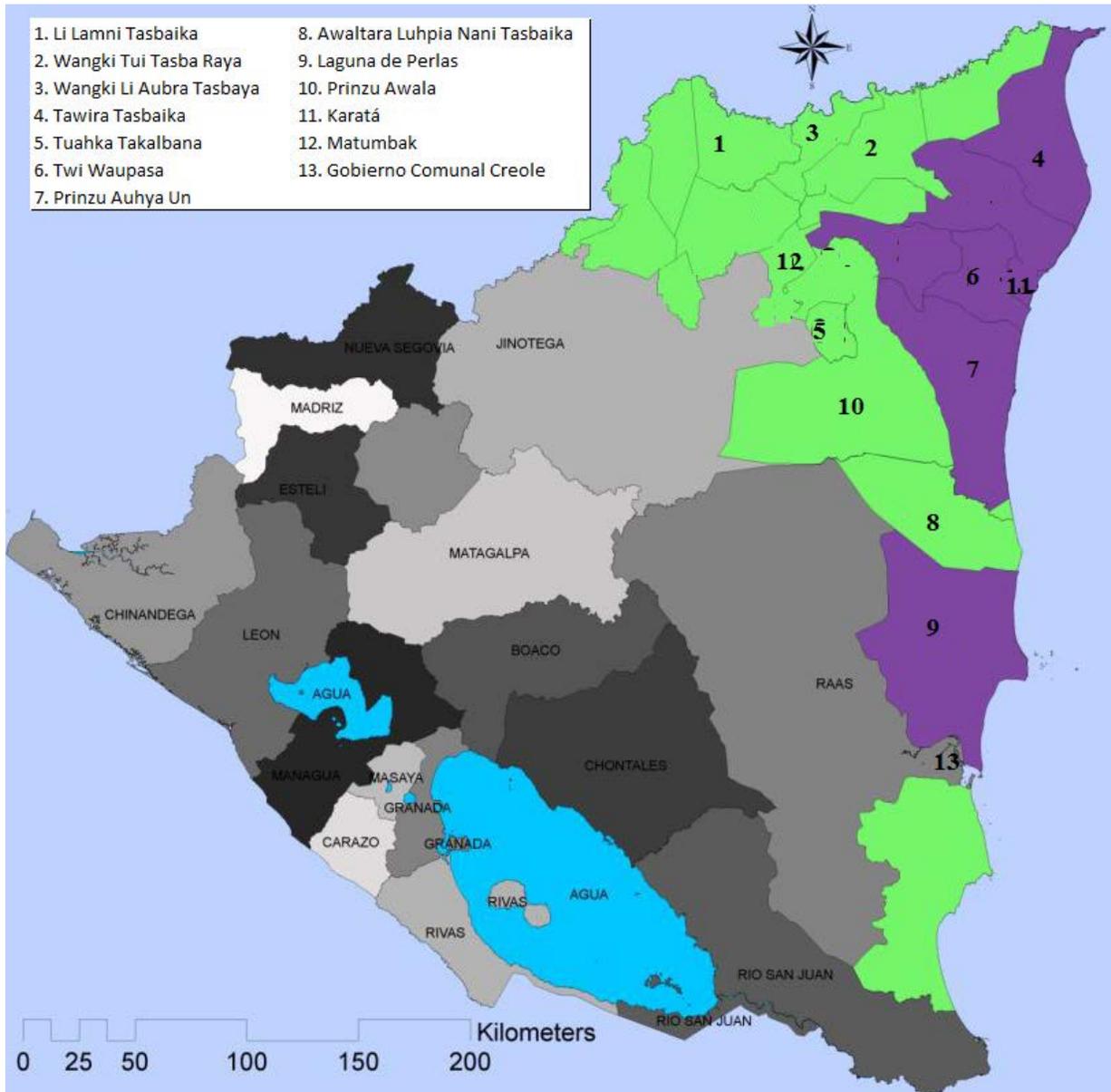
5.8. LECCIONES APRENDIDAS

1. La construcción de la territorialidad es la revitalización del sujeto político colectivo, el territorio que emancipa sus derechos históricos y consuetudinarios, asociando la dimensión tierra con sus instituciones de gobernanza.
2. Existe capital humano en los territorios para desarrollar procesos de Autodemarcación. Solo necesitan respaldo financiero para implementar los procedimientos definidos por la CONADETI.

