

NORAD

# Evaluación de la Estrategia para la Cooperación de Noruega en los países del Sur en el área de Cultura y Deporte

---

## Reporte Estudio de País Nicaragua



*Foto Ananda S. Millard*

***Limitación de responsabilidades:***

*Los autores son responsables de las posiciones y opiniones presentadas en este Reporte y no reflejan necesariamente la política o posición oficial del Departamento de Evaluación de Norad.*

**Nordic Consulting Group**

Fr Nansenspl 4, 0160 Oslo

[www.ncg.no](http://www.ncg.no)

Equipo central: Ananda S. Millard, Ph.D.

Punto focal del estudio en Nicaragua: Myrna Moncada

Equipo de asesoría técnica: Osvaldo Feinstein, Marith Ann Hope

Traducción: Juan Masullo

## Resumen ejecutivo

### *Contexto*

Este reporte hace parte de la evaluación de la Estrategia para la Cooperación de Noruega en los países del Sur en el área de Cultura y Deporte. Nicaragua fue uno de los países visitados como parte del proceso de evaluación. Los estudios de país no son evaluaciones de proyecto, pero buscan sintetizar información de intervenciones seleccionadas –para el caso de Nicaragua, de todas las intervenciones en curso. El objetivo general de esta evaluación, a la que este reporte busca contribuir, es ponderar la relevancia e impacto de la Estrategia.

### *Financiación noruega a la cultura*

La financiación de proyectos y programas culturales por parte de Noruega empezó cuando el gobierno nicaragüense desplazó drásticamente de sus prioridades el área cultural. Pese a la falta de compromiso gubernamental, las actividades culturales eran ya populares en una población que, durante la revolución de los años 80, se había acostumbrado a programas culturales diversos. Durante estos años las actividades culturales eran de suma importancia y gozaban de amplio apoyo.

El apoyo noruego a la cultural y el deporte en Nicaragua se caracteriza por: primero, estar enfocado exclusivamente en la cultura, no financia proyectos en el área deportiva; segundo, canalizar toda la financiación de proyectos y programas culturales a través de la Embajada en Managua. El financiamiento de Noruega, que empezó a principios de los años 90, hasta 2008 fue asignado a una serie de proyectos menores a cargo de ejecutores individuales. En 2009, estos ejecutores fueron agrupados bajo el Programa de Apoyo a la Cultura Nicaragüense (PACNIC).

El PACNIC ha financiado a las mismas organizaciones ejecutoras, reducido los costos administrativos de la Embajada e incrementado las sinergias entre

organizaciones a nivel local. El Programa también busca fortalecer capacidades nacionales tanto en materia de empoderamiento y habilidades humanas como de infraestructura. La designación total para proyectos y programas culturales fue/es de aproximadamente 4.5 millones NOK por año. Desde 2009 todos los fondos disponibles para cultura han sido desembolsados al PACNIC. Los fondos designados a la cultura provienen principalmente del presupuesto de la embajada (3 millones NOK), pero también del presupuesto regional (1.5 millones NOK). La designación de todo el presupuesto es discrecional y se define a nivel local, sin mandato por parte del ministerio en Noruega.

### *La evaluación*

El estudio de caso de Nicaragua se realizó durante dos semanas por un equipo de consultores locales e internacionales. El trabajo de la primera semana estuvo a cargo exclusivamente de la consultora local. Esta, junto con la consultora internacional, condujo el trabajo de la segunda semana. Todos los proyectos identificados en la base de datos, que actualmente están siendo financiados, se tomaron en consideración durante la visita. Se entrevistó a directores de proyectos, personal de la Embajada, personal del gobierno, otros donantes, así como a beneficiarios directos. El equipo de trabajo complementó la información con entrevistas clave, documentos de los proyectos, evaluaciones independientes y documentos gubernamentales.

### *Implicaciones políticas y gubernamentales*

El Instituto Nicaragüense de Cultura (INC), entidad gubernamental encargada del sector cultural a nivel nacional, sufre de sub-financiación y de constantes cambios de personal administrativo. Esta situación da cuenta de la poca importancia que en la actualidad se le da a la cultura y ejemplifica cómo las oficinas gubernamentales son

comúnmente víctimas de decisiones políticas coyunturales que no garantizan el establecimiento de un programa cultural nacional efectivo y eficiente. La incapacidad del gobierno para apoyar de manera adecuada actividades y programas culturales resalta la necesidad de ayuda proveniente de donantes.

