



Evaluación Medio Término



Oficina
Internacional
del Trabajo

Unidad de Evaluación

Revitalización cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe nicaragüense Evaluación intermedia conjunta

Datos rápidos

Países: Nicaragua

Tipo de evaluación: Evaluación Intermedia
Conjunta - 08/2011

Área técnica: EMP/INVEST

Gestión de la evaluación: DWT-CO San José

Equipo de evaluación: MDG AF,
Sergio Lenci,

Código del proyecto: NIC/09/50/UND

Donante: MDG AF US\$ 8,464,000

WTO: 1,893,782

UNESCO: 2,549,489

ILO: 213,251

UNICEF: 562,820

UNDP: 2,528,828

UNIDO: 715,830

Palabras claves: Cultura, Productividad,
desarrollo de la capacidad

Somario ejecutivo de evaluación

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

objetivos específicos de la presente evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo que se reflejan en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.

- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de ONE UN y del trabajo entre las agencias y los socios.

- Conocer el grado de eficacia del programa en los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la ventana temática de Cultura y Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

Metodología Para esta evaluación se ha adoptado un enfoque metodológico mixto que

se concretó no solamente en relacionar datos cuantitativos y cualitativos, sino también en combinar un enfoque deductivo de análisis, a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que ha dejado espacio a hipótesis y elementos no previstos en el diseño inicial de la evaluación y que surgieron en el camino. La recopilación de datos se ha dado a través de tres técnicas básicas: revisión documental, consulta con los actores involucrados, observación directa en el terreno. La información recopilada fue organizada en el marco de las tres dimensiones de análisis de la evaluación y de las líneas de investigación identificadas en la fase de diseño. Para la validación de los hallazgos de la evaluación se adoptó el método de la triangulación. Por un lado, los datos cuantitativos y documentos oficiales fueron comparados con las percepciones subjetivas de los entrevistados; y por otro lado, las percepciones de los diferentes actores alrededor de un determinado tema fueron analizadas a través de referencias cruzadas para aproximarse a una interpretación que se pueda asumir lo mas posible objetiva e imparcial.

Principales hallazgos

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

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

Recomendaciones

1. Se recomienda comenzar de inmediato una reflexión conjunta entre el Programa y sus contrapartes para definir una estrategia de salida que permita una progresiva transferencia de las responsabilidades financieras para garantizar la continuidad de los proceso impulsados. En particular, se recomienda hacer un análisis de cómo los Gobiernos regionales puedan progresivamente absorber el personal técnico actualmente pagado con fondos del PC.
2. Se recomienda a la Agencias de la ONU de relacionarse con sus contrapartes como una entidad única y coherente en la medida de lo posible, y de asegurarse que los técnicos del Programa respondan a las líneas de mando de las Secretarías de Cultura y de Producción para facilitar su papel de coordinación de las acciones en el marco de la prioridades locales.
3. Se recomienda de optimizar lo mas posible los equipos operativos por región como espacios de planificación conjunta entre todos los actores involucrados en el Programa y de establecer mecanismos mas efectivos para dar seguimiento a los acuerdos estratégicos y operativos. Para esto e recomienda que la Agencia líder del PC por un lado y los Gobiernos Regionales por el otro, se responsabilicen

de monitorear que se respeten los acuerdos operativos de ambos lados, reportando periódicamente a la Comisión Coordinadora del PC.

4. Se recomienda de velar para que todos los productos del Programa confluyan en las Secretaría de Cultura y en el INC o, por lo que le corresponda, en las Secretarías de Turismo y en el INTUR, como receptores y multiplicadores de los esfuerzos del PC.
5. Se recomienda crear un espacio permanente de dialogo y coordinación sobre los temas de cultura y desarrollo entre las Agencias de la ONU. Este espacio podría basarse en el modelo de los Grupos Temático Interagenciales creados en la Oficina de NNUU en Ecuador, con la cual se sugiere de entrar en contacto para intercambiar experiencias, eventualmente pidiendo la facilitación del Secretariado del F-ODM para dicho intercambio.
6. Se recomienda hacer todo lo posible para garantizar que las entidades de gobierno nacional y regional tengan la debida visibilidad frente a los beneficiarios del Programa Conjunto como entidades rectoras del mismo, lo cual implica ceder espacios de visibilidad individual de las Agencias de la ONU.
7. Se recomienda hacer una revisión de las normas y procedimientos del Fondo de Crédito para asegurarse que existan las mejores condiciones posibles considerando el contexto en que opera.
8. Vinculado a lo anterior, se recomienda de asegurarse que se adopte una estrategia de comunicación efectiva para explicar claramente a los beneficiarios los mecanismos de funcionamiento del fondo de crédito con sus pro y sus contra, evitando así posibles malentendidos o miedos hacia el instrumento de crédito,

como los que se han detectado durante las reuniones con algunos de los beneficiarios.

9. Se recomienda revisar el presupuesto del Programa y los saldos remanentes para identificar recursos que puedan ser redistribuidos para fortalecer el Fondo Pro-cultura asegurándose que este se enfoque en apoyar los proyectos que mas responden a su concepción inicial.
10. Se recomienda de focalizar el apoyo al desarrollo el turismo cultural en un numero limitado de potenciales rutas para evitar la dispersión y garantizar lo más posible la continuidad del apoyo hasta lograr un nivel de maduración suficiente para que sigan desarrollándose autónomamente.