



# Evaluación

*de Programas de  
Educación Superior en  
Nicaragua y Europa Sudoriental  
2005–2009*

*Anexo IV:  
Informe de País Nicaragua*



### **Pie de imprenta**

Austrian Development Agency (ADA),  
la agencia de la Cooperación Austríaca para el Desarrollo  
Zelinkagasse 2, 1010 Viena, Austria  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

Esta evaluación ha sido comisionada por la Sección VII – Departamento de la Cooperación para el Desarrollo y la Unidad de Evaluación de la Austrian Development Agency y fue elaborada por

*Centrum für Evaluation*



*Center for Evaluation*

Dirk van den Boom  
Klaus-Peter Jacoby  
Stefan Silvestrini

Mayo 2010

Este informe ha sido elaborado por una consultora independiente. Las opiniones y posturas expresadas no corresponden necesariamente a las del contratante.

## Índice

1.	Resumen Ejecutivo .....	1
2.	Agradecimientos .....	3
3.	Propósito y objetivo de la evaluación.....	4
3.1	Equipo y transcurso de la evaluación .....	4
3.2	Metodología de la evaluación .....	5
4.	Contexto de los proyectos en Nicaragua .....	5
4.1	Planes Estratégicos .....	5
4.2	El contexto de la Educación Superior en la Zona Atlántica .....	7
5.	Portafolio de proyectos en Nicaragua .....	8
6.	Pertinencia .....	10
7.	Eficacia .....	13
8.	Sostenibilidad.....	18
9.	Impacto .....	20
10.	Tres escenarios para las futuras actividades de ADA en Nicaragua .....	25
11.	Conclusiones .....	27
11.1	Conclusiones en cuanto a las estrategias .....	27
11.2	Conclusiones en cuanto a la pertinencia .....	27
11.3	Conclusiones en cuanto a la eficacia .....	28
11.4	Conclusiones en cuanto a la sostenibilidad.....	28
11.5	Conclusiones en cuanto al impacto .....	28
12.	Lecciones aprendidas .....	29
12.1	En cuanto a la pertinencia .....	29
12.2	En cuanto a la eficacia.....	29
12.3	En cuanto a la sostenibilidad .....	30
12.4	En cuanto al impacto .....	30
13.	Resumen de recomendaciones .....	31
14.	Anexo.....	34
14.1	Listado de entrevistados.....	34
14.2	Agenda de la fase de campo .....	36
14.3	Listado de documentos y publicaciones .....	39

## Abreviaciones

ADA	Austrian Development Agency
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BICU	Bluefields Indian and Caribbean University
BMeiA	Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten
BMWF	Bundesministerium für Wirtschaft und Forschung
CAD	Cooperación Austríaca para el Desarrollo
CDC	Centros de Desarrollo Comunal
CDCC	Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe
CEIMM	Centro de Estudios e Información de la Mujer Multiétnica
CEval	Centro de Evaluación de la Universidad del Sarre
CIASES	Centro de Investigación y Acción Educativa Social
CIDA	Canadian International Development Agency
CNU	Consejo Nacional de Universidades
EIB	Educación Intercultural Bilingüe
ES	Educación Superior
FADCANIC	Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua
HDI	Human Development Index
IEPA	Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
IREMADES	Instituto de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible
JICA	Japan International Cooperation Agency
MINED	Ministerio de Educación
MPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ÖED	Österreichischer Entwicklungsdienst
ONG	Organización No-Gubernamental
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
SAIH	Norwegian Estudiante's and Academics' International Assistance Fund
SEAR	Sistema Educativo Autonomico Regional
SWAP	Sector-Wide Approach
TdR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea
UNDP	United Nations Development Program
UNICEF	United Nations Children's Fund
USAID	United States Agency for International Development
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense

## **1. Resumen Ejecutivo**

### **Objetivo de la evaluación**

El objetivo de este estudio ha sido evaluar los programas de apoyo a la educación superior financiados por la Agencia de Cooperación Austríaca al Desarrollo (*Austrian Development Agency – ADA*) en Nicaragua, con énfasis en recomendaciones para actividades futuras.

### **Contexto del programa y estrategias**

Nicaragua no cuenta con una estrategia sectorial para la educación superior (ES). Sin embargo, el apoyo por parte de ADA está alineado con la Estrategia Regional para el Desarrollo de la Costa Caribe, dado que las organizaciones contrapartes son actores clave para el fortalecimiento de autonomía regional. Respecto a la futura estrategia de país de la ADA, el desarrollo de capacidades a través de la ES en la Costa Caribe también contribuye a las áreas prioritarias de ADA, particularmente cuando se toma en cuenta el énfasis en desarrollo local de la nueva propuesta de proyecto por parte de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN). La estrategia de ES de la ADA todavía no estuvo vigente cuando los proyectos presentes fueron formulados. Sin embargo, estos ya reflejan en cierta medida los principios básicos y algunas de las áreas de enfoque de la estrategia de ES.

### **Portafolio de proyectos en ES**

En Nicaragua solamente se están llevando a cabo dos proyectos de apoyo a la ES por parte de ADA y de Horizonte 3000: (1) La cooperación con URACCAN, particularmente el fortalecimiento del recinto Las Minas en Siuna. Los componentes son: el fortalecimiento de la docencia y de la investigación a través de la profesionalización de docentes, el acceso a la universidad para grupos vulnerables a través de becas internas, la facilitación de procesos de desarrollo local a través del establecimiento de “Centros de Desarrollo Comunitario”, y la sensibilización acerca de temas relacionados con la gestión de riesgos. (2) Un programa complementario de becas Sur-Sur, canalizado a través la ONG regional FADCANIC (Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua). Se supone que los participantes trabajen para instituciones regionales y contribuyan, por esa vía, al desarrollo de la Costa Caribe.

Aunque la evaluación enfoca los proyectos presentes, algunos de los criterios de evaluación solamente pueden ser analizados en forma pertinente desde una perspectiva de más largo plazo, tomando en cuenta la historia de la cooperación desde mediados de los años 90. También se considera la contribución del apoyo a la ES a las áreas prioritarias de la cooperación austríaca en Nicaragua.

## **Pertinencia**

En ambas organizaciones se observa un marcado sentido de apropiación dado que los proyectos de cooperación contribuyen en forma directa a la respectiva misión institucional. La organización ejecutora Horizonte 3000 logró gestionar los proyectos de manera participativa, orientados a la demanda existente, de manera que su contribución es altamente apreciada por ambas organizaciones contrapartes. En el caso de URACCAN, el desarrollo de capacidades ha avanzado hasta tal grado que la universidad podrá implementar proyectos futuros sin más intervención por parte de Horizonte 3000. Esto todavía no puede garantizarse para el caso de FADCANIC. En general, los proyectos cumplen con la mayoría de los lineamientos de la ADA y de los estándares internacionales para el desarrollo de capacidades, sin embargo, un enfoque multi-nivel más sistémico (es decir, la consideración de las interfaces con el nivel macro y/o otros subsistemas educativos) no está al alcance de los proyectos presentes.

## **Eficacia**

El proyecto con URACCAN se basa en un concepto holístico dado que sus componentes están visiblemente interrelacionados y contribuyen a un propósito común. El programa de becas de FADCANIC es complementario, aunque todavía no se ha agotado el potencial de sinergias entre ambos proyectos. La relación entre insumos y resultados obtenidos es adecuada. La mayoría de los componentes de ambos proyectos se lograron, con solamente un indicador sin avances significativos hacia la meta (URACCAN) o algunos retrasos en la implementación (FADCANIC). Las poblaciones objetivo fueron alcanzadas sin mayores desviaciones de las metas definidas en los indicadores. No se ha establecido una coordinación efectiva de donantes ni para el sector de ES ni para el desarrollo de capacidades en la Costa Caribe. Particularmente para el desarrollo de capacidades en la Costa Caribe, una mayor coordinación sería esencial para promover intervenciones más complementarias en los distintos subsistemas educativos.

## **Sostenibilidad**

La cooperación con URACCAN ha tenido un impacto sostenible en el fortalecimiento de la institución, tanto en cuanto al mejoramiento de la excelencia académica como en cuanto a las capacidades administrativas. Sin embargo, la sostenibilidad económica sigue siendo un aspecto crítico y la dependencia estructural de la cooperación internacional persistirá probablemente a largo plazo. Respecto a la gestión orientada hacia resultados, la calidad de los marcos lógicos varía y los indicadores se limitan a la medición de resultados operativos. Si bien éstos son monitoreados adecuadamente, no se miden variables relacionados con los efectos directos e indirectos de la cooperación.

## **Impacto**

De acuerdo a los estudios de seguimiento a egresados, no hubo efectos significativos de "fuga de cebreros". La gran mayoría de los egresados de URACCAN termina trabajando en la misma Costa Atlántica. En el caso del programa de becas de FADCANIC se supone que

la “fuga de cerebros” también permanezca en un nivel bajo. La equidad de género y el empoderamiento de grupos vulnerables se consideran adecuadamente, no solamente en los dos proyectos, sino como parte de la misión institucional de cada contraparte. Particularmente en el caso de URACCAN se toman acciones diseñadas a promover iguales oportunidades para mujeres y para poblaciones indígenas. Mientras el acceso y la retención de mujeres han sido mejorados significativamente, todavía se observan altas tasas de deserción entre los estudiantes indígenas. El impacto en el desarrollo de capacidades para la región no puede ser medido en términos cuantitativos pero, de acuerdo a las entrevistas y observaciones durante la evaluación, éste ha sido considerable. Los egresados de URACCAN tienen una marcada presencia en las instituciones públicas de la región. Además, la universidad contribuyó en forma directa a pilares importantes de la autonomía regional (cf. el Sistema Educativo Autónomo Regional – SEAR, el modelo regional de salud). De igual manera, el impacto es visible en las áreas prioritarias de ADA, particularmente en las áreas de desarrollo rural y de salud.

### **Recomendaciones**

Los resultados de la evaluación muestran que el apoyo a la ES ha sido eficaz y también legítimo en cuanto a contribución a las áreas prioritarias de la ADE. Por eso, se concluye que el trabajo debería ser continuado. Todos los escenarios pertinentes para los proyectos de apoyo a la ES incluyen la continuación de la cooperación con URACCAN. Una reanudación del programa de becas Sur-Sur debería depender del grado en que la selección de participantes puede ajustarse a las necesidades de las áreas prioritarias de ADA y si sinergias inmediatas con proyectos existentes pueden ser intensificadas. La cooperación futura con URACCAN debería enfatizar componentes de desarrollo local, sin dejar completamente una consolidación de las capacidades del cuerpo docente e investigador, así como los becas para grupos vulnerables. En cuanto a la capacitación docente, el énfasis debería cambiar de temas pedagógicos y didácticos a espacializaciones en las disciplinas específicas. Finalmente, ADA debería estipular una coordinación entre donantes a nivel regional con el fin de articular mejor las intervenciones en los diferentes subsistemas educativos.

## **2. Agradecimientos**

La Agencia de Cooperación Austríaca para el Desarrollo (*Austrian Development Agency - ADA*) y Horizonte 3000 en Viena han contribuido significativamente a la preparación de la evaluación mediante la puesta a disposición de toda la información necesaria para la redacción del *Inception Report*. La oficina regional de ADA en Managua/Nicaragua así como la oficina regional de Horizonte 3000 y la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN) prestaron un apoyo importante para la planificación y ejecución de la fase de campo. Otros actores también participaron en forma proactiva, creando un ambiente propicio para la discusión abierta y constructiva de todos los temas relevantes de la evaluación. Como experto nacional, el Sr. Mario Quintana asistió en todas las fases de la evaluación (planificación de la fase de campo, recolección de datos, asesoría

durante el informe final). El autor del presente informe quiere expresar su agradecimiento a todas los actores que han participado en la planificación y ejecución de esta evaluación.

### **3. Propósito y objetivo de la evaluación**

Este informe es parte de una evaluación de los proyectos de la ADA en Educación Superior (ES) en los países Kosovo, Serbia y Nicaragua. Los resultados serán integrados en un informe final que se entregará en mayo 2010. En el caso de Nicaragua, los objetivos principales fueron (1) evaluar los proyectos llevados a cabo en el período 2005-2009, (2) hacer recomendaciones para actividades futuras, dado que ambos proyectos en Nicaragua terminarán durante el año 2010, (3) hacer recomendaciones respecto a la integración de ES en la futura estrategia de país que será presentado hasta 2011. Ya que ES no es un área prioritaria de ADA en Nicaragua, el análisis y las recomendaciones también enfocarán la medida en que los proyectos contribuyeron al desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA (i.e. en desarrollo rural, salud, desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-MPYME). De acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación, los informes de país no pretenden ser evaluaciones detalladas de proyectos individuales, sino tener un enfoque más estratégico, con conclusiones y recomendaciones orientadas globalmente al portafolio de proyectos en ES. Sin embargo, en el caso de Nicaragua, solamente se cuenta con dos proyectos en marcha lo cual, a diferencia de países con portafolios más complejos, deja lugar para un análisis algo más profundo a nivel de los proyectos, sin desviarse de enfoque estratégico de la evaluación.

#### **3.1 Equipo y transcurso de la evaluación**

El líder del equipo para esta evaluación fue el Sr. MA Klaus-Peter Jacoby. En función de experto nacional participó el Sr. MA Mario Quintana. Desde el Centro de Evaluación (CEval) de la Universidad del Sarre, la evaluación fue coordinada por parte del Sr. Stefan Silvestrini.

La evaluación consistió en las siguientes fases:

En la primera fase, el análisis de documentos y un primer taller en la oficina de ADA en Viena sentaron las bases para la conceptualización. Durante la visita a Viena, se llevaron a cabo entrevistas con personal de ADA, del Ministerio de Relaciones Exteriores (BMeiA) y la organización ejecutora Horizonte 3000. Dichas entrevistas y la documentación puesta a disposición por parte de ADA en Viena y la oficina regional en Nicaragua sentaron las bases para el *Inception Report* (entrega: finales de febrero 2010).

La fase de campo tuvo lugar entre el 5 y el 16 de abril del 2010, incluyendo visitas a Managua, Siuna y Bilwi/Puerto Cabeza. Terminada la fase de campo, los resultados preliminares fueron presentados al personal de las oficinas regionales de ADA y de Horizonte 3000, así como de URACCAN.

La fase final consistió en la redacción y entrega del presente informe. Este contribuirá – en conjunto con los informes sobre los casos de Kosovo y Serbia – al informe final de la evaluación (entrega: durante el mes de mayo 2010).



### 3.2 Metodología de la evaluación

La metodología se basó en los TdR, la oferta entregada por parte de Ceval y los acuerdos tomados durante el taller inicial en Viena en febrero de 2010. Para la preparación del presente informe, se usaron los siguientes métodos de recolección de datos:

- Análisis de la documentación disponible sobre los proyectos (documentos suministrados por ADA y documentos recolectados durante la fase de campo)
- Entrevistas exploratorias en base a una guía semi-estructurada, con personal de ADA, Horizonte 3000 y BMeiA en Viena
- Entrevistas con involucrados de los proyectos, donantes y otros actores relevantes del sector en Nicaragua
- Visita a la Región Autónoma del Atlántico Norte : (1) Siuna – Recinto *Las Minas* de URACCAN, (2) Bilwi/Puerto Cabeza – Recinto Bilwi de URACCAN e instituciones del gobierno regional.
- Grupos focales con beneficiarios de los proyectos (estudiantes, profesores, autoridades locales)

Todos los grupos relevantes de involucrados han participado en la evaluación, parte en entrevistas individuales, parte en grupos focales, con el fin de triangular la información disponible acerca de todos los tópicos de la evaluación. La agenda y el listado de entrevistados se encuentran anexados.