El clima político actual de Nicaragua amenaza con una reducción sustancial de la ayuda proveniente de donantes, lo que probablemente tendrá un impacto considerable en el Programa noruego. Aunque el PACNIC se estableció en 2009 con un plan de trabajo de tres años y con la intención de más financiamiento después de 2011, en el momento de la visita el futuro del programa era incierto. Después de 30 años en el país, Noruega cerrará su Embajada en Managua el próximo julio. Esto, que fue anunciado a finales de 2010, constituirá un golpe certero a la Estrategia y al compromiso de Noruega en materia cultural.

#### *Resultados*

En términos generales, el portafolio cultural de Noruega se destaca positivamente en los siguientes aspectos: fortalecimiento de marcos institucionales, promoción de sinergias, construcción de capacidades y, por esta vía, aumento de la sostenibilidad. El portafolio también ha hecho avances importantes a través de proyectos que buscan apoyar y fortalecer las condiciones económicas de los beneficiarios. Finalmente, los esfuerzos de Noruega deben ser elogiados por aumentar la calidad de la expresión cultural tanto a nivel local/amateur, a través de la enseñanza de música, danza y bellas artes a niños, niñas y jóvenes en, en municipios y comunidades así como a nivel profesional, promoviendo concursos y publicando trabajos de alta calidad en el área de la literatura.

En la actualidad, los esfuerzos en materia de intercambio son muy limitados. Esto se debe, principalmente, a la distancia que hay entre Nicaragua y Noruega, los costos

del intercambio y las barreras que supone el idioma. Por otra parte, no se están financiando proyectos deportivos. El deporte, tal y como nos fue informado, no fue considerado un área que necesitara apoyo financiero inminente y, por lo tanto, otras áreas han sido priorizadas.

En el momento de la evaluación el portafolio incluía un único programa. Este agrupa proyectos financiados previamente así como una serie de nuevas iniciativas. Incluye trabajo en las áreas de música, danza y bellas artes (i.e. entrenamiento de profesores y estudiantes), promoción de la literatura (i.e. apoyo a escritores establecidos, identificación de nuevos talentos, publicación y difusión de trabajos), y restauración y construcción de infraestructura cultural (i.e. teatros, el Jardín de Ibsen –facilidad que será utilizada para eventos de pequeña escala).

#### *El uso de la Estrategia*

La Estrategia no era conocida por la mayoría de los ejecutores nicaragüenses. Mientras la Estrategia es ampliamente conocida por la Embajada, no ha sido utilizada por los ejecutores en el proceso de diseño de sus respectivos proyectos. Sin embargo, los proyectos individuales, y por extensión el Programa, de facto están en línea con las características centrales de la Estrategia.

## Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo .....	3
Tabla de contenidos.....	5
Lista de abreviaturas y acrónimos .....	7
Capítulo 1. Introducción.....	8
1.1 Contexto.....	8
1.2 Ejecución de la visita .....	9
1.3 Nota sobre fiabilidad.....	11
Capítulo 2. Revisión de las actividades culturales y deportivas .....	12
2.1 Actividades antes de 2005 .....	12
2.2 Análisis de Portafolio .....	13
2.3 Prioridades Estratégicas .....	15
2.4 Monitoreo y evaluación .....	16
Capítulo 3. Políticas y dinámicas culturales en Nicaragua .....	18
3.1 Tendencias y desarrollos actuales en cultura y deporte. ....	18
3.2 Obstáculos y la demanda de cooperación para el desarrollo.....	21
3.3 Actividades de otros donantes y su colaboración .....	21
Capítulo 4. Logro de objetivos.....	23
4.1 Desempeño del proyecto en relación con los objetivos .....	23
4.2 Áreas de desempeño alto .....	24
4.3 Áreas de desempeño bajo .....	25
Capítulo 5: Implementación de actividades .....	27
5.1 Identificación y planificación de un proyecto .....	27
5.2 Roles y responsabilidades de los socios.....	27
5.3 Asuntos transversales .....	28
5.4 Sostenibilidad de los resultados .....	29
Capítulo 6. Resultados en relación con la Estrategia.....	31
6.1 Introducción .....	31
6.2 Contribución al fortalecimiento de los marcos institucionales .....	31
6.3 Contribución a intercambios culturales entre Noruega y Nicaragua .....	32
6.4 Aumento de la calidad de la expresión artística y cultural .....	33