3. La organización comunitaria es esencial para ejercer el ejercicio de sus derechos territoriales y demandar el cumplimiento por el Estado de los procesos de titulación.
4. La existencia de un territorio demarcado no significa ausencia de conflictos en la gobernabilidad territorial por la presencia de terceros.
5. Es necesario incorporar un enfoque de multiculturalidad e interculturalidad en los procesos de diálogo, negociación y acuerdos sobre manejo de conflictos sobre traslapes limítrofes entre comunidades étnicas y pueblos indígenas y afrodescendientes.
6. La colaboración y acuerdos inter-institucionales facilitaron grandemente los procesos de auto demarcación. Se valora importante la sinergia, comunicación, coordinación y administración de recursos económicos entre los actores institucionales vinculados al proceso de demarcación: CIDT, CONADETI, PGR, Comisión de Demarcación y Titulación del CRAAN, Consejos Regionales RACCS y RACCN y equipo técnico del proyecto.
7. El proceso de demarcación y titulación planteado por la Ley 445, exige un fuerte y sistemático acompañamiento y fortalecimiento Institucional. La experiencia muestra que la gobernabilidad territorial demanda gran cantidad recursos humanos, financieros y esfuerzos que superaran los recursos y períodos de tiempo de los gobiernos territoriales indígenas y afrodescendientes (GTI).

Anexos

Anexo N° 1: Territorios Indígenas atendidos por los proyectos



Anexo N° 2: Elecciones en Gobiernos Territoriales de la RACCS

Comunidad	Elecciones 2012	Elecciones 2014
Karawala	15/02/2012	15/01/2014
Sandy Bay	22/01/2012	22/01/2014
Esperanza	14/01/2012	14/01/2014
Company Creek	14/01/2012	14/01/2014
Angloamerica	23/07/2012	23/07/2014
Tumarin Indígena	23/07/2012	24/07/2014
Walpa Dakra	24/07/2012	24/07/2014
Betania	25/07/2012	25/07/2014
Makantakita	25/07/2012	25/07/2014
Makantaka	25/07/2012	25/07/2014
Matagalpa	26/07/2012	26/07/2014
Siawas	26/07/2012	26/07/2014
Guadalupe	23/07/2012	23/07/2014
Tasbapauni	09/2012	09/2014
Marshall Point	09/2012	09/2014
Haulover	05/2013	05/2017
Laguna de Perlas	05/2013	05/2017
Awas	05/2013	05/2017
Raitipura	05/2013	05/2017
Kahkabila	05/2013	05/2017
Brown Bank	05/2013	05/2017
La Fe	05/2013	05/2017
San Vicente	05/2013	05/2017
Set Net Point	05/2013	05/2017
Orinoco	05/2013	05/2017
Rama- Kriol	02/2013	02/2017

Anexo N° 3: Síntesis del Marco Lógico de Numada

Objetivo general: Mejorar el nivel y calidad de vida de las/os pueblos Afrodescendientes e Indígenas de la Región Autónoma del Atlántico Sur a través del apoyo al fortalecimiento institucional, el impulso del desarrollo humano sostenible, el respeto de los derechos humanos y la equidad de género.
Objetivo específico 1: Asistencia técnica transversal Gobierno Autónomo de Cataluña/Regiones Autónomas de Nicaragua.
Resultados esperado 1: <ol style="list-style-type: none">1. Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Comunales y Territoriales.2. Sistema de Comunicación e Información Regional Territorial y Comunitario.3. Fortalecimiento de la Gestión Pública Autonómica Organizativa y Funcional de los Consejos Regionales.4. Implementación de Mecanismos para asegurar la Descentralización, Regionalización de las Finanzas Publicas Regionales.5. Fortalecimiento de un Programa de Investigación para el Desarrollo Regional y Autonómico.
Resultado Esperado 2: Sistemas de Información y Comunicación Regional, Territorial y Comunitario
Productos del Resultado Esperado 2: <ol style="list-style-type: none">1. Los Centros de Documentación e Información Territorial/Comunitario.2. Fortalecimiento de iniciativas locales de comunicación regional, territorial y comunitaria.3. Mantenimiento y actualización de la página Web del Consejo Regional RACCS.
Resultado Esperado 3: Fortalecer la Gestión Pública Autonómica Organizativa y Funcional de los Consejos Regionales
Productos del Resultado Esperado 3: <ol style="list-style-type: none">1. Fortalecimiento de la Gestión de la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia del Consejo Regional en los territorios seleccionados.2. Fortalecimiento de la Gestión de la Comisión Permanente de Educación en los territorios seleccionados.3. Acuerdos de Gobernabilidad de Desarrollo Territorial y Mecanismos de Coordinación.