## 4. Contexto de los proyectos en Nicaragua

### 4.1 Planes Estratégicos

Por parte de las autoridades nicaragüenses, el marco estratégico para la ES no está claramente definido. Ya durante el último estudio comparativo relevante del sector (cf. Tünnermann 2002) se identificó la falta de una estrategia para el desarrollo de la ES como una deficiencia importante, pero hasta la fecha el *Consejo Nacional de Educación Superior* (CNU) no ha avanzado hacia esta meta. El Plan Nacional de Educación (cf. MINED 2010) y el Plan Nacional de Desarrollo Humano (cf. PNDH 2008), por el otro lado, son demasiado generales en cuanto al rol de la ES y no sirven como marco referencial para la presente evaluación.

El PNDH, sin embargo, define algunos lineamientos en cuanto al desarrollo de las regiones autónomas de la Costa Atlántica dado que la misión principal de ambas organizaciones contrapartes es el fortalecimiento de los recursos humanos y de las estructuras socio-políticas para el desarrollo de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). El PNDH se refiere a la promoción de la diversidad cultural y la identidad de la Costa Caribe así como la promoción de un modelo económico sostenible y basado en el contexto cultural y ambiental de la región. La estrategia estipula acciones orientadas al empoderamiento de comunidades indígenas y otras poblaciones

étnicas, así como al desarrollo de capacidades institucionales que toman en cuenta las particularidades socio-políticas y tradiciones de auto-gobierno.

Recientemente, los gobiernos de la RAAN/RAAS han formulado su propia Estrategia Regional para el Desarrollo de la Costa Caribe (cf. CDCC 2008) la cual todavía no estuvo vigente cuando se formularon los presentes proyectos de ADA, sin embargo debe ser la referencia para propuestas futuras en la región, no solamente en el sector de la ES. Aunque parecido al PNDH apenas se hacen referencias específicas al sector de la ES, los objetivos son un marco de orientación importante para URACCAN y FADCANIC, los cuales acompañaron el mismo proceso de formulación de la estrategia regional. Algunos de los objetivos relevantes para las áreas prioritarias de ADA a/o la misión de las organizaciones contrapartes son: la revitalización de la identidad cultural, el fortalecimiento del modelo regional de salud, la promoción de una economía sostenible y culturalmente adaptada, el fortalecimiento de la autonomía en los niveles local y regional, entre otros. Mientras el PNDH y la Estrategia Regional son coherentes entre sí, ninguna es específica en cuanto a los instrumentos de implementación, y mientras el gobierno nacional siga siendo reservado ante la transferencia de responsabilidades a las instituciones autónomas, el avance hacia una verdadera autonomía seguirá siendo lento.

En resumen, no se cuenta con objetivos estratégicos específicos para la ES, pero con un conjunto de objetivos de desarrollo más generales. En cuanto al alineamiento de ADA con las estrategias del país, esto sin embargo, no constituye un problema serio, dado que el apoyo a URACCAN y a FADCANIC nunca fue concebido en primer lugar como un fortalecimiento integral del subsistema de ES, sino como un medio para el desarrollo de capacidades regionales en un contexto histórico, cultural y socio-económico muy específico. De esta manera, la Estrategia Regional para el Desarrollo de la Costa Caribe debe ser, de hecho, más decisivo para ADA y URACCAN que cualquier estrategia sectorial nacional que podría ser formulada en el futuro.

Por parte de ADA, el último programa país terminó en 2006 (cf. ADA 2002) y una nueva estrategia de país todavía no está aprobada. Sin embargo, ya están definidas, en términos generales, las futuras áreas prioritarias (1) desarrollo rural, (2) salud, (3) fortalecimiento de la MPYME, las cuales se integran también en las estrategias mencionadas de Nicaragua, o sea, de la Zona Atlántica. Como no es un área prioritaria, su función para el portafolio general de ADA todavía tiene que definirse. Por el otro lado, la estrategia sectorial de ES de ADA (cf. ADA 2009) fue formulada posterior al inicio de los proyectos presentes y, por ende, no puede ser un referente riguroso para su valoración. Sin embargo, los proyectos ya cumplen con varios requerimientos definidos en la estrategia de ES. Esto es el caso para varias de las áreas clave de la estrategia (sobre todo, 1-Desarrollo de capacidades institucionales, 2-Énfasis en regiones y sectores específicos) y los lineamientos generales con excepción de la coordinación entre donantes (véase capítulo 6: Eficacia) y parcialmente orientación hacia resultados (véase capítulo 7: sostenibilidad). El proyecto de FADCANIC está también legitimado por la estrategia de ES la cual todavía permite la implementación de determinados programas de becas, pero cumple solo parcialmente con los criterios aplicados a esta categoría de proyectos. Aunque se puede observar un incipiente impacto más allá de los participantes individuales (véase capítulo 9: Impacto) la relación con otros proyectos específicos de ADA y la integración en estrategias de desarrollo organizacional de los empleadores tendrán que ser reconsiderados en el futuro.

**Recomendaciones:**

- En Nicaragua, ES no es un área prioritaria de ADA. Esto implica que los proyectos tienen que legitimarse solamente como medio para el desarrollo de capacidades para las áreas de enfoque. Por eso, la futura estrategia de país debe (1) definir la función y el alcance de la ES en relación con las áreas de enfoque; (2) definir algunas contribuciones específicas que se esperan por parte de las instituciones de ES, basado en las experiencias con los proyectos anteriores, (3) un conjunto ya más delimitado de aquellas medidas particulares de fortalecimiento organizacional de instituciones de ES, mientras éstas fortalezcan directamente la contribución de la institución de ES al desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA.
- Con respecto a la integración de la Estrategia de ES de ADA en la futura Estrategia de país, es igualmente preciso considerar el estatus de ES como área no-prioritaria. Esto conlleva que la Estrategia de ES no tiene que reflejarse integralmente en la Estrategia de País. Solamente es necesario que la cooperación puntual con instituciones de ES no se salga de los límites establecidos por la Estrategia de ES, es decir que no existan contradicciones con los principios básicos y área de cooperación establecidos. Con el fin de evitar inconsistencias, se recomienda que la futura Estrategia de País mencione explícitamente aquellas áreas clave de la Estrategia de ES que aplican para el caso nicaragüense (i.e. enfoque en sectores específicos, desarrollo de capacidades institucionales limitado al nivel de las instituciones contrapartes individuales), delimitando también aquellas áreas que no pueden ser atendidas (por ejemplo, desarrollo institucional y mejoramiento de la calidad a nivel sistémico).

**4.2 El contexto de la Educación Superior en la Zona Atlántica**

Nicaragua es uno de los países más pobres de América Latina. En octubre 2009, se estima que más de la mitad de la población total de 5.6 millones vivía en pobreza, con casi una tercera parte (28.3%) en pobreza extrema. La situación se agudiza aún más en la Zona Atlántica la cual ocupa más de la mitad del territorio nacional y aprox. 14% de la población. La pobreza en la Zona Atlántica supera el 80%, y la región enfrenta una escasez de servicios públicos básicos y de infraestructura. Las instituciones de las regiones autónomas RAAN/RAAS todavía son débiles y poco estables. El Índice de Desarrollo Humano (HDI) para 2009 ascendió apenas a 0.466 para la RAAN y 0.454 para la RAAS (comparado con un promedio nacional de 0.696) (cf. INIDE 2009, ADA 2009e, URACCAN 2010a).

Más de la mitad de la población tiene menos de 18 años. La estructura demográfica es un desafío mayor para el sistema educativo. En la RAAN/RAAS, el desafío aún aumenta debido a las características rurales de buena parte del territorio y el contexto socio-cultural de las comunidades indígenas (Miskitos, Mayangnas, Ramas) y otras minorías étnicas (Creoles, Garífunas). Aunque la evaluación enfoca el subsistema de ES, también tiene que tomarse en cuenta la baja cobertura y calidad de la educación primaria y secundaria la cual constituye un importante cuello de botella para el acceso a la ES. De acuerdo a cifras del Ministerio de Educación (cf. UE 2010), solamente el 70% de los alumnos termina la escuela primera, y menos de la mitad (45%) entra a la secundaria. Finalmente, sólo el 7.1% de la

población económicamente activa accede a la universidad donde la eficiencia terminal apenas llega al 50 %. La permanencia media en el sistema educativo, apenas llegando a los 7 años en Nicaragua, se ubica en solamente 3.7 años en la Costa Caribe.

El subsector de ES fue prácticamente inexistente en la RAAN/RAAS antes de la creación de la URACCAN a mediados de los años 90. Desde entonces, la misión de URACCAN ha sido el fortalecimiento de la autonomía regional y de la herencia cultural de la Costa Caribe, a través de la formación de profesionales con perfiles y valores adaptados a los requerimientos particulares de la región. Otra particularidad es el modelo de la Universidad Comunitaria el cual implica una expansión sistemática hacia áreas rurales con el fin de promover un acceso equitativo a la ES para grupos tradicionalmente excluidos (por ejemplo, poblaciones rurales agrícolas, comunidades indígenas). Hoy en día, URACCAN cuenta con 4 recintos (Las Minas, Bilwi, Bluefields, Nueva Guinea), entre los cuales particularmente el recinto Las Minas recibió constantemente apoyo por parte de ADA y Horizonte 3000. En 2009, el recinto Las Minas contó con casi 1900 estudiantes (incluyendo sus extensiones en Rosita, Bonanza y Waslala), ofreciendo 9 distintas carreras a nivel de pregrado (licenciaturas e ingeniería), una maestría y una especialización a nivel de posgrado, así como varios tipos de cursos adicionales en niveles educativos intermedios (por ejemplo, de *técnico superior*) y de educación continua. Desde 1995, se creó la Bluefields Indian & Caribbean University (BICU) como la segunda Universidad Comunitaria de la RAAN/RAAS, pero URACCAN sigue siendo el eje intelectual de la región y el punto focal para la promoción de la autonomía de la Costa Caribe.

## 5. Portafolio de proyectos en Nicaragua

La historia del actual portafolio de la cooperación austríaca en el sector de ES se remonta a mediados de los años 90 cuando la ADA y Horizonte 3000 (o en aquel entonces, el Servicio Austríaco para el Desarrollo ÖED) comenzaron a apoyar la creación de URACCAN, particularmente la fundación y el fortalecimiento del Recinto Las Minas en Siuna, así como un programa complementario de becas Sur-Sur, canalizado a través de la ONG FADCANIC. Ambos proyectos fueron prolongados hasta el presente. El proyecto con URACCAN fue iniciado en Julio del 2007, el proyecto con FADCANIC en enero del 2006. Aunque la evaluación enfoca los proyectos presentes, algunos criterios de la evaluación (particularmente respecto al impacto y a la sostenibilidad) sólo pueden ser analizados en forma pertinente tomando en cuenta el período entero de la cooperación.

Con respecto a URACCAN, la cooperación enfocó una amplia gama de temas a lo largo del tiempo, entre ellos el desarrollo organizacional, capacitación del personal, desarrollo curricular, creación de centros e instituciones de investigación y para la extensión universitaria, becas para grupos vulnerables (cf. Vijil 2007). Sin duda alguna, la cooperación fue esencial para la consolidación de la universidad, y una mayoría de los entrevistados suponen que el Recinto Las Minas no existiría hoy día sin este apoyo desde los inicios. En la medida en que avanzó la consolidación de la institución, los objetivos de los proyectos de cooperación se volvieron más específicos y cambiaron gradualmente su enfoque desde la consolidación de estructuras académicas básicas hacia el fortalecimiento del rol de

URACCAN como agente de cambio en procesos de desarrollo local y/o regional (cf. ADA 2007a; URACCAN 2010).

De acuerdo al diseño del proyecto (cf. ADA 2007a), el objetivo general con URACCAN fue el “fortalecimiento del modelo de Universidad Comunitaria Intercultural de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de las Regiones Autónomas”. El propósito específico consistió en un “mejoramiento de la excelencia académica y del acompañamiento comunitario”. El proyecto tiene cuatro componentes:

1. **Fortalecimiento de las capacidades docentes e investigativas del personal académico:** La pieza clave de este componente es la Maestría en Docencia Universitaria que busca aumentar las capacidades didácticas del personal académico y estimular la investigación aplicada. El componente es complementado por cursos adicionales en materias pedagógicas así como de inglés como segunda lengua.
2. **Acceso a la ES para grupos vulnerables (población campesina y población indígena en zonas remotas):** El componente se refiere en primer lugar a un programa de becas para miembros de los grupos arriba mencionados, los cuales de otra manera se podrían ver excluidos de la ES. Una proporción significativa de las becas es dedicada a “becas internas” las cuales incluyen comida y alojamiento al interior del recinto universitario. Las metas especifican cuotas respecto a la equidad de género (35% mujeres) y la proporción de estudiantes indígenas (33%).
3. **Fomento del Desarrollo eco-sostenible en los pueblos indígenas y comunidades étnicas:** El componente incluye la creación de 5 Centros de Desarrollo Comunitario (CDC), los cuales deben servir como puntos focales para la elaboración e implementación de modelos sostenibles para el desarrollo local. Las actividades en el nivel local son implementados sobre todo a través de tres centros universitarios que habían sido creados durante fases anteriores de la cooperación entre URACCAN y ADA: (1) El Centro de Estudios e Información de la Mujer Multiétnica – CEIMM, (2) El Instituto de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible – IREMADES, and (3) El Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía – IEPA. El desarrollo comunitario está entrelazado con la actividad académica a través de la integración de estudiantes en el trabajo de campo y la investigación aplicada en el campo.
4. **Manejo de las vulnerabilidades y riesgos del entorno:** Este componente se refiere a dos actividades principales, no directamente relacionadas entre sí. Mientras por un lado, se llevan a cabo cursos en la gestión de riesgos para el personal de gobiernos locales, por el otro lado, todos los estudiantes de la universidades reciben capacitación/sensibilización sobre tópicos como VIH/SIDA, violencia familiar, educación sexual, etc.

El segundo proyecto apoyado por ADA en el sector de ES es el **programa de becas Sur-Sur de FADCANIC** (cf. ADA 2005b) el cual financia estudios de posgrado en universidades latinoamericanas para profesionales relacionados con el fortalecimiento de la autonomía de la región RAA/RAAS. El proyecto es mucho menos complejo que el apoyo de URACCAN dado que el se limita a becas para un total de 11 estudiantes de posgrado (8 maestrías, 2 doctorados y 1 especialización profesional). De acuerdo al marco lógico, el propósito del

proyecto es el fortalecimiento instituciones de la Costa Caribe. Se definen las siguientes componentes:

1. **Fortalecimiento de las capacidades de Planificación estratégica de las instituciones autonómicas regionales** a través de la especialización profesional de los estudiantes de posgrado arriba mencionados.
2. **Mejoramiento de la calidad del cuerpo docente en la educación superior de la región** a través de selección de participantes que trabajen como docentes universitarios (particularmente URACCAN y de esta manera puedan aplicar las capacidades mejoradas en la docencia académica.

Sin embargo, los dos objetivos se refieren más bien a dos resultados paralelos de una sola intervención que a dos distintos componentes.