<b>6.5 Utilización de las actividades culturales como instrumentos para la promoción de otras metas de desarrollo.....</b>	<b>34</b>
<b>6.6 La cultura y el enfoque de derechos.....</b>	<b>34</b>
<b>6.7 Colaboración y fortalecimiento de la sociedad civil .....</b>	<b>35</b>
<b>6.8 A manera de conclusión .....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo 1: Bibliografía.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 2: Lista de Entrevistados.....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 3: Objetivos del Proyecto 2006-2008.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 4: Detalle de logros basados en los objetivos 2006-2008 .....</b>	<b>43</b>

## Lista de abreviaturas y acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APC	Asociación de Promotores de la Cultura
ASCAN	Asociación de Cantautores Nicaragüenses
CCEN	Centro Cultural de España en Nicaragua
CCS	Comité de Coordinación y Seguimiento
CNE	Centro Nicaragüense de Escritores
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
FLPN	Fundación Libros para Niños
FNC	Foro Nicaragüense de Cultura
FONMUNIC	Fondo Histórico Documental de la Música Nicaragüense
FUNDEMOS	Grupo para la Gobernabilidad Democrática y Participativa.
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
INC	Instituto Nacional de la Cultura
INCH	Instituto Nicaragüense de Cultura Hispánica
INPYME	Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
Norad	Agencia Noruega para Cooperación al Desarrollo
NPA	Ayuda Popular de Noruega
NWA	Norwegian Writers Association (Asociación de Escritores Noruegos)
OCP	Oficina de Coordinación de Programas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización No-Gubernamental
PACNIC	Programa de Apoyo a la Cultura Nicaragüense
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRORURAL	Programa de Desarrollo Rural
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
UCA	Universidad Centroamericana
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIDO	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
UPOLI	Universidad Politécnica

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1 Contexto

Este reporte está basado en uno de los cinco estudios de país llevados a cabo en el marco de la evaluación de la *Estrategia para la Cooperación de Noruega en los países del Sur en el área de Cultura y Deporte* lanzada en agosto de 2005. La evaluación busca examinar:

- La Estrategia<sup>1</sup> en sí misma y su proceso de creación.
- La implementación de la Estrategia.
- Los resultados y el detallado proceso de implementación a nivel de proyectos a través de visitas a los cinco países y de una muestra de proyectos de cada país.

Con base en estos elementos, la evaluación busca presentar hallazgos, extraer conclusiones y hacer recomendaciones respecto a la continuidad y posible modificación de la Estrategia.

Cinco países fueron seleccionados para ser visitados por la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (Norad, por sus siglas en inglés), sirviendo como estudios de país para la evaluación. Nicaragua fue uno de estos. El objetivo de estos estudios es sintetizar información sobre intervenciones/proyectos específicos. En Nicaragua, las intervenciones financiadas por Noruega fueron examinadas dentro del contexto político y socio-económico local, con la intención de evaluar la importancia e impacto de la Estrategia a nivel local. Los principales hallazgos del caso de Nicaragua se presentan en este reporte.

Nicaragua ha recibido financiación de Noruega en el campo de la cultura desde 1994. Dos eventos preceden la financiación en este campo: primero, en 1994, la reunión de escritores en Oslo en donde nació la relación entre el Centro Nicaragüense de Escritores (CNE) y la Asociación Noruega de Escritores (NWA, por sus siglas en inglés); segundo, en 1995, el nacimiento de la iniciativa de apoyo para la edición y distribución de trabajos de escritores nicaragüenses. Desde entonces, la cooperación entre estos dos países se ha expandido a otros géneros, evolucionando hacia el marco de cooperación existente que incluye la participación de la sociedad civil y de entidades gubernamentales relevantes en el campo de la cultura.