Anexo N° 4: Síntesis del Marco Lógico de Wan Tasbaya

<p>Objetivo general: Mejorar los índices de Desarrollo Humano Sostenible de los pueblos indígenas y afrodescendientes de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RACCN), a través del fortalecimiento de sus instituciones y organizaciones, el apoyo al proceso de demarcación y titulación, así como al ordenamiento y administración de sus territorios, con un enfoque de desarrollo sostenible, utilizando de forma transversal los enfoques de Derechos Humanos y de Género en sociedades multiétnicas.</p>
<p>Objetivo específico 1: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos territoriales/comunales, asegurando la participación de calidad y equitativa de mujeres y hombres en la gestión pública y toma de decisiones de forma directa en sus territorios.</p>
<p>Resultados del objetivo específico 1:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Fortalecida la institucionalidad de siete gobiernos territoriales/comunales como instancia de representación ciudadana.2. Promovido el Desarrollo Humano sostenible de hombres y mujeres de los pueblos indígenas y contribuir al alcance de las metas de Objetivos de Desarrollo del milenio en siete territorios de la RACCN.3. Desarrollado programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes territoriales y comunales.
<p>Objetivo específico 2: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales del Gobierno Regional de la RACCN, asegurando su participación efectiva en la gestión pública.</p>
<p>Resultados del objetivo específico 2:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Generadas las capacidades de administración de las finanzas regionales a través de la Secretaria de Finanzas como instancia rectora de las finanzas del gobierno regional.2. Fortalecido el marco institucional que profundiza el régimen autonómico, a través de la Comisión de Autonomía y Modernización.3. Fortalecer instancia de coordinación entre los GTC, a través de la Comisión de Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos.4. Asistida la Comisión de Demarcación y Ordenamiento Territorial.5. Apoyada la Comisión de Planificación para el desarrollo socio-económico de la RACCN.
<p>Objetivo específico 3: Asegurada la gerencia y monitoreo del proyecto.</p>
<p>Productos del objetivo específico 3:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gerencia de Pana Laka II2. Monitoreo, evaluación, auditoria y publicaciones.

Anexo N° 5: Síntesis del Marco Lógico de Auto demarcación

Objetivo general: Contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad territorial de Prinzu Awala, Karatá, Matumbak, Tasba Pauni, Pearl Lagoon y Awaltara Luhpia Nani, a través de la demarcación y legalización de sus territorios.
Resultados esperado 1: Fortalecida la capacidad organizativa territorial y comunal en los territorios de incidencia del proyecto.
Resultado 2. Auto demarcado y legalizado los territorios

Anexo N° 6: Preguntas claves de evaluación

- ¿Los proyectos propiciaron la cultura del diálogo, negociación, entendimiento y consenso?;
- ¿Los proyectos propiciaron la participación de mujeres, jóvenes indígenas y afro-descendientes?;
- ¿Los proyectos incentivaron la construcción de visiones comunes alrededor de los temas abordados?;
- ¿Los proyectos fortalecieron la autonomía, dignidad y libertad de las personas participantes?;
- ¿Los proyectos contribuyeron a reducir las desigualdades entre las personas en acceso a información, decisiones, organización y calidad de vida?;
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron a reducir la dependencia local de recursos de la cooperación internacional?;
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron a fortalecer las capacidades de las personas involucradas, así como de las instituciones de la región o localidad para conducir con relativa autonomía su desarrollo local?;
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron a desarrollar y aplicar metodologías conducentes al fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de las instituciones y servidores públicos en el sistema autonómico regional?;
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron al reto de articular los cinco niveles de gobierno (central, regional, municipal, territorial y comunitario) existentes en ambas regiones autónomas?;
- ¿En qué medida los proyectos mejoraron el ciclo de políticas públicas en todas o algunas de las siguientes dimensiones: Toma de decisiones, diseño e implementación de políticas públicas, mejora en la articulación y coherencia en el funcionamiento de niveles de gobierno?;
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron a generar o fortalecer una cultura y ética pública de rendición de cuentas y transparencia?;
- En qué forma los proyectos han utilizado los enfoques de género, multiculturalidad e interculturalidad?