## 6. Pertinencia

Profesionales de nivel académico todavía son escasos en la region Atlántica. Por lo tanto, ambos proyectos de ADA están orientados a una necesidad visible y se dirigen a un problema de desarrollo importante para la región. Como ya se mostró en el capítulo 3.1, los programas están alineados a las estrategias relevantes de la parte nicaragüense, particularmente con la Estrategia Regional para el Desarrollo de la Costa Caribe, siempre tomando en cuenta que no existe una estrategia específica para el sector de la ES. Los entrevistados concuerdan en que las áreas de intervención de los proyectos son pertinentes y basadas en una lectura adecuada del problema subyacente. Tanto URACCAN como FADCANIC son actores centrales que se dedican principalmente al fortalecimiento de la autonomía regional, de tal manera que los objetivos de ambos proyectos están íntimamente relacionados con sus propias misiones institucionales. En consecuencia, el sentido de apropiación por parte de las contrapartes no ha sido un tema problemático en ningún momento. Esto es de particular importancia en el caso de URACCAN, la cual no funge solamente como intermediario para la transferencia de recursos a los beneficiarios finales (como en el caso de FADCANIC), sino persigue una estrategia de largo plazo para su desarrollo institucional (cf. URACCAN 2008a). De acuerdo a las entrevistas con personal de URACCAN y el organismo ejecutor Horizonte 3000, la estructura de objetivos de los proyectos de ADA no solamente estaba conforme con la misión de URACCAN sino emergía directamente de los mismos objetivos institucionales de la universidad. Aunque Horizonte 3000 desempeñaba un rol importante para el diseño de las intervenciones en las primeras fases de la cooperación, URACCAN ya ha desarrollado las capacidades de planificación necesarias que le permiten solicitar, ejecutar y coordinar las contribuciones de donantes en forma independiente. Un buen indicador es la propuesta para un nuevo proyecto con ADA a partir del segundo semestre de 2010 la cual cuenta con un diseño conceptualmente y formalmente logrado y fue redactado por URACCAN mismo sin mayor intervención por parte de Horizonte 3000.

Es una característica propia del modelo de universidad comunitaria que URACCAN interactúa estrechamente con las autoridades locales, líderes comunales y los mismos beneficiarios a nivel de la población. Esto incluye también una gama de instrumentos para el

análisis participativo de necesidades y estudios de factibilidad para intervenciones en el desarrollo de capacidades. De tal manera, URACCAN ha logrado ajustar su oferta académica bastante bien a las necesidades específicas del mercado laboral y las necesidades de desarrollo de la región. Algunos entrevistados apuntan hacia la necesidad de una oferta más amplia en niveles educativos intermedios (i.e. formación a nivel de técnico superior) la cual ha sido implementada por URACCAN solamente en algunas materias puntuales (por ejemplo, cursos para la profesionalización de maestros de primaria y secundaria) y sigue siendo prácticamente un vacío en el sistema educativo de la RAAN/RAAS.

En el caso de FADCANIC, el apoyo se dirigió a un grupo mucho más definido de 11 profesionales y las entrevistas indican que el coincidió con las necesidades de los mismos beneficiarios y las instituciones representadas por ellos. Sin embargo, se hubiera requerido de un estudio previo de factibilidad a fin de evitar cuellos de botella de carácter administrativo relacionados con la colocación de los estudiantes de posgrados en las universidades extranjeras (véase capítulo 6: Eficacia)

El rol de la organización ejecutora Horizonte 3000 fue evaluado positivamente por ambas contrapartes. Estos enfatizan la orientación a su demanda, un alto compromiso, y la capacidad de llevar a cabo la cooperación desde un enfoque verdaderamente participativo. Por el otro lado, Horizonte 3000 aplicó suficiente rigurosidad metodológica como para asegurar un monitoreo adecuado de los proyectos, sin apoderarse de funciones que deben basarse en el sentido de apropiación de las contrapartes. Al contrario, la forma de trabajo aceleró el desarrollo de URACCAN hacia una independencia conceptual y administrativa la cual ahora parece suficiente para que proyectos futuros se implementen sin mayor intervención directa por parte de Horizonte 3000. En el caso de FADCANIC es más difícil estimar el avance en el desarrollo de capacidades administrativas. Las entrevistas demuestran que FADCANIC ha sistematizado las lecciones aprendidas relacionadas al manejo de la presente modalidad de las becas Sur-Sur, y por ende, debería tener la capacidad de asegurar un diseño conceptual adecuado caso de que el programa continúe. Sin embargo, mientras las debilidades observadas respecto a la planificación presupuestaria no hayan sido eliminadas, se recomienda mantener la intermediación de Horizonte 3000.

Algunos de los aspectos arriba mencionados ya implican criterios relacionados con los lineamientos de ADA y/o con estándares internacionales para el desarrollo de capacidades (sobre todo, orientación a la demanda, análisis situacional, adaptación de los servicios al contexto local/regional, uso y fortalecimiento de experticia local) los cuales han sido evaluados positivamente. En términos generales, ambos proyectos reflejan el objetivo mayor de todo desarrollo de capacidades, el cual apunta hacia un cambio significativo, sea cuantativo o cualitativo, en el rendimiento de las instituciones relevantes. Mientras en el caso de URACCAN, ADA apoya al desarrollo de una institución la cual por su propio lado se desempeña en el desarrollo de capacidades a través de la formación universitaria, en el caso de FADCANIC, el recurso beneficia a seleccionados individuos que deberán actuar como agentes de cambio en sus presentes y/o futuros contextos laborales.

En cuanto a URACCAN, el proceso de cambio y los efectos deseados en el rendimiento de la institución están adecuadamente diseñados, aunque también es cierto que los indicadores establecidos en el marco lógico no miden realmente los resultados más relevantes del desarrollo de capacidades. Por ejemplo, dos indicadores apuntan hacia el número o

porcentaje de docentes con título de maestría, pero no se mide la calidad de los propios servicios (de docencia y/o de investigación). De manera similar, existen indicadores específicos respecto a la disponibilidad de planes o agendas locales de desarrollo en las comunidades apoyadas por los CDC, pero no se mide la capacidad local estimulada por el uso de dichas herramientas de planificación. En realidad, los actores están conscientes de las cadenas de impacto subyacentes y supieron resumirlas en forma coherente durante las entrevistas, sin embargo sería recomendable que éstas se reflejaran de manera más explícita en los documentos del proyecto. En el caso de FADCANIC, los estudiantes del proyecto están adecuadamente seleccionados, las tesis se llevan a cabo como investigación aplicada en temas relevantes para el desarrollo regional, y algunos efectos directos en el entorno laboral de los participantes ya son visibles (véase capítulo 8). Sin embargo, como es el caso en muchos programas de becas, el diseño del proyecto parte de una cadena de impactos la cual supone que el desarrollo de capacidades a nivel de individuos puede incidir en el desarrollo de instituciones. Aunque esta incidencia es tanto más probable cuanto más las materias de estudios se hayan escogido de acuerdo a las necesidades de las instituciones empleadoras (lo cual parece ser el caso en el presente programa), sería útil que la participación en el programa de becas partiera directamente de estrategias de desarrollo propias de las instituciones empleadoras.

Ambos proyectos enfrentan una limitante de carácter estructural dado que la cooperación de ADA se concentra en una organización individual (URACCAN) o estudiantes individuales (FADCANIC). Sin embargo, como se mostró en el capítulo 4, no todos los cuellos de botella para el desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS están relacionados a desafíos *al interior* de las instituciones de educación superior, sino a problemas de articulación con otros subsistemas educativos altamente disfuncionales (educación primaria/secundaria, educación técnica), y también a limitantes en el nivel macro (por ejemplo, la colocación de recursos por parte del CNU). Las interfaces entre los subsistemas educativos e intervenciones complementarias en el nivel exceden el alcance de los proyectos de ADA, de manera que la cooperación no puede partir de un enfoque multi-nivel sistémico.

En resumen, el desarrollo de capacidades a nivel de las propias intervenciones (organizaciones, individuos participantes) cumple en gran medida con los requerimiento de ADA y conlleva efectos directos positivos que serán discutidos en el capítulo 8. Por el otro lado, existen factores limitantes externos a la propia educación superior y/o las instituciones de la RAAN/RAAS que no pueden ser atendidos.

*En cuanto al tema de gestión orientada a resultados (véase TdR), véase los capítulos 7 y 8.*

#### **Recomendaciones:**

- De acuerdo a los resultados relacionados con la apropiación de los proyectos y las capacidades de planificación/monitoreo, URACCAN tiene la capacidad de actuar como organización ejecutora de futuros proyectos sin más intervención directa por parte de Horizonte 3000. ADA ya tiene previsto implementar el próximo proyecto directamente con URACCAN y debe proceder en esta línea. Esto no excluye, de ninguna manera, que Horizonte 3000 siga presente como ente externo para asesorías puntuales donde URACCAN exprese una demanda específica. En el caso



de FADCANIC, por el otro lado, se recomienda un acompañamiento todavía más intenso (es decir, una intermediación ejecutora por parte de Horizonte 3000), en el caso de que el programa de becas Sur-Sur fuera reanudado.

- Las capacidades de gestión de URACCAN ya están consolidadas, pero podrían ser fortalecidas adicionalmente a través de una planificación estratégica a nivel de los recintos individuales. Actualmente, URACCAN dispone de un plan estratégico integral para la universidad entera, pero debido a las particularidades de cada sub-región, planes complementarios de los recintos agregarían un valor adicional.
- El apoyo de ADA al desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS ha enfocado principalmente a la educación superior aunque en los niveles educativos intermedios (técnico superior et al.) se presenta un cuello de botella igualmente importante. Muy puntualmente, esta demanda ya ha sido atendida por parte de URACCAN. Aunque esta recomendación probablemente exceda el alcance de la cooperación futura con ADA, URACCAN debería considerar siempre las necesidades potenciales de carreras a nivel de técnico superior a la hora llevar a cabo análisis de necesidades y demanda en el mercado laboral.

## 7. Eficacia

En los niveles micro y meso, la cooperación con URACCAN se acerca a un enfoque holístico de programa integral. La profesionalización de los docentes y otras intervenciones para el fortalecimiento institucional, la facilitación del acceso a la ES para grupos vulnerables y el apoyo directo al desarrollo local son intervenciones no solamente complementarias, sino permiten ampliar sinergias entre el ámbito académico y el trabajo de campo. Un miembro de URACCAN destacó que URACCAN siempre “tiene que tener claro que no es una ONG sino una universidad” lo cual implica que el apoyo al desarrollo local tiene que ser siempre integrado y alineado con la investigación y las prácticas profesionales previstas en los currículos académicos (y vice-versa).

El programa de becas de FADCANIC consiste en solamente una intervención: el apoyo financiero a los 11 estudiantes de posgrado en la Costa Caribe. En cierta medida, el programa es complementario con el proyecto de URACCAN dado que ambos proyectos apuntan hacia el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales en la región. El hecho de que 6 de los 11 participantes son docentes de URACCAN sugiere que ambos proyectos convergen en algo cercano a un programa de desarrollo de capacidades para la RAAN/RAAS. Sin embargo, el apoyo para URACCAN se concentro en Las Minas, mientras las becas de FADCANIC han sido accesibles para profesionales de toda la región (incluyendo el personal de otros recintos de URACCAN). De esta manera, las áreas de impacto de ambos proyectos sólo se traslapan parcialmente – aunque sea en distintos recintos de la misma institución de ES. En resumen, los efectos e impactos de ambos proyectos pueden sumarse de una manera complementaria, pero no agotan el potencial de sinergia.

Junto al Fondo Noruega para la Asistencia Internacional a Estudiantes y Académicos (SEIH), la Fundación Ford o la Cooperación Canadiense (CIDA), ADA cuenta entre los más importantes donantes para ES en la Costa Atlántica, siendo con mucho el donante más importante para URACCAN Las Minas. Aunque el monto total de la cooperación (aprox. 490.000 € para 3 años) es limitado, ante el trasfondo de un presupuesto anual del recinto Las Minas de apenas 1 millón US-\$ en 2009, llega a cubrir los costos de elementos claves del modelo de universidad comunitaria, particularmente del apoyo a desarrollo local a través de los CDC y de las becas internas. Además, el apoyo a la profesionalización docente (sobre todo, el financiamiento de la Maestría en Docencia Universitaria) tiene un importante efecto multiplicador, de manera que la relación entre el insumo por parte de ADA y los efectos/impactos de la cooperación (véase más detalle en capítulo 8), es considerada muy positiva, tanto por la mayoría de los entrevistados como por los evaluadores. El monto presupuestado para el programa de becas Sur-Sur de FADCANIC fue similar (463.000 €), pero como el impacto queda algo más disperso y recién se generará o profundizará en un futuro mediano, todavía no se llega a un juicio fundamentado de la relación costo-efectividad de la cooperación. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en 9 casos, los estudios de posgrado se llevaron a cabo en modalidades de encuentro (i.e. no requerían la presencia de los estudiantes de tiempo completo en los países respectivos) y por ende, apenas la mitad del monto originalmente presupuestado fue ejecutado hasta el momento de la evaluación. Dado que las modalidades de estudio no afectaron los resultados académicos e incluso permitieron la permanencia de los estudiantes en sus trabajos y la aplicación inmediata de los contenidos, la relación costo-efectividad del proyecto ha superado probablemente el planteamiento original. Sin embargo, los fondos restantes – los cuales podían haberse aplicado para ampliar el número de beneficiados – permanecieron sin usar debido a que no podían aplicarse dentro del plazo establecido para admisiones por parte de ADA.

Partiendo de los indicadores oficiales de ambos programas, todos los componentes han sido relativamente exitosos. En el caso de URACCAN solamente 1 de 9 indicadores a nivel de resultados (*50% del personal docente maneja inglés a nivel de lectura*) no presenta mayores avances hacia la meta, y en el proyecto de FADCANIC la ejecución requirió 5 en lugar de 3 años. En ambos casos, sin embargo, el logro de propósito y la contribución al objetivo general no fue afectada por esas deficiencias puntuales. A continuación, el logro de los objetivos será resumido en relación al marco lógico (nivel de resultados) de cada proyecto.

En cuanto a los componentes del proyecto con URACCAN:

- 1. Fortalecimiento de las capacidades docentes e investigativas del personal académico:** En términos cuantitativos, los resultados deseados fueron alcanzados, con 30 graduados de la Maestría en Docencia Universitaria, 23 de ellos docentes de URACCAN (cumpliendo exactamente la meta propuesta). La mayor parte de las tesis de maestría se ocupó en investigación aplicada directamente al fortalecimiento del modelo pedagógico de URACCAN. De este modo, la Maestría contribuyó también en amplia medida a la intensificación de la investigación en URACCAN. Aunque buena parte de la investigación en 2008/2009 fue atada al programa de Maestría y ahora continua en un nivel más moderado, la mayoría de los entrevistados concuerda en que la Maestría ha aumentado la calidad de las investigaciones así como de la misma enseñanza universitaria. Por el otro lado, la mayoría de los entrevistados a nivel nacional comparten la opinión de que los logros académicos de URACCAN

todavía tienen una visibilidad muy limitada fuera de la RAAN/RAAS y que una mayor diseminación a nivel nacional sería muy recomendable. Respecto a los indicadores del marco lógico, solamente las capacidades de los docentes en el idioma inglés han avanzado poco hacia la meta propuesta.