La cooperación noruega en Nicaragua se ha caracterizado por ser un apoyo constante y de largo aliento dirigido a los mismos actores y a actividades similares. Su expansión, más que la inclusión de nuevos actores, se ha tratado de ampliaciones del alcance y la cobertura geográfica de los proyectos. Este énfasis en un número limitado de actores ha permitido la profesionalización tanto de productos como de procesos. En 2009, promovidos por el deseo de la Embajada de consolidar sus relaciones con los actores y guiados por la interpretación que la Embajada hacía de la Estrategia, cinco instituciones (tres miembros del Consorcio de la Música, la Fundación Libros para Niños –FLPN y el CNE) que venían recibiendo financiación noruega se volvieron miembros de un programa conjunto: el Programa para el Apoyo a la Cultura Nicaragüense (PACNIC). De esta manera, se benefician de una administración conjunta, de la cooperación con otros actores en el área y de mayor visibilidad en la escena cultural. El Programa, a su vez, resulta más viable para Noruega en tanto reduce la atención requerida por la Embajada y permite satisfacer la necesidad de hacer más eficiente su base de beneficiarios. A parte de las instituciones mencionadas, que han tenido una relación de larga duración con Noruega, el PACNIC también se adhirió el Instituto Nicaragüense de Cultura<sup>2</sup> (INC), entidad gubernamental a cargo del sector cultural. La inclusión del INC fue el resultado de un esfuerzo deliberado guiado por el Plan de Acción de la Embajada, fuertemente influenciado por la

---

<sup>1</sup> En este reporte “Estrategia” se escribe con mayúsculas cuando hace referencia a la *Estrategia para la Cooperación de Noruega en los países del Sur en el área de Cultura y Deporte*.

<sup>2</sup> Este Instituto tiene autoridad equivalente a la de un Ministerio.

Estrategia. Así, la inclusión de INC puede ser atribuida, por lo menos parcialmente, a la Estrategia. En adición, con la intención de promover colaboración y alianzas interinstitucionales, Noruega se ha diferenciado de otros donantes al enfocar su financiación en el fortalecimiento y desarrollo de capacidades locales y nacionales, con un fuerte sesgo hacia los niños, niñas y jóvenes y los grupos y territorios menos favorecidos de país (i.e. áreas de bajo ingreso y territorios geográficamente apartados y de difícil acceso).

En las próximas páginas se profundizará en los hallazgos del caso nicaragüense. Además de examinar la utilidad, la implementación y el impacto de la Estrategia en el contexto nacional, así como de los proyectos implementados a nivel local, este estudio de país se referirá también a la manera en que la retirada, inminente e inesperada, de la Embajada de Noruega en Managua afectará el campo de la cultura a nivel local.

Antes de pasar al siguiente apartado, vale la pena resaltar que este reporte no se refiere al deporte ya que Noruega no ha estado involucrada en el financiamiento de esta área en Nicaragua. El único esfuerzo de la Embajada por incluir el deporte en su portafolio fue el intento de llevar a Nicaragua a la Copa de Noruega. Este esfuerzo, tal y como explicó la Embajada, no fue exitoso ya que el *modus operandi* informal y ad hoc de las actividades deportivas en Nicaragua no cumplen con los requisitos mínimos de la Copa de Noruega. En adición, la Embajada ha señalado que los proyectos deportivos no necesitan el mismo apoyo financiero que los culturales; de ahí el énfasis casi exclusivo en estos último.

## 1.2 Ejecución de la visita

El estudio de país tuvo lugar entre el 28 de febrero y el 12 de marzo de 2011. El trabajo lo inició (primera semana) Myrna Moncada, punto focal del estudio, y fue concluido (segunda semana) en conjunto con Ananda S. Millard. Myrna Moncada contactó organizaciones socias y preparó un cronograma de visitas/entrevistas. La Embajada en Managua facilitó y organizó un día y medio de visitas de campo. El equipo de evaluación, una representante de la Embajada, miembros de las organizaciones visitadas, así como un evaluador que adelanta una evaluación de los esfuerzos locales financiados por la Embajada, participaron en la visita de campo. Myrna Moncada también llevó a cabo entrevistas durante la semana de 28 de febrero al 5 de marzo, antes de la llegada de Ananda S. Millard el 6 de marzo. Ambas evaluadoras adelantaron el análisis de los datos y escribieron este reporte. Al final de la visita, el equipo de evaluación se reunió informalmente con el Ministro Consejero y la Oficial de Proyectos de la Embajada, donde se rindió informe y se presentaron resultados preliminares.

El equipo tuvo en cuenta los siete proyectos financiados durante el periodo bajo evaluación, identificados en la base de datos, y a la vez buscó contextualizar y entender el trabajo adelantado por UNESCO y la Ayuda Popular Noruega (NPA, por sus siglas en ingles). Noruega, en este momento, no está financiando a la NPA en trabajos en el área cultural. UNESCO, sin embargo, recibe fondos directamente de Norad; una parte de estos fueron canalizados hacia el PACNIC. Se hicieron también esfuerzos para contactar otras ONG internacionales, no obstante las entrevistas fueron denegadas justificando que su trabajo no se concentra ni en la cultura ni en el deporte.