Anexo N° 7: Niveles de desempeño Proyecto Numada

Niveles de desempeño del proyecto Numada						
Resultados esperados	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Algo insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio
Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Comunales y Territoriales.	X					
Sistema de Comunicación e Información Regional Territorial y Comunitario.		X				
Fortalecimiento de la Gestión Pública Autónoma Organizativa y Funcional de los Consejos Regionales.	X					
Implementación de Mecanismos para asegurar la Descentralización, Regionalización de las Finanzas Publicas Regionales.	X					
Fortalecimiento de un Programa de Investigación para el Desarrollo Regional y Autónomo.			X			
Establecidos los Centros de Documentación e Información Territorial/Comunitario.		X				
Fortalecimiento de iniciativas locales de comunicación regional, territorial y comunitaria.			X			
Mantenimiento y actualización de la página Web del Consejo Regional RAAS.			X			
Fortalecimiento de la Gestión de la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia del Consejo Regional en los territorios seleccionados.	X					
Fortalecimiento de la Gestión de la Comisión Permanente de Educación en los territorios seleccionados.	X					
Acuerdos de Gobernabilidad de Desarrollo Territorial y Mecanismos de Coordinación.	X					
Gerencia del proyecto	X					
Monitoreo y evaluación del proyecto	X					

Anexo N° 8: Niveles de desempeño Proyecto Wan Tasbaya

Niveles de desempeño del proyecto Wantasbaya						
Resultados esperados	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Algo insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio
Fortalecida la institucionalidad de siete gobiernos territoriales/comunales como instancia de representación ciudadana.		X				
Promovido el Desarrollo Humano sostenible de hombres y mujeres de los pueblos indígenas y contribuir al alcance de las metas de los Objetivos de Desarrollo del milenio en siete territorios de la RAAN.			X			
Fortalecido el marco institucional que profundiza el régimen autonómica, a través de la Comisión de Autonomía y Modernización.	X	X				
Fortalecer instancia de coordinación entre los GTC, a través de la Comisión de Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos.		X				
Asistida la Comisión de Demarcación y Ordenamiento Territorial.	X					
Apoyada la Comisión de Planificación para el desarrollo socioeconómico de la RAAN.		X				
Gerencia del proyecto	X					
Monitoreo, evaluación, auditoria y publicaciones.		X				

Anexo N° 9: Listado de documentos consultados

1. Informe Narrativo RAAS FF final-Grant 1115-1040
2. Informe Narrativo RAAN FF final-Grant 1115-1040
3. Acuerdo ACCD-PNUD Numada-castellano
4. Diagnostico Comunidad Creole Bluefields - CONADETI
5. Estatuto de TAWIRA
6. Estatuto de Wangki Twi Tasba Raya
7. Evaluación Pana Laka 1
8. Informe Final Numada 2012
9. Institucionalidad Autonómica de la RAAN y la RAAS
10. Informe Final Pana Laka II Wan Tasbaya año 1
11. Memoria reunión Comisión Técnica Numada+Auto Demarcación 9 feb 2011
12. PAT 2011 NIC10-72335
13. PAT 2012 NIC10-72335
14. PAT 2013
15. PAT 2014
16. Plan Estratégico De Desarrollo Regional RAAN 2015
17. Plan Estratégico de Desarrollo Territorial de Prinzu Awala
18. PNUD Experiencias Territoriales
19. PRODOC Auto Demarcación y Titulación final
20. PRODOC NIC10-00072335
- 21.40. PRODOC Numada
22. PRODOC Pana Laka II
23. PRODOC Wantasbaya
24. Sistematización y Demarcación y Titulación RAAN