- 2. Acceso a la ES para grupos vulnerables (población campesina y población indígena en zonas remotas):** En 2009, 259 estudiantes (meta: 300) se beneficiaron de las becas, obteniendo de tal manera acceso a la educación superior. De acuerdo al informe institucional 2009 (URACCAN 2010a), el 40% de las becarias fueron mujeres (meta: 35%) y el 18% provinieron de comunidades indígenas (meta: 33%). Los resultados distan moderadamente de las metas oficiales, debido a factores como por ejemplo las tasas de deserción, particularmente relevantes en el caso de estudiantes indígenas. Sin embargo, las tasas de deserción entre los becarios internos están significativamente por debajo del promedio estudiantil y los resultados de grupos focales indican que para muchos estudiantes, las becas fueron una precondition importante para el acceso a la universidad, i.e. sin la beca se hubieran quedado excluidos de la oferta académica. En resumen, el resultado del componente se considera positivo.
- 3. Fomento del Desarrollo eco-sostenible en los pueblos indígenas y comunidades étnicas:** Hasta el momento de la evaluación, y cumpliendo con la meta oficial, se han establecido Centros de Desarrollo Comunitario (CDC) en 5 comunidades. Los CDC están concluyendo o ya implementando agendas para el desarrollo local y han servido como puntos focales para la capacitación de líderes comunales a través de un diploma en Desarrollo Comunitario. Se intenta que los líderes comunitarios formados en los 5 CDC actúen como multiplicadores para comunidades vecinas – un efecto que todavía no se ha estipulado hasta la fecha, pero que es esencial para la futura estrategia de intervención de URACCAN. La integración de graduados en los CDC se dio de acuerdo a lo previsto, aunque con 5 estudiantes atendiendo sus comunidades durante 2 años, en lugar de 10 estudiantes por un año – lo cual es igualmente funcional para los CDC, pero reduce el número de estudiantes integrados profesionalmente en sus comunidades de origen.
- 4. Manejo de las vulnerabilidades y riesgos del entorno:** Un seminario en gestión de riesgo para el personal de alcaldías se atrasó y no inició hasta el segundo semestre de 2009. Aunque el respectivo indicador probablemente se cumplirá, debido al retraso todavía no se podrá valorar el efecto de los entrenamientos a nivel local. Por el otro lado, la integración de temas como VIH/SIDA, violencia familiar y educación sexual en los programas académicos de URACCAN ha sido lograda de acuerdo a lo planificado. Los temas mencionados son ahora materias obligatorias en todos los programas de estudio de la universidad. Dicha oferta, se complementó con el empleo de una profesional para la atención psico-social a los estudiantes, particularmente a los becarios internos.

En cuanto al programa de **becas Sur-Sur de FADCANIC**

En cuanto al programa de becas, los resultados cuantitativos cumplen con los indicadores propuestos. Aunque todavía no se han graduado todos los participantes, y al menos una estudiante de doctorado ya no terminará en el plazo del proyecto, solamente ha habido una

deserción (por asuntos familiares). Sin embargo, el proyecto enfrentó algunos ya mencionados problemas administrativos, debido sobre todo a que no se iniciaron con suficiente claridad acerca de los criterios de admisión de las universidades extranjeras y de las modalidades de estudios. Las experiencias con programas de becas anteriores (los cuales habían sido basados en convenios anteriores con las universidades anfitrionas) no sirvieron como modelo administrativo para la presente fase. Por eso, se frenó la colocación de los estudiantes y el proyecto se atrasó casi 2 años – aunque dicho retraso no afecta necesariamente la efectividad.

Actualmente, las actividades de ADA en el sector de ES no están integradas en mecanismos efectivos para la coordinación de donantes. Una de las causas es el hecho de que la mayoría de los donantes se concentran en educación primaria y secundaria donde las contribuciones de los donantes suman casi el 20% del presupuesto nacional (cf. UE 2010). Aproximadamente una docena de donantes multi- y bilaterales participan en un *Sector-wide-approach* (SWAP) y se coordinan a través de una *Mesa Sectorial* y una *Mesa de Donantes en Educación* (entre otros: World Bank, AECID, CIDA, USAID, JICA, UNICEF, UNDP). Dado que estos mecanismos no tematizan la educación superior en la Costa Caribe, una eventual participación conlleva poco valor agregado para ADA – pese a que un entrevistado de la Mesa de Donantes sugiere que ADA debería estar presente a fin de permitir una articulación entre los diversos subsistemas educativos. Sin embargo, debido al enfoque regional de la cooperación de ADA en educación superior, un mecanismo específico para la coordinación regional de donantes en la RAAN/RAAS sería probablemente mucho más eficiente y efectivo. Durante un tiempo existió un mesa redonda para la coordinación donante en el sector educativo de la Costa Atlántica, pero dejó de funcionar en 2007. En el presente, autoridades de la RAAN declaran que disponen de inventario de proyectos de cooperación solamente para la cooperación pública multi- o bilateral, sin que exista un mecanismo formal de coordinación. En cuanto a la actividad de ONGs, por el otro lado, una buena parte de las actividades en el sector educativo incluso es desconocido por las autoridades regionales. Esta situación no afecta las contrapartes directas de ADA, URACCAN y FADCANIC, dado que el número de donantes en el subsistema de educación superior es limitado. Particularmente en el caso de URACCAN, la evaluación muestra que la universidad ha logrado gestionar adecuadamente la complementariedad de los fondos de diversos donantes. Sin embargo, en donde los cuellos de botella para el desarrollo de capacidades trascienden al subsistema de ES (i.e. en donde la articulación con los subsistemas de educación secundaria y/o educación técnica sería importante, véase cap. 4), la ausencia de una coordinación entre donantes obstaculiza una estrategia de intervención más integral y coherente.

La coherencia de la cooperación austríaca puede ser evaluada en dos niveles: dentro/entre los proyectos presentes y sus componentes, y entre ADA la organización ejecutora Horizonte 3000, siempre tomando en cuenta la relación principal-agente entre ADA y Horizonte 3000 y la independencia del último respecto a la configuración de su portafolio general. A diferencia de otros países donde ADA interviene de una manera más integral en el desarrollo del sistema de ES, el Ministerio Federal de Ciencia e Investigación (BMWF) no está involucrado en Nicaragua de manera que la coherencia interministerial no es un tópico de mayor relevancia en el caso Nicaragüense.

La coherencia a nivel de los mismos proyectos ya ha sido evaluada positivamente (véase sección 7). En cuanto a la coherencia entre ADA y Horizonte 3000 no se observaron desviaciones en cuanto a los objetivos generales ni los propósitos específicos que ambas instituciones atribuyen a los proyectos. Ambos coinciden en la visión del desarrollo de capacidades regionales y el rol de URACCAN y FADCANIC. Al contrario, el rol de Horizonte 3000 agrega un valor adicional dado que Horizonte no tiene solamente un enfoque regional en la RAAN/RAAS, sino también en el sector de educación (al contrario de ADA). En este contexto, Horizonte 3000 está llevando a cabo algunos proyectos adicionales que son complementarios con el apoyo institucional a URACCAN (por ejemplo, proyectos relacionados con la profesionalización de docentes de primaria/secundaria en áreas de población indígena, apoyo a la educación intercultural bilingüe – EIB).

### **Recomendaciones:**

- Ambos proyectos han logrado la mayoría de los resultados deseados y son, en cierta medida, complementarios. Sin embargo, se podrían alcanzar mayores sinergias, adaptando la selección de participantes de las becas Sur-Sur en mayor medida a las necesidades de proyectos complementarios en las áreas prioritarias de ADA. Si bien es cierto que no todos los entrevistados confirman la pertinencia de un enfoque más delimitado del programa de becas, el equipo de evaluación sin embargo opina que las medidas del desarrollo de capacidades deberían desviarse cuanto menos posible de las áreas prioritarias de ADA.
- Los resultados generales del programa de becas justificarían la continuidad del apoyo de ADA. Sin embargo, algunos ajustes a nivel operativo serían necesarios con el fin de agilizar el proceso de implementación. Algunos elementos a considerar: (1) acuerdos previos con las universidades anfitrionas a fin de facilitar el procesos de colocación de los estudiantes, (2) obtener información previa acerca de las modalidades de estudio a fin de asegurar una gestión financiera adecuada, (3) anticipación más pertinente del costo específico por estudiante de acuerdo al país anfitrión y la carrera a fin de optimizar la distribución de recursos a nivel de los becarios individuales.
- En caso de URACCAN, el proyecto futuro debe enfocar – conforme con lo ya planificado – los componentes de desarrollo local (véase también capítulo 3.1 respecto a la estrategia). Sin embargo, los componentes uno y dos (fortalecimiento de la excelencia académica, facilitación del acceso a la ES para grupos vulnerables) también deben continuar aunque sea con un énfasis menor. El enfoque de la capacitación docente debe desplazarse de temas didácticos y pedagógicos hacia la especialización en disciplinas específicas.
- ADA debería estipular nuevas iniciativas para la coordinación de donantes, específicamente a nivel regional, tomando en cuenta los donantes en todos los subsistemas educativos. Es probable que la responsabilidad para la administración educativa sea transferida pronto de las autoridades nacionales (MINED et al.) a las instituciones regionales. El período en que el tal llamado Subsistema Autónomo de Educación Regional (SEAR) efectivamente empiece a operar debería ser una ventana de oportunidad para el arranque de nuevas iniciativas de coordinación donante.

## 8. Sostenibilidad

Antes de responder las preguntas específicas de los TdR, hay que iniciar con algunas observaciones generales acerca de la sostenibilidad de los presentes proyectos. Aunque sus efectos directos e indirectos son claramente visibles y han sido evaluados positivamente (véase capítulos 7 y 9), la sostenibilidad se presenta más ambigua. En el caso de URACCAN, el asunto más crítico es la dependencia estructural de la cooperación internacional la cual suma casi la mitad del presupuesto total, tanto del recinto Las Minas como de la universidad entera. En términos generales, las autoridades universitarias explican que los recursos públicos (i.e. el 6% del presupuesto nacional que es repartido por el CNU entre las universidades del país), e ingresos propios podrían cubrir los costos operativos del programa académico medular, mientras toda la gama de actividades de extensión universitaria, el apoyo al desarrollo local así como las becas internas - i.e. precisamente aquellos elementos que caracterizan la particularidad del propio modelo universitario - se basan en recursos externos. Durante los últimos años, URACCAN ha logrado incrementar los ingresos propios, pero también es cierto que solamente se trata de un cambio gradual, y que la dependencia de contribuciones de donantes persistirá a largo plazo - al menos mientras el financiamiento público no cubra una proporción más significativa del presupuesto. Varios entrevistados, no solamente por parte de URACCAN, acusan al CNU de que la distribución del recurso público no siempre se da de forma transparente y que URACCAN recibe una parte menor que otras universidades de la región central o del Pacífico. Sin embargo, actualmente no se preve ningún cambio de esta situación.

Otras dimensiones de sostenibilidad son más prometedoras. URACCAN ha llegado a ser una institución estable que ha mejorado continuamente sus mecanismos de planificación y monitoreo, y cuenta con instrumentos y procedimientos para el aseguramiento de la calidad académica. Un pilar importante para la sostenibilidad ha sido la capacidad de URACCAN de asegurar constantemente el reclutamiento de personal originario de la misma zona Atlántica (más del 90% del personal, frecuentemente graduados de la misma universidad) el cual esté arraigado en la cultura de la región y comprometido con el modelo de universidad comunitaria.

En el caso de FADCANIC, la sostenibilidad a nivel de la institución no es un tema central, dado que el programa de becas no apuntó hacia cambios dentro de la organización contraparte, y los beneficiarios recién se han estado o se están graduando. Las expectativas de efectos e impactos serán discutidos en capítulo 9.

Para recomendaciones respecto a la inclusión de la estrategia de ES de ADA en la futura estrategia de país, véase capítulo 4; para recomendaciones acerca de la continuidad de la presente cooperación en el sector de ES, véase el cuadro al final de este capítulo.

Con respecto a la gestión orientada a resultados, los marcos lógicos de los presentes proyectos son coherentes a nivel operativo, pero carecen de una orientación estratégica hacia efectos sustanciales (*outcome* e impacto). En primer lugar, solamente el marco lógico de URACCAN respeta la lógica vertical del marco (i.e. la secuencia de resultados, propósito y objetivo general). En el caso de FADCANIC, los niveles están parcialmente invertidos, con objetivos formulados de manera inalterada a nivel de un resultado y a nivel del objetivo general. En ambos proyectos, los indicadores cuentan con metas cuantificadas e

implícitamente específicos en el tiempo. Se refieren a variables medibles que no presentan mayores desafíos metodológicos. Se han determinado metas alcanzables aunque en el caso de FADCANIC se cumplieron con retraso debido a los ya mencionados desfases de la implementación (véase capítulo 7). Desgraciadamente, la accesibilidad de las metas se aseguró a costo de que la mayoría de los indicadores están atados a niveles inferiores de la cadena de impactos y, de esta manera, miden resultados operativos en lugar de cambios sustanciales a nivel del propósito o del objetivo general. Por ejemplo, el *porcentaje de docentes que cuenta con título de maestría* (URACCAN) duplica otro indicador similar a nivel de resultado, pero no se refiere directamente al propósito (mejoramiento de la excelencia académica) dado que la calidad de la misma enseñanza y/o investigación no se mide. En el caso de FADCANIC, el objetivo general (Fortalecimiento de las instituciones de la Costa Caribe) tampoco es medido adecuadamente mediante un indicador que se limita al *número de profesionales que han sido formados en especialidades estratégicas* a través del programa de becaas. En términos técnicos, la mayoría de los indicadores en los niveles superiores de la cadena de impacto carecen de “independencia”, es decir que miden medios para el logro de los objetivos, pero no miden los mismos objetivos.

Por el otro lado, también debe destacarse que no solamente la organización ejecutora Horizonte 3000 se empeñó en mantener un constante monitoreo participativo de los proyectos; también URACCAN ha ido desarrollando una rutina de monitorear una amplia gama de variables clave y publica informes institucionales cuatrimestrales. En cuanto al uso de herramientas de planificación, URACCAN ha demostrado la capacidad de ir mejorando continuamente lo cual se puede apreciar en la nueva propuesta de proyecto para la cooperación con ADA a partir del segundo semestre 2010 (URACCAN 2010a). El marco lógico todavía muestra algunas debilidades puntuales que ya se han mencionado en el contexto de los proyectos presentes, pero ha mejorado en cuanto a la orientación hacia resultados dado que los indicadores incluso abarcan cambios de comportamiento a nivel de mismos grupos meta en la población rural.<sup>1</sup>

La nueva propuesta ha sido diseñada y redactada por URACCAN sin mayor aporte de Horizonte 3000, de acuerdo a las entrevistas con ambas instituciones lo cual es, en sí mismo, un indicador para el desarrollo de las capacidades de planificación y administración en URACCAN. El desarrollo de capacidades también ha sido notable respecto a la calidad de enseñanza, investigación, desarrollo curricular, la capacidad de contribuir a procesos de desarrollo local, etc. Sin embargo, también hay algunas dimensiones del desarrollo de capacidades que todavía quedan pendientes. Esto es, particularmente, el caso de la especialización de los docentes universitarios en sus respectivos áreas académicas – dado que las fases anteriores enfocaban principalmente las capacidades pedagógicas y didácticas.

---

<sup>1</sup> El proyecto todavía no ha sido formalmente aprobado por ADA y todavía puede ser sujeto a modificaciones y ajustes. Por ello, un análisis S.M.A.R.T. más detallado de los indicadores puede ser entregado si ADA lo demanda.

**Recomendaciones:**

- Como ha se ha destacado más arriba, URACCAN depende estructuralmente de la cooperación internacional. Este hecho fue conocido desde los primeros pasos de la cooperación entre ADA y URACCAN y puede ser reducido sólo gradualmente y desde una perspectiva de largo plazo. Desde el punto de vista de la evaluación, la innegable relevancia de URACCAN como agente regional de cambio, también en las áreas prioritarias de ADA, justifica que se mantenga al menos un compromiso de mediano plazo – en la medida de lo posible junto a una asesoría sobre fuentes adicionales de auto-financiamiento. Adicionalmente, ADA debería apoyar a URACCAN en la identificación de donantes adicionales con enfoque más explícito en el sector educativo y que pudieron asumir parte del compromiso con URACCAN desde una perspectiva de mediano o largo plazo.
- De todas maneras, URACCAN debe continuar con la exploración sistemática de mecanismos para la generación de ingresos propios, con el fin de reducir la dependencia estructural de recursos externos a un nivel moderado. Algunos de estos mecanismos podrían ser: (1) intensificar la coordinación con los gobiernos locales y regional a fin de fortalecer la co-responsabilidad para la ES; (2) ampliar la gama de servicios remunerados (por ejemplo, seminarios, investigación aplicada, etc.). Por razones relacionadas con la naturaleza del modelo de universidad comunitaria, ni un aumento significativo de las tasas de matrícula, ni tasas diferenciadas de acuerdo al estatus socio-económico de los estudiantes, se ofrecen como mecanismos pertinentes para generar ingresos sustanciales.
- En cuanto a los mecanismos para una planificación y gestión orientada a resultados, ADA debería invertir mayores esfuerzos en el aseguramiento de la calidad de las propuestas de proyecto y los respectivos marcos lógicos. Como no todas las organizaciones contrapartes tienen la capacidad metodológica para formular adecuadamente cadenas de impacto e indicadores, ADA debería proveer un apoyo más sustancial en la fase de la formulación de proyectos.