El equipo de evaluación empleó diferentes mecanismos de recolección de datos. La principal herramienta fue la entrevista, tanto individual como grupal (i.e. en casos de trabajo conjunto entre organizaciones). Los principales entrevistados incluyen administradores de todos los proyectos, personal clave de la Embajada, representantes de otras agencias/embajadas donantes, así como beneficiarios, instructores del Consorcio de la Música y autoridades municipales. Un listado de todos los entrevistados se encuentra en el Anexo 2. Además, se entrevistó informalmente a beneficiarios, personal de los proyectos y espectadores de eventos culturales. Estas entrevistas fueron cortas y tuvieron lugar a la par de los eventos culturales.

**Tabla 1. Proyectos revisados y entrevistas por categorías**

<b>Categorías de depositarios</b>	<b>Número de entrevistados</b>
FUNDEMOS	1
Instituto Nacional de la Cultura (INC)	1
Consortio de la Música Asociación de Promotores de la Cultura (APC) Fondo Documental de la Música Nicaragüense (FNC) Grupo Kinteto (grupo de profesores de música y banda musical)	7
Centro Nicaragüense de Escritores (CNE)	8
Fundación Libros para Niños (FLPN)	4
Foro Nicaragüense de Cultura (FNC)	5
Niños participantes de la librería móvil del FLPN	Entrevistas activas 6; observación y breve interacción con +/-30
Niños, niñas y jóvenes participantes de los programas musicales organizados por el Consorcio de la Música	Entrevistas activas 7; observación y breve interacción con +/-30
Niños participantes de los proyectos de artes visuales del programa organizado por PACNIC	Entrevistas activas 4; observación y breve interacción con +/-30
Adultos participantes del Programa PACNIC (artistas, profesores, etc.)	Entrevistas activas 7; observación y breve interacción con +/-20
<b>Totales</b>	<b>Entrevistados 50</b> <b>Interacción con 120</b> <b>Total: 170</b>

La información recolectada a través de entrevistas fue complementada con una revisión documental que incluyó documentos de proyectos (i.e. planes, contratos, reportes de actividades, etc.), documentos producidos por otros donantes, documentos del gobierno de Nicaragua, así como productos de los proyectos financiados. Un listado de todos los documentos revisados se encuentra en el Anexo 1. Cuando estaban disponibles, se revisaron los sitios web de organizaciones socias. Dada la naturaleza de los proyectos y las áreas de

interés de los medios de comunicación locales, estos han prestado comparativamente escasa atención a los esfuerzos culturales financiados por Noruega en áreas rurales y de bajo ingreso. Por lo tanto, el material proveniente de los medios de comunicación fue una fuente de información débil cuando se trató de eventos que no fueron de gran envergadura.

Las visitas de campo fueron otra herramienta útil para la recolección de datos. Durante el estudio de país se visitaron diversos eventos organizados por el Consorcio de la Música y el FLPN. Esto permitió al equipo evaluador observar de primera mano la manera en que los proyectos son ejecutados y recibidos por los beneficiarios. Si bien las entrevistas son la principal fuente de información de este reporte, otras fuentes resultaron útiles tanto para contextualizar como para dilucidar información obtenida vía entrevistas.

### 1.3 Nota sobre fiabilidad

El estudio de país de Nicaragua se benefició de un número limitado de proyectos que están siendo financiados localmente. Si bien se buscó entrevistar a la mayor cantidad de personas, la amplia cobertura geográfica de los proyectos financiados por Noruega –un indicador claro de la fortaleza del apoyo brindado–, permitió visitar sólo algunos ejemplos de implementación de proyectos/programas en terreno. Por ejemplo, de un total de 16 “esquinas de lectura” (librerías en lugares de acceso público) que actualmente tiene el FLPN en el país, se visitaron tres. De manera similar, se asistió a tres presentaciones (dos de música y una de danza) en tres municipalidades, cuando el PACNIC está siendo implementado en 12 municipalidades a lo largo y ancho del país. Por lo tanto, es justo señalar que pese a los esfuerzos del equipo evaluador y a la amplia y bienvenida colaboración de la Embajada, sólo fue posible entrevistar a una muestra reducida de contrapartes. Indudablemente, este fue el desafío más grande para el equipo evaluador. Una de las fortalezas del apoyo de Noruega en el campo de la cultura –el énfasis en el sector rural y en las poblaciones menos favorecidas– complicó el estudio de país. Sin embargo, dado que el énfasis de los estudios de país está en la manera en que la Estrategia ha sido y está siendo implementada, los proyectos individuales no son la única unidad de análisis. La selección de los lugares a visitar se hizo bajo criterios de proximidad y accesibilidad, no por ser estos los ejemplos más ilustrativos o destacados del PACNIC. Por lo tanto, no hay razón para pensar que los hallazgos de la evaluación habrían sido fundamentalmente diferentes si se hubiesen visitado otros lugares. Teniendo en cuenta los objetivos generales de la evaluación, el hecho de que las observaciones y entrevistas en terreno den cuenta de la realidad de las áreas visitadas no amenaza seriamente la validez del estudio de país en su conjunto.