Anexo N° 10: Cumplimiento de Indicadores al final del Proyecto Numada

Productos por resultado	Indicadores	% de cumplimiento del indicador	Alcance
1. Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Territoriales y Comunales.	1.1. Establecido sistema único de elecciones comunitarias y territoriales en la Región Autónoma del Atlántico Sur.	100%	Los Territorios de la RACCS cuentan con un Sistema Único de Elecciones Comunales y Territoriales. En este periodo el Proyecto contribuyo a ordenar el proceso en los territorios de Laguna de Perlas y Territorio Rama-Kriol.
	1.2. Fortalecida la Oficina de Enlace y Registro Comunitario del Consejo Regional.	100%	Elaborado el presupuesto 2014 del Gobierno Territorial de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.
	1.3. Realizadas estrategias de Desarrollo Territorial.	100%	Elaborado el Plan de Ordenamiento Territorial de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.
	1.4. Finalizados reglamentos internos comunitarios y territoriales, normativas e instrumentos financieros.	80%	Traducidos los Reglamentos Internos de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas. Aprobados los Reglamentos Internos de las Comunidades de Rama Cay y Wiring Cay en el territorio Rama - Kriol.
	1.5. Fortalecido el proceso de gestión y traspaso de Gobiernos Comunales y Territoriales.	100%	Elaborada Memoria de Gestión y Traspaso del Gobierno Comunal de Laguna de Perlas y Memoria de Gestión y Traspaso del Gobierno Territorial de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas.

2. Sistemas de Información y Comunicación Regional, Territorial y Comunitario.	2.1. Implementadas iniciativas de comunicación regionales, municipales, territoriales, y comunitarias.	100%	Implementado el Programa Radial de Fortalecimiento Institucional Yamni Balram.
	2.2. Realizado el mantenimiento y actualización de la página web del Consejo Regional RACCS.	100%	Se ha actualizado y brindado mantenimiento continuo al website del Consejo Regional Autónomo del Atlántico Sur.
3. Fortalecer la Gestión Pública Autónoma Organizativa y Funcional de los Consejos Regionales.	3.1. Fortalecido el proceso de Gestión e Incidencia de la Comisión Permanente de la Mujer, Niñez y Adolescencia en los territorios.	100%	Capacitadas Autoridades Comunales y Territoriales del territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas sobre los Objetivos y Alcances de la Ley 779.
	3.3. Implementados acuerdos de gobernabilidad para el desarrollo territorial y mecanismos de coordinación concernientes.	100%	Elaborado el Diagnóstico sobre el Marco de Competencias Institucionales de los Cinco Niveles de Gobierno. Elaborado el Marco de Competencias para la Cooperación Intergubernamental y Desarrollo Humano en la Costa Caribe. Elaborada la Focalización de Inversiones Municipales y Territoriales en el Territorio de las Diez Comunidades Indígenas y Afrodescendientes de la Cuenca de Laguna de Perlas. Elaborada la Memoria de Gestión y Traspaso del Consejo Regional Autónomo del periodo 2010-2014.

Anexo N° 11: Cumplimiento de Indicadores al final del Proyecto Wan Tasbaya

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
<p>Objetivo I. Contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los GTC, asegurando la participación de calidad y equitativa de mujeres y hombres en la gestión pública, la toma de decisiones de forma directa, voluntaria e informada en la RACCN, mediante el establecido mecanismos de complementariedad, coordinación y concertación de Planes de Desarrollos entre los niveles de gobiernos: Nacional, Regional, Municipal, Territorial y Comunal</p>	<p>Actividad 1: Fortalecida la institucionalidad de tres (3) GTC como instancias de representación ciudadana (Tasba Pri, Tuahka y Karatá) en la RACCN</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecidos los GTI de Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa. ✓ Firmados 7 convenios de colaboración entre el CRACCN y los GTI ✓ Elaborados y validados los Estatutos Territoriales para los GTI Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa. ✓ Traducidos al Miskito, 3 Estatutos territoriales ✓ Elaborados 7 manuales de sistema contables. ✓ Elaborados 7 manuales de organización y funciones y manual de procedimientos para la evaluación del desempeño e inducción de nuevos líderes territoriales y comunales. ✓ Dotados con materiales y equipos de oficinas, los GTI de Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya, Twi Waupasa, Wangki Li Aubra, Tawira, Prinzu Auhya Un, Wangki Twi/Tasba Raya y Tuahka. ✓ Financiadas 14 asambleas territoriales informativas con las autoridades y líderes comunales. ✓ Financiado y acompañado los territorios Tuahka y Tasba Pri, para la elección de su junta directiva. ✓ Formulados y validados 3 Planes de desarrollo estratégicos quinquenales para los GTC Wangki Li Lamni, Wangki Twi Tasba Raya y Twi Waupasa.