**9. Impacto**

Ambos proyectos de apoyo a la ES han tenido el objetivo de aumentar la disponibilidad de profesionales en la RAAN/RAAS y contribuir de esta manera al desarrollo socio-económico e institucional de la región así como el fortalecimiento de la autonomía. En este contexto, la retención de los egresados y graduados, no solamente en Nicaragua sino en la misma RAAN/RAAS llega a ser un criterio clave para determinar la medida en que ambos proyectos lograron el impacto deseado. Por eso, uno de los más importantes resultados de la evaluación es el hecho de que ningún efecto relevante de “fuga de cerebros” ha sido observado en ninguno de los proyectos. Un reciente estudio de seguimiento de URACCAN Las Minas muestra evidencia no solamente de que el 91% de los graduados se encuentra trabajando (medido hasta 2 años después de terminar la carrera), sino que casi la totalidad ejerce en la región Atlántica.



En el caso del programa de becas de FADCANIC, la “fuga de cerebros” todavía no puede ser evaluada con certeza ya que la mayoría de los participantes se han graduado hace poco o todavía están por graduarse. Sin embargo, actualmente una mayoría se encuentra empleada por organizaciones en la región, incluyendo las universidades regionales (6 de los 11 participantes en la misma URACCAN). La beca implica un compromiso formal de ejercer al menos tres años en organizaciones relevantes para el desarrollo de la RAAN/RAAS y de acuerdo a una discusión grupal con los participantes, éstos toman dicho compromiso en serio. Un mayoría define una contribución al desarrollo de la Costa Caribe como su vocación personal más importante para el trabajo, mientras solamente dos estudiantes expresaron la apertura para opciones laborales en el extranjero al cabo de un plazo mediano. Estas observaciones son congruentes con los resultados de generaciones anteriores de becas Sur-Sur donde un seguimiento al desarrollo profesional de los participantes muestra que una amplia mayoría se mantiene en posiciones laborales directamente relacionadas con la RAAN/RAAS.

Dos factores claves contribuyen a la retención de los profesionales en la región: (1) Ambas universidades regionales han sido fundadas apenas hace una década y media y no hace mucho tiempo están alcanzando números significativos de egresados; por ende, en la región todavía se presenta una escasez de profesionales en muchas áreas. Los egresados son fácilmente absorbidos por el mercado laboral. Aunque la proporción de estudiantes ejerciendo de acuerdo a su carrera académica varía de acuerdo a la materia (por ejemplo, Zootecnia 100%, Ingeniería Agroforestal 25%), casi el 90% de los egresados encuestados en el estudio de seguimiento (c.f. Castillo et al. 2009) destacan la relevancia de su educación académica para su carrera profesional. (2) El segundo factor que limita la fuga de cerebros es el alto grado de adaptación del programa académico de URACCAN a las condiciones regionales, lo cual fue logrado a través de levantamientos periódicos de necesidades y un diálogo constante con instituciones regionales – aunque algunos entrevistados hacen constar que el mercado laboral está cerca de saturarse en algunas áreas específicas, y estudios de necesidades deben entenderse como una tarea continua.

Una misión clave del modelo de universidad comunitaria de URACCAN es la igualdad de oportunidades de acceso para todos los potenciales grupos destinatarios, particularmente grupos vulnerables como, por ejemplo, la población indígena y la población agrícola en zonas remotas, los cuales anteriormente quedaban excluidos de la educación superior. La orientación hacia la equidad de género también ha sido presente en la misión de URACCAN desde su fundación. En este sentido, URACCAN cumple con los requerimientos transversales definidos en la Estrategia de Educación Superior de la ADA, no solamente a nivel de los proyectos sino a nivel de sus propios objetivos institucionales.

En capítulo 7 ya se mostró que los objetivos oficiales respecto a la equidad de género y no-discriminación se han traducido efectivamente en un acceso más alto a la educación superior, tanto para mujeres como para estudiantes indígenas, con las becas internas como herramienta más importante para la inclusión de beneficiarios que de otra manera quedarían excluidos. Sin embargo, mayor acceso no se traduce automáticamente en un beneficio de largo plazo para los beneficiarios respectivos. En el nivel de efectos directos e impacto, la pregunta clave es en qué medida la educación superior garantiza la no-discriminación en el mercado laboral. En este sentido, la retención durante los estudios, así como la inserción laboral después de terminar la carrera llegan a ser las principales variables.

De hecho, debido a varias razones socio-culturales y económicas, la retención de estudiantes indígenas es un tema problemático. En 2009, solamente 7 de 211 graduados (3.4%) en el recinto Las Minas (incluyendo las extensiones universitarias) eran indígenas. Aunque seguramente, este hecho requerirá medidas de mejoramiento, hay que tomar en cuenta que sin el modelo de universidad comunitaria de URACCAN, el acceso de indígenas sería prácticamente imposible. Por lo tanto, tomando en cuenta también las actividades de URACCAN a nivel de las mismas comunidades indígenas, la valoración global del impacto en este grupo particular sigue siendo moderadamente positiva. Adicionalmente, las actividades de URACCAN en niveles educativos intermedios también tienen que ser tomados en cuenta y contribuyen al empoderamiento de participantes indígenas.

Un importante cuello de botella para el acceso a la educación superior, no solamente para indígenas sino para la población rural en general, es la baja cobertura y calidad de la educación secundaria rural (véase las cifras en capítulo 3.2). Aunque una sola institución como URACCAN no puede compensar las carencias del sistema educativo en la región, sí se emprenden (y se deberían intensificar en el futuro) esfuerzos para construir “puentes” hacia la educación superior aun donde escuelas secundarias tradicionales son difícilmente accesibles. Los instrumentos claves son la educación secundaria acelerada y cursos preparatorios donde potenciales estudiantes obtienen la oportunidad de concluir de forma acelerada la calificación requerida para el acceso a la universidad. Algunos representantes de las autoridades nacionales critican este “puente” por bajar la calidad educativa y contaminar los criterios de acceso a la educación superior. Desde el punto de vista de los evaluadores, sin embargo, parece pertinente para el contexto regional y la misión de URACCAN de enfatizar igualdad de oportunidades por encima de una interpretación rigurosa de los requerimientos de acceso. Desde una perspectiva de más largo plazo (y por lo tanto, relacionado a las fases anteriores de la cooperación con ADA y Horizonte 3000), URACCAN ha contribuido de manera significativa al mejoramiento de la educación primaria y secundaria a través de programas de profesionalización de docentes en Educación Intercultural Bilingüe (EIB). Se supone que la EIB brinda a alumnos indígenas la oportunidad de acceder a una educación primaria en su propio idioma materno, introduciendo paulatinamente el español como segundo idioma. De esta manera, EIB llega a ser un elemento clave para el mejoramiento de la calidad educativa en comunidades indígenas.

Respecto a la equidad de género, la retención de mujeres también fue problemática hasta tiempos recientes, pese a tasas aparentemente igualitarias de acceso a la universidad (51% de todas los estudiantes en 2009 eran mujeres). Sin embargo, deserción tan sólo por causa de embarazo se encontró temporalmente por encima del 30%. Para contrarrestar esta problemática, la universidad inició varias medidas, parcialmente incluidos en el la actual cooperación con ADA. El empleo de una experta en asistencia psico-social para los estudiantes, regulaciones que atribuyen una mayor responsabilidad a los estudiantes varones en el caso de embarazos y la implementación de cursos obligatorios de educación sexual en todas las carreras llevaron a una reducción drástico de los embarazos entre las estudiantes mujeres. Desde luego siguen existiendo desigualdades de género, por ejemplo respecto a selección de las carreras y las tasas de inserción laboral y primeros ingresos (cf. Castillo et al.2009), las cuales obedecen al contexto socio-cultural y no podrán ser influenciado de manera significativa por una institución individual.

Solamente en cuanto a personas con discapacidades, la valoración es algo más ambigua. Aunque la infraestructura de URACCAN no queda completamente libre de barreras para personas con discapacidades, las autoridades universitarias aseguran que cualquier estudiante recibe todo el apoyo necesario para su participación en la vida académica y social en el recinto. Se mencionan dos ejemplos de egresados exitosos con impedimentos visuales y en silla de ruedas, respectivamente. Por el otro lado, no existe una política explícita de URACCAN para este grupo. Esto es relevante en la medida en que los principales cuellos de botella no existan dentro de la vida universitaria sino en momentos anteriores (i.e. acceso a la educación secundaria), y no se dispone de “puentes” a la universidad tales como en el caso de los otros grupos anteriormente mencionados. Hay que mencionar que, a diferencia del caso de equidad de género y del tema de etnicidad, no se dispone de datos cuantitativos sobre la situación de personas con discapacidades, y por eso, la evaluación se basa únicamente en las entrevistas con autoridades universitarias.

Respecto al futuro rol de la ES para la cooperación austríaca con Nicaragua, el tema clave es la contribución de los proyectos a las áreas prioritarias de ADA (salud, desarrollo rural, desarrollo de la MPYME). En primer lugar hay que hacer constar que ambos proyectos tienen un enfoque más amplio en el desarrollo de capacidades, no solamente para sectores particulares, sino para el fortalecimiento de autonomía regional en general. El impacto en este nivel es indiscutible, particularmente en el caso de URACCAN la cual es la fuente más importante para el reclutamiento de profesionales por parte de las instituciones de las instituciones públicas locales y regionales, las cuales absorben aprox. El 75% de los egresados (cf. Castillo et al. 2009). La presencia de egresados de URACCAN se podía apreciar durante la fase de campo en todas las instituciones públicas que participaron en las entrevistas. En el caso del programa de becas Sur-Sur de FADCANIC, todos los participantes estaban empleados por (70%) o vinculados con instituciones públicas en la región, las dos universidades regionales u ONGs. Sus tesis comprendían en la mayoría los casos investigación aplicada sobre tópicos relevantes para la RAAN/RAAS, parcialmente con relevancia directa para el actual contexto laboral de los participantes.

Más allá del Desarrollo de capacidades en el sentido de recursos humanos, URACCAN ha contribuido de manera significativa al desarrollo de capacidades institucionales para la autonomía regional. Particularmente el modelo del Subsistema Educativo Autonomo Regional (SEAR) y el modelo regional de salud han sido diseñados (aunque todavía no plenamente implementados) con asesoría por parte de URACCAN. Algunos entrevistados incluso suponen que sin la existencia de URACCAN tampoco existiría la autonomía regional tal como se conoce hoy en día. Mientras varios entrevistados destacan dicho desarrollo institucional como uno de los impactos más relevantes de URACCAN en el pasado, también expresan algunas críticas en cuanto al presente rol de la universidad y observan que un clima político generalmente más polarizado ha conllevado un cierto distanciamiento entre las autoridades regionales y de URACCAN, debilitando ligeramente su rol destacado en la asesoría de políticas públicas.

La valoración positiva de la contribución al desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS aplica también, en un grado significativo, a las áreas prioritarias de ADA. Con respecto al desarrollo rural, la universidad no solamente ofrece una carrera particular en Desarrollo Comunitario sino ha ido intensificando, mediante el apoyo de ADA, su presencia directa a nivel comunal. A través de los CDC (véase capítulo 5), se ofrece un diploma en Desarrollo

Comunitario con el fin de formar líderes comunales, estimular la formulación de agendas locales de desarrollo y proyectos de producción eco-sostenible, así como sensibilizar la población para temas relacionados con la equidad de género y salud. Mientras el progreso a nivel operativo es satisfactorio (véase capítulo 6), todavía no se dispone de una sistematización del impacto en el desarrollo local. En términos cualitativos, grupos focales con líderes comunitarios indican que al menos se ha logrado aumentar la conciencia sobre los temas relevantes (por ejemplo, en cuanto a la necesidad de usar herramientas formales de planificación, formalizar la personería jurídica para actividades cooperativas de producción, introducción de productos no tradicionales, empoderamiento de mujeres, mediación entre distintos grupos étnicos, etc.). El desarrollo de una metodología para la medición confiable de dichos impactos en el desarrollo socio-económico es, sin embargo, un desafío pendiente que deberá ser atendido por URACCAN durante el nuevo proyecto el cual iniciaría en el segundo semestre 2010.

Respecto al área de salud, la actual cooperación no apuntó directamente hacia el sector. Aunque se sensibilizaron los beneficiarios de ambos proyectos en temas de VIH/SIDA, estas medidas no constituyeron una medida para el desarrollo de capacidades en el sector salud. Más allá del ámbito de los actuales proyectos, sin embargo, URACCAN ha acumulado bastante experticia en medicina tradicional y está ofreciendo carreras en el sector salud como parte de su programa académico (por ejemplo, una maestría en gestión del VIH/SIDA y una carrera en enfermería a nivel de técnico superior en el campus Bilwi). También asesoró la formulación del modelo de salud regional de la RAAN/RAAS el cual reconoce el rol complementario de la medicina tradicional dentro del sistema de salud formal. La experticia de URACCAN y contribuciones al desarrollo de capacidades fueron también relevantes en el contexto de un programa de ADA para la gestión del VIH/SIDA en la zona Atlántica, donde la universidad contribuye mediante la programa de maestría en Bilwi arriba mencionado.

El impacto en el desarrollo de la MPYME es menos visible que en las otras dos áreas prioritarias. Sí existen sinergias puntuales en el contexto del apoyo al desarrollo comunitario donde también se incide en los patrones de producción (introducción de nuevos productos con mayor valor agregado) y la asociación de pequeños agricultores en cooperativas. Sin embargo, el impacto está limitado a la actividad agrícola en zonas rurales. El reciente estudio de egresados (cf. Castillo et al. 2009) muestra que menos del 20% de los egresados de URACCAN es absorbido por el sector privado. El 6% de los egresados trabaja por cuenta propia, pero no existe información acerca del tipo de actividad y/o tamaño de las respectivas empresas.

Las observaciones previas permiten las siguientes recomendaciones:

#### **Recomendaciones:**

- El impacto de las contrapartes de ADA, particularmente de URACCAN, es empíricamente evidente en al menos dos de las tres áreas prioritarias de la cooperación austríaca. Manteniendo un enfoque en las respectivas áreas, la cooperación futura en el sector de educación superior es plenamente legítima en cuanto a su cumplimiento con las áreas de enfoque. Por eso, se recomienda que el

apoyo debe continuar (véase también la recomendación no. 1 respecto a la sostenibilidad).

- Si el desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA se considera la función principal de proyectos en educación superior, ADA debería solicitar un cambio gradual del énfasis en los objetivos de los proyectos: desde el apoyo a un desarrollo de capacidades personales e institucionales generales *dentro* de la universidad (por ejemplo, la profesionalización de la docencia universitaria), hacia una cooperación más intensa en áreas donde se apunta directamente a impactos de desarrollo rural o de salud en la población beneficiaria.
- Este cambio gradual ya está parcialmente visible en el proyecto actual (véase la creación de los CDC), mientras la nueva propuesta del 2010 ya cumple a cabalidad con la anterior recomendación. Puede caracterizarse, no como un proyecto en educación superior con efectos secundarios en desarrollo local, sino como un proyecto de desarrollo local llevado a cabo por una institución académica y por ende, integrado en los ciclos académicos de docencia e investigación. Desde el punto de vista de los evaluadores, los resultados de la fase de campo han validado la presente propuesta, y se recomienda que ADA la apoye en la presente forma.
- El más importante cuello de botella para la continuidad del desarrollo institucional de URACCAN no son deficiencias internas sino la baja cobertura y calidad de la educación secundaria en la región. Aunque este tópico estará probablemente fuera del alcance de la contribución austríaca, se recomienda que URACCA intensifique sus esfuerzos de apoyo a la creación de secundarias rurales (aceleradas) y la estipulación de cursos de preparatoria a nivel comunal.
- Aunque una proporción considerable de estudiantes indígenas se matricula en URACCAN, la deserción es todavía alta. URACCAN debería dedicar adicional investigación formal a los factores de deserción de estudiantes indígenas con el fin de identificar e implementar acciones afirmativas que aumentan la permanencia de este grupo en URACCAN.

## 10. Tres escenarios para las futuras actividades de ADA en Nicaragua

**Escenario 1 (continuidad):** Implementar el nuevo proyecto con URACCAN de acuerdo a la presente propuesta (es decir, con énfasis en acciones directas de desarrollo local, y con componentes complementarias para la especialización docente y la facilitación del acceso a la educación superior para grupos vulnerables) sin escenario específico de mediano plazo para el cese de la cooperación. Quedar dispuesto a extender la cooperación con URACCAN mientras se sigan cumpliendo los requerimientos clave respecto al desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA. Renovar también el programa de becas con FADCANIC, manteniendo todavía la intermediación por parte de Horizonte 3000, pero

adaptando los criterios de selección a las áreas focales de ADA y/o el ámbito del proyecto con URACCAN.

*Razones fundamentales:* La evaluación ha mostrado que la cooperación en ES ha sido exitosa y ha contribuido efectivamente al desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA, tanto a nivel local como en las instituciones regionales. Las dificultades que se enfrentaron en el programa de becas Sur-Sur fueron principalmente operativas, y no relacionadas a los efectos directos e indirectos. Aumentando las sinergias entre ambos programas, se podrían profundizar aún más los impactos específicos del desarrollo de capacidades en las áreas focales de ADA. No se propone ningún plazo para un escenario de salida, dado que las perspectivas en cuanto a la independencia económica de URACCAN son todavía demasiado inciertos.

*Desafíos:* Mientras la pertinencia de continuar cooperando con URACCAN es indudable, el desafío para las becas Sur-Sur será mantenerse en línea con las áreas focales de ADA. La adaptación de criterios de selección a dichas áreas no debería implicar mayores dificultados, mientras la creación de sinergias con proyectos específicos de ADA en las áreas prioritarias podría ser un desafío más grande (por ejemplo, debido al extenso período para estudios de posgrado, la movilidad de jóvenes profesionales, e tc.). Sin embargo, el último argumento podría ser refutado con la observación de que una buena parte de los actuales participantes ya han estado aplicando laboralmente parte de lo aprendido *durante* el período de sus estudios.

**Escenario 2 (concentración en URACCAN):** Implementar el nuevo proyecto con URACCAN de acuerdo a la presente propuesta sin escenario explícito de salida a mediano plazo, y mantenerse disponible para extender la cooperación siempre que se considere pertinente de acuerdo a los criterios arriba mencionados. Sin embargo, concentrarse en URACCAN y descontinuar el programa de becas Sur-Sur.

*Razones fundamentales:* De acuerdo a URACCAN, las mismas que en el escenario 1. El programa de becas se descontinuaría caso de que no se considerara factible apuntar específicamente hacia las áreas prioritarias de ADA. Por consideraciones de costo-efectividad, los mismos recursos podrían ser usados para intensificar medidas específicas del desarrollo de capacidades *dentro* de los presentes programas de ADA en salud / desarrollo rural / desarrollo de la MPYME.

*Desafíos:* ADA no enfrentaría mayores desafíos, menos comunicar adecuadamente la discontinuación del programa de becas. Desde el punto de vista de las organizaciones contrapartes, el desafío más importante sería promover (y financiar) otras de formas del intercambio internacional de conocimientos, tomando en cuenta que la integración en redes internacionales está todavía limitada, tanto en el caso de ambas universidades regionales como en muchas instituciones regionales.

**Escenario 3 (preparación para la salida):** Implementar el nuevo proyecto con URACCAN, pero restringir la cooperación a una sola fase y enfatizar la identificación de mecanismos alternativos para la generación y/o recaudación de ingresos.

*Razones fundamentales:* Aunque la contribución de URACCAN al desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS, también en las áreas prioritarias de ADA, ha sido significativa, ADA podría preferir apoyar medidas más específicas del desarrollo de capacidades directamente

integrados en sus programas sectoriales de salud, desarrollo rural y desarrollo de la MPYME, en lugar de seguir continuando la cooperación una institución particular de ES. URACCAN podría haberse consolidado lo suficiente como para operar de forma independiente cuando la discontinuación de la cooperación es anunciada con varios años de anticipación.

*Desafíos:* Esta estrategia no coincide con las expectativas actuales de ADA. Aunque el grado de apropiación es alto y se emprenden esfuerzos notables para incrementar el grado de independencia económica, la contraparte no cuenta con una discontinuación de la cooperación cercana en el tiempo. El desafío más importante sería usar el tiempo restante efectivamente para la identificación de fuentes internas y/o externas que puedan asegurar la sostenibilidad económica. Si esto no se lograra, es probable que URACCAN tendría que concentrarse en el programa académico medular y restringir la gama de actividades que apuntan directamente al desarrollo comunitario dado que estas se sostienen principalmente con recursos externos.

**Recomendación:** Seguir el escenario 1 para la maximización del impacto en la ES y cuando las consideraciones de costo-efectividad específicas para las áreas prioritarias de ADA no se consideran predominantes. Alternativamente, seguir el escenario 2 cuando se priorice dicho criterio de costo-efectividad. El escenario 3 no es recomendado por los evaluadores.

## 11. Conclusiones

### 11.1 Conclusiones en cuanto a las estrategias

1. Nicaragua no cuenta con una estrategia para el sector de educación superior. Sin embargo, el apoyo de ADA se alinea adecuadamente con la Estrategia Regional para el Desarrollo de la Costa Caribe.
2. Respecto a la futura estrategia de país de ADA, el desarrollo de capacidades a través de la educación superior contribuye también a las áreas prioritarias de ADA, tomando en cuenta, particularmente, el énfasis en desarrollo local de la nueva propuesta de proyecto de URACCAN.
3. La estrategia de ADA para la educación superior todavía no estuvo vigente cuando se formularon los actuales proyectos. Sin embargo, éstos ya cumplen hasta cierto grado con los lineamientos generales, así como con algunas de las áreas focales de la estrategia.

### 11.2 Conclusiones en cuanto a la pertinencia

1. La apropiación por parte de las organizaciones contrapartes es alta en ambos proyectos dado que los objetivos coinciden con la misión institucional de URACCAN y FADCANIC. La organización ejecutora Horizonte 3000 ha logrado gestionar el proyecto con orientación a la demanda, trabajando de forma participativa. La forma de trabajar ha sido altamente apreciada por las contrapartes.

2. En el caso de URACCAN, el desarrollo de capacidades institucionales ha avanzado de tal manera que proyectos futuros podrán implementarse sin más intermediación por parte de Horizonte 3000. Esto todavía no está demostrado en el caso de FADCANIC.

3. Ambos proyectos enfocan el desarrollo de capacidades a nivel de la misma institución contraparte (URACCAN) o a nivel del impacto directo en seleccionadas personas/instituciones beneficiarias. Se cumple con buena parte de los lineamientos de ADA y estándares internacionales respecto al desarrollo de capacidades. Por el otro lado, un enfoque multi-nivel sistémico (i.e. la inclusión de interfaces con el nivel macro u otros subsistemas educativos) está fuera del alcance de los presentes proyectos.

### **11.3 Conclusiones en cuanto a la eficacia**

1. El diseño del proyecto con URACCAN se acerca a un concepto holístico; sus componentes están visiblemente interrelacionados y contribuyen a un propósito común. El programa de becas Sur-Sur de FADCANIC es complementario, pero las sinergias entre ambos proyectos todavía podrían explotarse de manera más sistemática.

2. La relación insumo vs. resultados es satisfactoria. La mayoría de los componentes de ambos programas han sido logrados, con solamente un indicador sin avance significativo (URACCAN) o retrasos en la implementación (FADCANIC). Se han alcanzado las poblaciones de acuerdo o acercándose a las metas definidas en los indicadores.

3. No se ha establecido una coordinación de donantes, ni para el sector de educación superior, ni para el desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS. Particularmente la coordinación donante para la RAAN/RAAS podría contribuir a una mayor complementariedad de intervenciones en los diferentes subsectores de educación.

### **11.4 Conclusiones en cuanto a la sostenibilidad**

1. A lo largo del apoyo de ADA a la ES desde mediados de los años 90, la cooperación con URACCAN ha tenido un impacto considerable, tanto en el fortalecimiento de la institución, de la excelencia académica como en la consolidación de las capacidades administrativas. Sin embargo, la sostenibilidad económica sigue siendo un aspecto crítico y la dependencia estructural de la cooperación internacional persistirá para un tiempo no delimitado.

2. En cuanto a la gestión orientada hacia resultados, la calidad de los marcos lógicos varía, con indicadores limitados principalmente al nivel operativo. Por ende, mientras los resultados operativos se monitorean adecuadamente, efectos directos e indirectos no son considerados en forma explícita.

### **11.5 Conclusiones en cuanto al impacto**

1. La “fuga de cerebros” no sido significativa y estudios de seguimiento a egresados han mostrado que la mayoría de los egresados labora en la RAAN/RAAS. En el caso del programa de becas Sur-Sur, tampoco se espera una mayor “fuga de cerebros”.



2. La equidad de género y la no-discriminación de grupos vulnerables se han considerado adecuadamente, no solamente en el marco de los proyectos, sino en los objetivos institucionales de las organizaciones contrapartes en general. Particularmente en el caso de URACCAN se han emprendido acciones afirmativas en favor de mujeres y de la población indígena. Mientras la retención de mujeres en la educación superior se ha mejorado significativamente, todavía se presenta altas tasas de deserción entre los estudiantes indígenas.

3. El impacto en el desarrollo de capacidades a nivel regional no puede medirse en términos cuantitativos, pero todo indica que ha sido considerable. URACCAN ha contribuido directamente al marco institucional de la autonomía regional (SEAR, modelo regional de salud), y los egresados de URACCAN tienen una presencia importante en las instituciones públicas locales y regionales.

4. El impacto también ha sido visible en las áreas prioritarias de ADA, particularmente con respecto al desarrollo local y al sector de salud.

## **12. Lecciones aprendidas**

### **12.1 En cuanto a la pertinencia**

Para las universidades latinoamericanas es común que su accionar trascienda las carreras académicas y se complemente con acciones sociales y servicios educativos abiertos para un público no-académico. Sin embargo, esta característica se profundiza de manera particular en el caso del modelo de universidad comunitaria de URACCAN. Desde el punto de vista de ADA, el modelo de universidad comunitaria ha sido muy pertinente dado que permitió instrumentalizar el fortalecimiento de la educación superior para el desarrollo de capacidades en un contexto geográfico y socio-cultural muy específico. Algunos de los impactos positivos de los proyectos probablemente no se hubieran alcanzado, si la contraparte hubiera sido una universidad "tradicional".

Una lección aprendida importante es el hecho de que proyectos de ES, particularmente en países pobres con sistemas educativos poco eficaces, no solamente tienen que tener en cuenta los desafíos *dentro* del sector de ES sino también la articulación entre los distintos subsistemas educativos (educación primaria/secundaria, educación técnica, etc.) dado que el acceso a la ES, o la diversificación pertinente de perfiles profesionales dependen de ello. Desde luego, un acercamiento más holístico al sector de educación es, actualmente, fuera del alcance de la cooperación austríaca. Por lo mismo, aumenta la importancia de la coordinación donante y la estipulación de intervenciones complementarias.

### **12.2 En cuanto a la eficacia**

Respecto a la coordinación donante, sin embargo, se llega a otra lección aprendida que la participación en mesas nacionales (como la mesa sectorial de educación) no agrega mucho valor mientras el apoyo de ADA a la ES se concentra en una región específica. Aunque una

mesa sectorial de educación para la RAAN/RAAS se considerara como demasiado específica, es probable que incluso un mesa regional de donantes (aun sin enfoque sectorial particular) contribuiría más a la eficiencia y efectividad de la coordinación donante que cualquier mecanismo a nivel nacional.

### **12.3 En cuanto a la sostenibilidad**

Los proyectos de apoyo a la ES han sido evaluados positivamente y han contribuido exitosamente al desarrollo de capacidades en muchos sectores en la RAAN/RAAS. Sin embargo, desde el inicio de la cooperación era previsible que el mismo modelo universitario dependería de fondos externos de donantes para un período no delimitado. Aunque muchos donantes suelen ser reacios a asumir este tipo de compromiso de largo (e indeterminado) plazo con una sola institución, es una lección aprendida importante que en algunos casos dicha disposición de comprometerse a largo plazo debe incluso preceder la decisión de iniciar la cooperación. El caso de URACCAN ilustra algunos criterios que permiten juzgar la pertinencia de esta decisión: (1) la contraparte es un actor clave a nivel regional y/o sectorial y por ende, garantiza un efecto multiplicador o sinergias con otros proyectos de desarrollo; (2) se puede lograr sostenibilidad en otras dimensiones no-económicas y se observa un esfuerzo serio de aumentar el grado de independencia económica en la medida de lo posible; (3) las capacidades de la organización contraparte permiten reorientar la cooperación gradualmente desde un apoyo a las capacidades internas hacia la maximización de impactos externos, es decir los beneficios para los grupos destinatarios finales.

### **12.4 En cuanto al impacto**

El caso de URACCAN muestra que el desarrollo de capacidades a través de instituciones de ES en países o regiones pequeños puede ser logrado sin serios problemas de “fuga de cerebros” cuando se logran diversas pre-condiciones: (1) Currículos no se basan en contenidos estandarizados y supuestamente “universalmente” aplicables, sino en las características socio-culturales y económicas del contexto; (2) El mercado laboral se caracteriza por una escasez de profesionales; (3) Los incentivos para la emigración (por ejemplo, mejores expectativas de desarrollo profesional en el extranjero) no sobrepasan cierto nivel y pueden ser compensados por la creación oportunidades laborales locales.