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizados procesos de gestión y gobernabilidad con 7 GTI en la RACCN, con sus respectivos planes de trabajo anual, incluyendo seguimiento y asistencia técnica. ✓ Formuladas y presentadas 21 propuestas y/o perfiles de proyectos para los GTI. ✓ Financiados los 7 GTI para para gestión, incidencia y movilización dentro y fuera de sus territorios. ✓ Implementada campaña radial para la divulgación del quehacer institucional de los 7 GTI. ✓ Realizadas seis (6) reuniones con autoridades del CRCCN, de la Secretaría Departamental y Municipales de Waspam, Puerto Cabezas y Rosita, para consensuar atención a los Gabinetes de la Familia, comunidad y vida. ✓ Realizado encuentro - taller de autoridades del GTC Wangki Twi Tasba Raya con el Gabinete Municipal de Waspam. ✓ Realizado primer encuentro entre el gabinete departamental de la Familia, Comunidad y Vida de Puerto Cabezas con el Gobierno Territorial de Karatá. ✓ Conformado el gabinete departamental de la Familia, Comunidad y Vida en Puerto Cabezas para atender a los municipios de Waspam, Prinzapolka y Puerto Cabezas. ✓ Conformado un Gabinete departamental de la Familia, comunidad y Vida en Las Minas, para atender a los municipios de Rosita,

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
			<p>Siuna, Bonanza y Mulukukú.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizado un encuentro entre miembros del Gobierno Territorial Tuahka y líderes comunales con Gabinete Institucional de la Familia, Comunidad y Vida en Rosita. ✓ Publicación de 150 ejemplares del Estatuto Territorial de Tasba Pri. ✓ Elaborado el Plan Estratégico del Gobierno Territorial de Karatá y de Tuahka.
	<p>Actividad 2: Promovido el desarrollo humano, sostenible de hombre y mujeres de los pueblos indígenas para contribuir al alcance de las metas de los ODM en la RACCN.</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompañamiento técnico a la Junta Directiva de los Gobiernos Territoriales Tuahka, Karatá, Twi Waupasa, Tasba Pri y Wangki Li Aubra para la elaboración de Plan Operativo Anual 2013. ✓ Apoyo técnico a los miembros de la Junta Directiva de los Gobiernos Territoriales Tuahka, Karatá y Tasba Pri, para la preparación del Plan Operativo Anual 2014.
	<p>Actividad 3: Desarrollado programa de fortalecimiento de liderazgo y capacidades gerenciales de las y los dirigentes territoriales y comunales.</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definido el plan de capacitación de los gobiernos territoriales, con los temas de Justicia social con equidad de género; participación previa, libre e informada; auditoria social; gobernabilidad; resolución de conflictos. ✓ Realizados talleres de capacitación de apropiación de estatuto y auditoria social Tasba Pri. ✓ Realizado Taller de Capacitación con miembros de la Junta Directiva del GTC Karatá, en tema de Incidencia Política. ✓ Realizado taller de capacitación con