### 13. Resumen de recomendaciones

#	¿Para quién?	Recomendaciones
1	Oficina ADA Nicaragua, ADA country desk	<p>Respecto a la futura estrategia de país:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto de las contrapartes de ADA, particularmente de URACCAN, es empíricamente evidente en al menos dos de las tres áreas prioritarias de la cooperación austríaca. Manteniendo un enfoque en las respectivas áreas, la cooperación futura en el sector de educación superior es plenamente legítima en cuanto a su cumplimiento con las áreas de enfoque. Por eso, se recomienda que el apoyo debe continuar.</li> <li>• En Nicaragua, ES no es un área prioritaria de ADA. Esto implica que los proyectos tienen que legitimarse solamente como medio para el desarrollo de capacidades para las áreas de enfoque. Por eso, la futura estrategia de país debe (1) definir la función y el alcance de la ES en relación con las áreas de enfoque; (2) definir algunas contribuciones específicas que se esperan por parte de las instituciones de ES, basado en las experiencias con los proyectos anteriores, (3) un conjunto ya más delimitado de aquellas medidas particulares de fortalecimiento organizacional de instituciones de ES, mientras estas fortalezcan directamente la contribución de la institución de ES al desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA.</li> <li>• Con respecto a la integración de la Estrategia de ES de ADA en la futura Estrategia de país, es igualmente preciso considerar el estatus de ES como área no-prioritaria. Esto conlleva que la Estrategia de ES no tiene que reflejarse integralmente en la Estrategia de País. Solamente es necesario que la cooperación puntual con instituciones de ES no se salga de los límites establecidos por la Estrategia de ES, es decir que no existan contradicciones con los principios básicos y área de cooperación establecidos. Con el fin de evitar inconsistencias, se recomienda que la futura estrategia de país mencione explícitamente aquellas áreas clave de la Estrategia de ES que aplican para el caso nicaragüense (i.e. enfoque en sectores específicos, desarrollo de capacidades institucionales limitado al nivel de las instituciones contrapartes individuales), delimitando también aquellas áreas que no pueden ser atendidos (por ejemplo, desarrollo institucional y mejoramiento de la calidad a nivel sistémico)</li> </ul>
2	Oficina ADA Nicaragua, ADA country desk	<p>Respecto a la conceptualización de futuros proyectos de apoyo a la ES en Nicaragua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a los resultados relacionados con la apropiación de los proyectos y las capacidades de planificación/monitoreo, URACCAN tiene la capacidad de actuar como organización ejecutora de futuros proyectos sin más intervención directa por parte de Horizonte 3000. ADA ya tiene previsto implementar el próximo proyecto directamente con URACCAN y debe proceder en esta línea. Esto no excluye, de ninguna manera, que Horizonte 3000 siga presente como ente externo para asesorías puntuales donde URACCAN exprese una demanda específica. En el caso de FADCANIC, por el otro lado, se recomienda un acompañamiento todavía más intenso (es decir, una intermediación ejecutora por parte de Horizonte 3000), en el caso de que el programa de becas Sur-Sur fuera reanudado.</li> <li>• ADA debería estipular nuevas iniciativas para la coordinación de donantes, específicamente a nivel regional, tomando en cuenta los donantes en todos los subsistemas educativos. Es probable que la responsabilidad para la</li> </ul>

#	¿Para quién?	Recomendaciones
		<p>administración educativa sea transferida pronto de las autoridades nacionales (MINED et al.) a las instituciones regionales. El período en que el tal llamado Subsistema Autónomo de Educación Regional (SEAR) efectivamente empiece a operar debería ser una ventana de oportunidad para el arranque de nuevas iniciativas de coordinación donante.</p>
3	Oficina ADA Nicaragua, ADA country desk, URACCAN	<p>Respecto a la continuación de la cooperación con URACCAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacidades de gestión de URACCAN ya están consolidadas, pero podrían ser fortalecidas adicionalmente a través de una planificación estratégica a nivel de los recintos individuales. Actualmente, URACCAN dispone de un plan estratégico integral para la universidad entera, pero debido a las particularidades de cada sub-región, planes complementarios de los recintos agregarían un valor adicional.</li> <li>• En caso de URACCAN, el proyecto futuro debe enfocar - conforme con lo ya planificado - los componentes de desarrollo local (véase también capítulo 3.1 respecto a la estrategia). Sin embargo, los componentes uno y dos (fortalecimiento de la excelencia académica, facilitación del acceso a la ES para grupos vulnerables) también deben continuar aunque sea con un énfasis menor. El enfoque de la capacitación docente debe desplazarse de temas didácticos y pedagógicos hacia la especialización en disciplinas específicas.</li> <li>• Si el desarrollo de capacidades en las áreas prioritarias de ADA se considera la función principal de proyectos en educación superior, ADA debería solicitar un cambio gradual del énfasis en los objetivos de los proyectos: desde el apoyo a un desarrollo de capacidades personales e institucionales generales dentro de la universidad (por ejemplo, la profesionalización de la docencia universitaria), hacia una cooperación más intensa en áreas donde se apunta directamente a impactos de desarrollo rural o de salud en la población beneficiaria.</li> <li>• Este cambio gradual ya está parcialmente visible en el proyecto actual (véase la creación de los CDC), mientras la nueva propuesta del 2010 ya cumple a cabalidad con la anterior recomendación. Puede caracterizarse, no como un proyecto en educación superior con efectos secundarios en desarrollo local, sino como un proyecto de desarrollo local llevado a cabo por una institución académica y por ende, integrado en los ciclos académicos de docencia e investigación. Desde el punto de vista de los evaluadores, los resultados de la fase de campo han validado la presente propuesta, y se recomienda que ADA la apoye en la presente forma.</li> <li>• Aunque una proporción considerable de estudiantes indígenas se matricula en URACCAN, la deserción es todavía alta. URACCAN debería dedicar adicional investigación formal a los factores de deserción de estudiantes indígenas con el fin de identificar e implementar acciones afirmativas que aumentan la permanencia de este grupo en URACCAN.</li> <li>• Como ha se ha destacado más arriba, URACCAN depende estructuralmente de la cooperación internacional. Este hecho fue conocido desde los primeros pasos de la cooperación entre ADA y URACCAN y puede ser reducido sólo gradualmente y desde una perspectiva de largo plazo. Desde el punto de vista de la evaluación, la innegable relevancia de URACCAN como agente regional de cambio, también en las áreas prioritarias de ADA, justifica que se mantenga al menos un compromiso de mediano plazo – en la medida de lo posible junto a una asesoría sobre fuentes adicionales de auto-financiamiento. Adicionalmente, ADA debería apoyar a URACCAN en la identificación de donantes adicionales con enfoque más explícito en el sector educativo y que pudieron asumir parte del compromiso con URACCAN desde una perspectiva de mediano o largo plazo.</li> </ul>
4	URACCAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De todas maneras, URACCAN debe continuar con la exploración sistemática de mecanismos para la generación de</li> </ul>

#	¿Para quién?	Recomendaciones
		<p>ingresos propios, con el fin de reducir la dependencia estructural de recursos externos a un nivel moderado. Algunos de estos mecanismos podrían ser: (1) intensificar la coordinación con los gobiernos locales y regional a fin de fortalecer la co-responsabilidad para la ES; (2) ampliar la gama de servicios remunerados (por ejemplo, seminarios, investigación aplicada, e tc.). Por razones relacionadas con la naturaleza del modelo de universidad comunitaria, ni un aumento significativo de las tasas de matrícula, ni tasas diferenciadas de acuerdo al estatus socio-económico de los estudiantes, se ofrecen como mecanismos pertinentes para generar ingresos sustanciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El más importante cuello de botella para la continuidad del desarrollo institucional de URACCAN no son deficiencias internas sino la baja cobertura y calidad de la educación secundaria en la región. Aunque este tópico estará probablemente fuera del alcance de la contribución austríaca, se recomienda que URACCA intensifique sus esfuerzos de apoyo a la creación de secundarias rurales (aceleradas) y la estipulación de cursos de preparatoria a nivel comunal.</li> <li>• El apoyo de ADA al desarrollo de capacidades en la RAAN/RAAS ha enfocado principalmente a la educación superior aunque en los niveles educativos intermedios (técnico superior et al.) se presenta un cuello de botella igualmente importante. Muy puntualmente, esta demanda ya ha sido atendida por parte de URACCAN. Aunque esta recomendación probablemente exceda el alcance de la cooperación futura con ADA, URACCAN debería considerar siempre las necesidades potenciales de carreras a nivel de técnico superior a la hora llevar a cabo análisis de necesidades y demanda en el mercado laboral.</li> </ul>
5	Oficina ADA Nicaragua, ADA country desk, FADCANIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos proyectos han logrado la mayoría de los resultados deseados y son, en cierta medida, complementarios. Sin embargo, se podrían alcanzar mayores sinergias, adaptando la selección de participantes de las becas Sur-Sur en mayor medida a las necesidades de proyectos complementarios en las áreas prioritarios de ADA. Si bien es cierto que no todos los entrevistados confirman la pertinencia de un enfoque más delimitado del programa de becas, el equipo de evaluación sin embargo opina que las medidas del desarrollo de capacidades deberían desviarse cuanto menos posible de las áreas prioritarias de ADA.</li> <li>• Los resultados generales del programa de becas justificarían la continuidad del apoyo de ADA. Sin embargo, algunos ajustes a nivel operativo serían necesarios con el fin de agilizar el proceso de implementación. Algunos elementos a considerar: (1) acuerdos previos con las universidades anfitrionas a fin de facilitar el procesos de colocación de los estudiantes, (2) obtener información previa acerca de las modalidades de estudio a fin de asegurar una gestión financiera adecuada, (3) anticipación más pertinente del costo específico por estudiante de acuerdo al país anfitrión y la carrera a fin de optimizar la distribución de recursos a nivel de los becarios individuales.</li> </ul>
6	Oficina ADA Nicaragua, ADA country desk	<p>Respecto a la gestión orientada hacia resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a los mecanismos para una planificación y gestión orientada a resultados, ADA debería invertir mayores esfuerzos en el aseguramiento de la calidad de las propuestas de proyecto y los respectivos marcos lógicos. Como no todas las organizaciones contrapartes tienen la capacidad metodológica para formular adecuadamente cadenas de impacto e indicadores, ADA debería proveer un apoyo más sustancial en la fase de la formulación de proyectos.</li> </ul>

## 14. Anexo

### 14.1 Listado de entrevistados

1. Alejandro, Pio (Coordinador, Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía)
2. Alemán, Carlos (Presidente del Consejo de la RAAN)
3. Amador Solas, Frankling Uniel (Becario FADCANIC, URACCAN – Siuna)
4. Arguello, Julio (Dirección de Investigación y Posgrados, URACCAN – Siuna)
5. Arguello Mendieta, José Alberto (Estudiante, URACCAN – Siuna)
6. Barrera, Innocente (Líder Comunitario, San Marco)
7. Beer, Gaudi (Becario FADCANIC)
8. Beteta Gazmendia, William Juan (Becario, URACCAN – Siuna)
9. Blandón Aguilar (Becario, URACCAN – Siuna)
10. Blandón Hernández, Aura Teresa (Becaria, URACCAN – Siuna)
11. Blandón Sagastume, Enia (Estudiante, URACCAN – Siuna)
12. Castillo, Carmelo (Líder Comunitario, Las Breñas)
13. Castillo, Jasmil (Coordinador Zootecnia, URACCAN – Siuna)
14. Castillo, Leticia (Dirección de Asuntos Académicos, URACCAN – Siuna)
15. Castillo Tórrez, Gabriel Antonio (Becario, URACCAN – Siuna)
16. Chacón, Doris (Becaria FADCANIC)
17. Chang, Carmenza (Docente en Zootecnia, URACCAN – Siuna)
18. Chavarría, Ariel (Docente en Ingeniería Agroforestal, URACCAN – Siuna)
19. Dávila, Jacoba (Coordinador, CEIMM)
20. Días, Mayra (Concejal, Rosita)
21. Dometz, Farand (Oficina de enlace con el SEAR, MINED)
22. Donaire, Rodolfo (Líder Comunitario, Comenegro)
23. Flores Sosa, Eulogia (Concejal, Siuna)
24. Fuertes Luagos, Hazel Anielka (Becaria, URACCAN – Siuna)
25. Gaitan, Julian (Concejal, Siuna)
26. Getino, Elena (Especialista Sectorial en Educación, Unión Europea)
27. Giménez, Luís (Líder Comunitario, Las Breñas)
28. González, Aura (Coordinador Administración de Empresas, URACCAN – Siuna)

29. González, Nidia (Líder Comunitario, Carao)
30. Grünberg , Gustav (Universidad de Viena)
31. Gutiérrez, Francisco (Coordinador de becas, URACCAN – Siuna)
32. Hernández, Antonio (Vice-Alcalde, Siuna)
33. Hernández, Karina (Lidereza Comunitaria, Las Breñas)
34. Hoernicke, Christina (Responsable del Sector Social, Oficina de ADA-Managua)
35. Hooker, Alta (Rectora, URACCAN)
36. Hooker, Ray (Presidente, FADCANIC)
37. Hooker, Victor (Gobierno Regional RAAN – Presidente de la Comisión de Educación)
38. Ibarra, Arturo (Alcalde, Rosita)
39. Ibarra Ramirez, Yarikka (Estudiante, URACCAN – Siuna)
40. Jarquín, Iván (Coordinador, IREMADES)
41. Knight, Centuriano (Gobierno Regional RAAN – Presidente de la Comisión de Salud)
42. Kroll, Doris (Directora, Horizonte 3000)
43. Lee, Bismarck (Vicerrector, URACCAN – Siuna)
44. Loáisiga Aguinaga, Ulises José (Becario, URACCAN – Siuna)
45. López García, Juan Alberto (Estudiante, URACCAN – Siuna)
46. Marchena, Carolina (Docente en Desarrollo Local, URACCAN – Siuna)
47. Mena, Lilieth (Becaria FADCANIC)
48. Miranda, Melvin (Gobierno Regional de RAAN – Secreterio de Recursos Naturales)
49. Neuwirth, Hubert (Director, Oficina de ADA-Managua)
50. Ochoa, Aleyda (Lidereza Comunitaria, Comenegro)
51. Olivas, Margarita (Lidereza Comunitaria, Las Breñas)
52. Oporta, Lucelia Miranda, (Becaria, URACCAN – Siuna)
53. Ordoñez, Ronald (Líder Comunitario, Las Breñas)
54. Orozco (Concejal, Rosita)
55. Palacios Alaniz, Eli Magdiel (Estudiante, URACCAN – Siuna)
56. Pérez, Germán (Líder Comunitario, Carao)
57. Pérez Castillo, Aracely (Estudiante, URACCAN – Siuna)
58. Ríos, María Antonia (Concejal, Rosita)
59. Rivas, Francisco (Líder Comunitario, Las Breñas)
60. Rivera, Aurora (Lidereza Comunitaria, Las Breñas)
61. Rivera, Mercedes (Lidereza Comunitaria, San Marco)

62. Rocha, Nubia (Especialista Sectorial en Educación, Horizonte 3000)
63. Rodríguez, Jacoba Estela (Biblioteca, URACCAN - Siuna)
64. Romero, Reyna Ordoñez, Ronald (Líder Comunitario, Las Breñas)
65. Rossmann, Tania (Becaria FADCANIC)
66. Rufus, Eulogio Pedro (Becario, URACCAN – Siuna)
67. Ruíz, Ariel (Becario, URACCAN – Siuna)
68. Ruíz, Leonor (Coordinar Desarrollo Local, URACCAN – Siuna)
69. Ruíz, Sergio (Coordinador de Cooperación Exteerna, URACCAN – Siuna)
70. Saavedra Polanco, Ariel (Estudiante, URACCAN – Siuna)
71. Sinclair, Albert (Vicerrector, URACCAN – Bilwi)
72. Smith, Yamileth (Lidereza Comunitaria, Wasakin)
73. Talavera, Telemaco (Presidente, Consejo Nacional Universitario)
74. Taylor, Arnulfo (Líder Comunitario, Wasakin)
75. Tinoco, Mercedes (Becario FADCANIC)
76. Trujillo, Didian (Líder Comunitario, Las Breñas)
77. Tunnermann, Carlos (Especialista Sectorial en Educación, Ex-Ministro de Educación)
78. Valdivia, Verónica (Coordinadora, URACCAN Extension Rosita)
79. Vanegas, Humberto (Becario FADCANIC)
80. Vijil, Josefina (Directora, Centro de Investigación y Accion Educativa Social - CIASES)
81. Waldan, Barnabás (Gobierno Regional RAAN – Secretario de Educación)
82. Watler, William (Becario FADCANIC)
83. Zuñiga, Victor (Oficina de Cooperación Internacional, URACCAN – Siuna)

## 14.2 Agenda de la fase de campo

Fecha	Hora	Actividad	Contrapartes	Lugar
<b>Dom – 04 de abril</b>				
Llegada a Managua				
14:00 – 1800 Reunión del equipo de evaluadores, estudio de documentos				
<b>Lun – 05 de abril</b>				
	09:00 – 11:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubert Neuwirth (Director, ADA Managua)</li> <li>• Christina Hoernicke (Responsable del Sector Social)</li> </ul>	Oficina Regional de ADA
	14:00 – 16:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Hooker (Rectora)</li> <li>• Bismarck Lee (Vicerrector, Recinto Las Minas)</li> </ul>	URACCAN, Oficina de enlace en Managua
	16:00 – 18:00	Planificación de la visita de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente equipo de evaluación</li> </ul>	Hotel Los Robles



<b>Mar - 06 de abril</b>				
	10:00 – 12:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Josefina Vijil (Directora CIASES)</li> </ul>	CIASES
	13:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemaco Talavera, Presidente del CNU</li> </ul>	CNU → Cancelado debido a un viaje al extranjero, reprogramado para el 15 de abril
	16:00 – 18:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustav Grünberg (Universidad de Viena)</li> </ul>	Oficina Regional de ADA

<b>Mie – 07 de abril</b>				
	7:00 – 10:00	Viaje a Siuna		---
	11:00-12:30	Entrevista con coordinadores de los Centros de URACCAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jacoba Dávila (Coordinadora CEIMM)</li> <li>• Pio Alejandro (Coordinador IEPA)</li> <li>• Iván Jarquín (Coordinador IREMADES)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	13:30 – 14:30	Grupo focal con docentes universitarios (participantes en la maestría en docencia univ.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ariel Chavarría (Ing. Agrofosteral)</li> <li>• Carmenza Chang (Zootecnia)</li> <li>• Carolina Marchena (Desarrollo Local)</li> <li>• Et al.</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	14:30 – 15:30	Entrevista con directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julia Arguello (Investigación y Posgrados)</li> <li>• Jasmil Castillo (Zootecnia)</li> <li>• Aura González (Administración de Empresas)</li> <li>• Leonor Ruíz (Desarrollo Local)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	15:30 – 16:30	Grupo focal con estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véase listado de entrevistados</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	16:30-17:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leticia Castillo (Dirección de Asuntos Académicos)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	17:30 – 18:30	Revisión del programa y planificación del día siguiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bismarck Lee (Vicerrector)</li> <li>• Sergio Ruíz (Coordinador de cooperación externa)</li> <li>• Victor Zuñiga (Oficina de cooperación externa)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas

<b>Jue – 08 de abril</b>				
	9:00 – 10:30	Grupo focal con becarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véase listado de entrevistados</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	10:30 – 11:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Francisco Gutiérrez (Coordinador de becas)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	11:30 – 12:30	Encuentro con autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antonio Hernández (Vice-Alcalde de Siuna)</li> <li>• Julian Gaitan (Concejal)</li> <li>• Eulogia Flores Sosa (Concejal)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	13:30 – 15:00	Grupo focal con líderes comunales de los CDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Véase listado de Entrevistados</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	15:00 – 16:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jacoba Estela Rodríguez (Biblioteca)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas
	16:30 – 17:00	Revisión del programa y planificación del día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bismarck Lee (Vicerrector)</li> <li>• Sergio Ruíz (Coordinador de cooperación externa)</li> </ul>	URACCAN, Recinto Las Minas

		siguiente	cooperación externa) • Víctor Zuñiga (Oficina de cooperación externa)	
--	--	-----------	--	--

**Vie – 09 de abril**

	08:00 – 11:00	Viaja a URACCAN-Extension Rosita	---	---
	11:00 – 12:00	Entrevista	• Verónica Valdivia (Coordinadora URACCAN Extension Rosita)	URACCAN Extension Rosita
	13:30 – 14:30	Entrevista	• Arturo Ibarra (Alcalde de Rosita)	URACCAN Extension Rosita
	14:30 – 16:00	Entrevista	• María Antonia Ríos (Concejal, Rosita) • Geraldina Orozco (Concejal, Rosita) • Mayra Días (Concejal, Rosita)	URACCAN Extension Rosita
	16:00 – 18:00	Entrevista	• Bismarck Lee (Vicerrector) • Sergio Ruíz (Coordinador de cooperación externa) • Víctor Zuñiga (Oficina de cooperación externa)	Hotel Tercio Pelo, Rosita

**Sab – 09 de abril**

	08:00 – 10:00	Viaje a Las Breñas	---	---
	10:00 – 12:00	Grupo focal con líderes comunitarios	• Véase listado de entrevistados	Las Breñas
	13:00 – 19:00	Viaje a Bilwi (Puerto Cabezas)	---	---

**So – 10 De abril**

Análisis de datos, discusión de primeras conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

**Lun – 11 de abril**

	08:00 – 19:30	Entrevista	• Albert Sinclair, Vicerrector URACCAN Bilwi	URACCAN Bilwi
	09:30 – 10:30	Entrevista	• Tania Rossmann, becaria FADCANIC	URACCAN Bilwi
	10:30 – 12:00	Entrevista	• Centuriano Knight, Gobierno Regional RAAN – Presidente de la Comisión de Salud	Oficina de la Comisión de Salud de la RAAN
	13:00- 14:00	Entrevista	• Melvin Miranda, Gobierno Regional de RAAN – Secretario de Recursos Naturales	Oficina de la Secretaría de Recursos Naturales de la RAAN
	14:00 – 15:00	Entrevista	• Barnabás Waldan, Gobierno Regional de RAAN – Secretario de Educación • Víctor Hooker, Gobierno Regional de RAAN – Presidente de la Comisión de Educación	Oficina de la Secretaría de Educación de la RAAN
	15:30 – 17:00	Grupo focal con becarios de FADCANIC	• Gaudi Beer • Humberto Vanegas • William Watler	FADCANIC

**Mar – 12 de abril**

	08:00 –	Grupo focal con	• Lilieth Mena	FADCANIC
--	---------	-----------------	----------------	----------

	10:00	becarios de FADCANIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doris Chacón</li> <li>• Mercedes Tinoco</li> </ul>	
	12:00	Viaje de Puerto Cabezas a Managua	---	---
	17:00 – 19:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carlos Alemán, Presidente del Consejo de la RAAN</li> </ul>	URACCAN Managua

**Mie – 13 de abril**

	08:00 – 09:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doris Kroll, Directora Horizonte 3000</li> </ul>	Horizonte 3000, Oficina Regional
	09:00-10:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nubia Rocha, Especialista en Educación de Horizonte 3000</li> </ul>	Horizonte 3000, Oficina Regional
	11:00 – 13:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ray Hooker, Presidente de FADCANIC</li> </ul>	FADCANIC
	14:00 – 15:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farand Dometz, MINED – Office SEAR</li> </ul>	MINED
	16:00 – 17:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telemaco Talavera, Presidente del CNU</li> </ul>	CNU

**Jue – 15 de abril**

	11:00 – 12:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carlos Tunnermann, Especialista en Educación, Ex-Ministro de Educación</li> </ul>	Domicile of the Interviewee
	15:00 – 16:30	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elena Getino, Sección de Desarrollo Humano y Social, Delegación de la Unión Europea</li> </ul>	Delegación de la Unión Europea
		Preparación de la presentación final	---	---

**Vie – 16 de abril**

	10:30 – 13:00	Presentación final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ADA, Horizonte 3000 y URACCAN</li> </ul>	Oficina Regional de ADA
	15:00 – 16:00	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADA, Especialista sectorial en desarrollo de la MPYME</li> </ul>	Oficina Regional de ADA

**Sab – 17 de abril**

	06:00	Salida hacia Alemania via Mexico		
--	-------	----------------------------------	--	--

**Sab --17 de abril a Vie – 23 de abril**

		Estadía imprevista en México, D.F., debido al cierre de los aeropuertos europeos, uso del tiempo para redacción del informe		
		Vuelo a Alemania Vie – 23 de abril, 20:55 (Llegada: Frankfurt am Main Sab, 24 d abril 14:40, Wittlich 19:30)		

**14.3 Listado de documentos y publicaciones****Documentos Generales**

ADA (2008a): Leitfaden für Projekt- und Programmevaluierungen, Wien 2008

ADA (2009a): Higher Education and Scientific Cooperation. Strategy. Wien: ADA.

ADA (2009b): Umsetzungsmatrix zur Hochschulstrategie. Wien: ADA.

ADA (2009c): Formatvorlage country strategies. Wien: ADA.

ADA (2009d): Ausschreibungsunterlage (Aufforderung zur Angebotsabgabe) für das Verhandlungsverfahren nach dem Bundesvergabegesetz 2006 zum OEZA-Projekt „Evaluation Hochschulbildung in Nicaragua und Südosteuropa 2005-2009“. Wien: ADA.

ÖSB Consulting/ L&R Sozialforschung (2007): Bildungssektorevaluierung 2007 (inkl. Länderberichte)

ADA (o.J.): OEZA – Qualitätskriterien Glossar. Wien.

ADA (o.J.): OEZA – Qualitätskriterien Armutsminderung. Wien.

ADA (o.J.): OEZA – Qualitätskriterien Bildung. Wien.

ADA (o.J.): OEZA – Qualitätskriterien Gender-sensitive Entwicklungszusammenarbeit. Wien.

ADA (o.J.): OEZA – Qualitätskriterien Kapazitätsentwicklung. Wien.

ADA (o.J.): Allgemeininformation zur Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) bzw. Austrian Development Agency (ADA), Power Point Presentation, Wien.

ADA (o.J.): Allgemeininformation zum OEZA Bildungssektor. Power Point Presentation, Wien.

## **Nicaragua**

*Descripciones breves de proyectos y comentarios / correspondencia internos no se encuentran listados aquí.*

ADA (2002): Programa de País para Nicaragua 2003-2006. Wien: ADA.

ADA (2005a): Projektdokument zu EZA-Vertrag 2327-00/2006. MIRIAM Frauenförderungsprogramm in Guatemala und Nicaragua. Managua.

ADA (2005b): Projektdokument zu EZA-Vertrag 1495-00/05. Süd-Süd-Stipendienprogramm für AkademikerInnen der Karibikregionen Nicaraguas (2005-2008). Managua 2005.

ADA (2006a): Regionalprogramm Zentralamerika. Analyse/Themenbeitrag zum Thema Bildung und Kapazitätsaufbau. Wien: ADA.

ADA (2006b): Zentralamerika. Entwicklung und Zusammenarbeit – Beiträge und Perspektiven. Wien: ADA.

ADA (2007a): Projektdokument zu EZA-Vertrag 1778-01/2007. Die Universität der Karibikregionen, URACCAN Siuna. Stärkung des kommunalen, interkulturellen Universitätsmodells. Managua.

ADA (2007b): Projektdokument zu EZA-Vertrag 2532-00/2007. Kapazitätenaufbau in marginalisierten Gebieten: Campus Virtual Centroamericano. Managua.

ADA (2008b): Regionalstrategie Zentralamerika 2008-2013. Wien.

ADA (2009e): Länderinformationen Nicaragua. Wien: ADA.

ADA (2009f): Kurzbericht Dienstreise Nicaragua, FGF Mag. Brigitte Öppinger-Walchshofer u. HAL PP Mag. Robert Zeiner, 16. bis 25. März 2009. Wien.

- ADA (2010): Programa Austríaco de Cooperación en Educación Superior e Investigación para el Desarrollo 2010-2014. Wien.
- ADA (o.J.): Kurzinformationen zu allen derzeit laufenden österreichischen Entwicklungsprojekten in Nicaragua. Managua, Stand Anfang 2010.
- Castillo Gómez, Leticia/Lee León, Bismarck/Benito Jarquín, Roger (Castillo et al. 2009): Seguimiento a profesionales graduados de la URACCAN, Recinto Las Minas, generación 2001-2006. In: Ciencia e Interculturalidad No. 1, Junio 2009.
- Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe (CDCC 2008): Estrategia de Desarrollo de la Costa Caribe. Puerto Cabezas.
- Del Cid Lucero, Victor Manuel (2005): Ten Years of Cooperatoin of SAIH – for the Improvement of Teacher and Academic Quality on the Caribbean Coast of Nicaragua. Managua.
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (PNDH 2008): Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012. Managua.
- Horizont 3000 (2008): Estrategia de Trabajo de Horizont 3000 en el Sector Educación, Nicaragua. Managua 2008.
- Horizont 3000 (2009a): Informe de avance del programa de becas de posgrado de profesionales de la Costa Caribe de Nicaragua, al 31 de diciembre de 2008. Managua.
- Horizont 3000 (2009b): Informe de avance del proyecto Fortalecimiento del modelo de universidad comunitaria e intercultural, URACCAN Siuna, al 31 de diciembre de 2008. Managua.
- Horizont 3000 (2009c): Informe de avance del proyecto Fortalecimiento del modelo de universidad comunitaria e intercultural, URACCAN Recinto Las Minas 2007-2010, al 30 de junio de 2009. Managua.
- Horizont 3000 (2009d): Jahresbericht 2008. Wien.
- Horizont 3000 (2009e): Länderstrategie Nicaragua 2008-2010. Wien.
- Horizont 3000 (2010): Informe de avance del programa de becas de posgrado de profesionales de la Costa Caribe de Nicaragua, al 31 de diciembre de 2009. Managua.
- Koordinationsbüro für Entwicklungszusammenarbeit der Österreichischen Botschaft Mexiko in Managua: Quartalsberichte 2008 und 2009.
- Kroll, Doris; Vogel, Thomas (2007): Apoyo al fortalecimiento institucional de la universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua. Managua.
- L&R Sozialforschung/inbas (2005): Evaluation of the role of NGOs as partners of the Austrian Development Cooperation in Nicaragua and of their contribution to the eradication of poverty, Vienna.
- Ministerio de Educación (MINED 2010): Estrategia Educativa 2010-2015. Managua: MINED.
- Ruíz Calderón, Leonor (2009): Deserción en la educación superior, Recinto Las Minas, período 2001-2007. In: Ciencia e Interculturalidad No. 1, Junio 2009.
- Tünnermann, Carlos/Yarzabal, Luís (2002): Tendencias y Potencialidades del Desarrollo de la Educación Superior en Nicaragua. Managua: Asdi.

Delegation of the European Union in Nicaragua (UE 2010): El Sector de Educación (Presentation at the Donor Round Table for the Educational Sector). Managua, April 2010.

URACCAN (2004): Informe final de autoevaluación institucional 2004. Nueva Guinea/Bluefields/Siuna/Bilwi.

URACCAN (2008a): Plan Estratégico Institucional 2008 – 2012.

URACCAN: Informes académicos cuatrimestrales de URACCAN, Recinto Las Minas, de 1er cuatrimestre 2008 al 1er cuatrimestre 2010.

URACCAN (2008): Informe de Gestión Anual Institucional 2007. Managua.

URACCAN (2009): Informe de Gestión Institucional 2008. Managua.

URACCAN (2010a): Documento de Proyecto – Desarrollo de capacidades técnicas y humanas para la implementación del Plan de Desarrollo Regional con Identidad en el Sector de Las Minas. Siuna 2010.

URACCAN (2010b): Informe Académico 2009, Recinto Las Minas. Siuna.

Vijil, Josefina et al. (2007): Contribución de la Cooperación Austriaca al Fortalecimiento de URACCAN – Las Minas. Evaluación realizada en febrero – marzo 2007. Managua.

Zambrano, Margarita (2010): External Evaluation CEIMM – Cooperation Report 2003-2010. Managua.