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
			<p>miembros de las Juntas Directivas del GTC Tasba Pri para la Apropiación de Estatuto Territorial e Incidencia Política en la comunidad de Nazaret.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizada capacitación para formulación de presupuesto territorial del 2014 con recursos del tesoro nacional en Prinzu Awala, Matumbak, Sikilta, Tuahka, Tasba Pri, Mayangna Sauni As, Prinzu Auhya Un, Karatá, Diez Comunidades, Twi Waupasa, Tawira, Wangki Twi Tasba Raya, Wangki Li Aubra y Wangki Li Lamni. ✓ Realizado taller de capacitación sobre el tema de "Incidencia Política", con el GTC Tuahka. ✓ Realizado taller de capacitación sobre el tema de "Apropiación de Competencias".
<p>Producto 2: Consolidados y fortalecidos de las capacidades institucionales del Gobierno Regional - RACCN, asegurando la participación en la gestión pública.</p>	<p>Actividad 4: Generadas las capacidades de administración de las finanzas regionales a través de la Secretaría de Finanzas como instancia rectora de las finanzas del gobierno regional.</p>	<p>90%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiada la movilización de consejales regionales y la Comisión de Finanzas para gestionar recursos para la región ante Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y la Asamblea Nacional. ✓ Acompañamiento a la Comisión de Modernización del CRCCN durante encuentro con la Asamblea Nacional. ✓ Creada una instancia dentro de la Secretaría de Finanzas para acompañar el proceso de rendición de cuentas de los gobiernos territoriales a sus electores.
	<p>Actividad 5: Fortalecido el marco institucional que</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizado el Primer diplomado sobre Territorialidad y Gobernanza con la

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
	profundiza el régimen autonómico, a través de la Comisión de Autonomía y Modernización.		participación de 6 líderes territoriales y comunales; cuatro (4) hombres y dos (2) mujeres, de los territorios Wangki Li Aubra y Wangki Li Lamni. ✓ Realizada la capacitación para la apropiación del Manual "Lo que el/la consejal/a debe saber", a los nuevos consejales de la RACCN. ✓ Publicada la memoria de gestión del CRCCN. ✓ Gestionado un espacio de participación en las sesiones del CRCCN de los GTC para la presentaron de sus principales logros, dificultades y lecciones aprendidas.
	Actividad 6: Fortalecer instancia de coordinación entre los GTC a través de la comisiones de: Población, Desarrollo Comunal y Asuntos Étnicos; y de Planificación para el desarrollo socioeconómico.	90%	✓ Financiada la formulación de la Estrategia para el fortalecimiento Institucional del Consejo Regional. ✓ Financiada la semana de la Autonomía. ✓ Financiadas las mujeres del GTI Tawira para participar en un encuentro de mujeres indígenas en Waspam.
	Actividad 7: Apoyo a procesos que faciliten procesos de demarcación, titulación y registro de tierras comunales.	100%	✓ Realizado el levantamiento de información en el barrio "Rosario Murillo" de Bilwi. ✓ Financiada la Comisión de Demarcación y Titulación del CRCCN para acompañar los procesos de resolución de conflictos, verificación de linderos in situ amojonamiento y titulación de los territorios Tawira, Twi Waupasa y Prinzu Auhya Un.

Evaluación Final de Proyectos Numada, Wan Tasbaya y Apoyo a la Auto Demarcación y Titulación de Territorios Indígenas y Afrodescendientes en las Regiones Autónomas, RACCN y RACCS (Pana Laka II).

Productos programados por resultado	Indicadores por actividad	% de cumplimiento del indicador	Alcance
<p>Producto 3: Asegurado monitoreo y seguimiento del proyecto.</p>	<p>Actividad 8: Implementados mecanismos de seguimiento y evaluación que garantizan la calidad técnica del trabajo en los territorios.</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratado equipo técnico para gerenciar y administrar el proyecto Wan Tasbaya. ✓ Elaborados planes: anual, trimestrales para la ejecución del proyecto. ✓ Acompañada consultora para evaluar Primera Fase del Pana Laka en la RACCN. ✓ Apoyo para la elaboración de planes operativos anuales a territorios de incidencia del proyecto. ✓ Realizadas reuniones entre miembros del Consejo Regional y la ACCD. ✓ Realizadas reuniones de la Comisión de Seguimiento. ✓ Celebradas reuniones de coordinación y seguimiento con los siete territorios atendidos por el proyecto Wan Tasbaya. ✓ Acompañados los procesos de capacitación, asambleas territoriales y comunales en territorios. ✓ Actualizado el inventario de los bienes adquiridos para el proyecto.