El protocolo de entrevista provisto en el *inception report* fue seguido durante su ejecución y, en la mayoría de los casos, fue enviado a los entrevistados antes de la entrevista. De hecho, muchos entrevistados suministraron las respuestas por escrito en el momento de la entrevista. Esto permitió que la discusión durante la entrevista se enfocara en aspectos en los que el protocolo no enfatizaba particularmente. Que los entrevistados tengan acceso al protocolo de entrevista con anterioridad tiene ventajas e inconvenientes. Por un lado, permite que el entrevistado se prepare; por el otro, puede influenciar y restringir las respuestas del entrevistado. Esto último esencialmente puede limitar la posibilidad de que las respuestas se vean inesperadamente influenciadas durante la entrevista misma. Ya que no es posible validar cada protocolo de entrevista (i.e. el protocolo seguido y los factores que pudieron haber afectado un evento particular), en este reporte sólo se utiliza información corroborada.

## Capítulo 2. Revisión de las actividades culturales y deportivas

### 2.1 Actividades antes de 2005<sup>3</sup>

Los primeros acuerdos de financiación noruega en el área cultural fueron firmados a finales de 1994. El primero, entre NWA y CNE, fue co-financiado por NWA y Norad. Entre 1995 y 2005, cinco acuerdos diferentes fueron firmados entre estos y financiados por Norad. A partir de estos acuerdos se creó el Fondo Editorial CNE-NWA-NORAD. Este fondo patrocinó literatura nicaragüense de todos los géneros con el objetivo de promocionar la identidad cultural y nacional, fomentar el interés público por la literatura -principalmente entre estudiantes jóvenes- y promover intercambios culturales literarios entre Noruega y Nicaragua.

El segundo de los acuerdos de 1994 se suscribió entre Norad y las siguientes organizaciones: Asociación Promotores de la Cultura (APC), Asociación de Cantautores Nicaragüenses (ASCAN), Grupo de Cámara Kinteto, Grupo de Fondo Histórico Documental de la Música Nicaragüense (FONMUNIC) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Estas organizaciones fundaron el "Plan Musical" con cinco componentes, siendo cada organización responsable de uno. Entre 1998 y 2005, después de que los acuerdos mencionados arriba se ejecutaron satisfactoriamente, dos acuerdos sucesivos de financiamiento por tres años, se firmaron entre las organizaciones listadas y Norad.

En 1998 las organizaciones dejaron de ser financiadas bilateralmente, para serlo como Consorcio de Música. Las instituciones que compusieron este Consorcio tenían un plan conjunto de trabajo y APC administraba los fondos. Este tipo de financiación fue aceptado por la Embajada ya que resultaba considerablemente más eficiente que financiar a cada organización por separado. Por diversas razones, que no son del todo claras para el equipo de evaluación, ASCAN y UNI se retiraron del Consorcio al final del primer periodo de financiamiento. Las otras tres organizaciones siguieron en el Consorcio y hoy siguen ejecutando proyectos con el apoyo financiero de Noruega. El objetivo de los proyectos del Consorcio ha sido promover el estudio y conocimiento histórico de la música y promocionar la educación, construcción de capacidades y difusión de la música nicaragüense, principalmente entre niños, niñas y jóvenes.

Entre 2003 y 2005 Noruega financió un proyecto de la Fundación Libros para Niños (FLPN) que se concentró en la publicación, impresión y difusión de libros para niños, niñas y jóvenes. El objetivo del proyecto fue la promoción de la lectura y la estimulación del pensamiento en este sector de la población. Un objetivo adicional fue la promoción de la literatura infantil.

De manera paralela, Noruega, a través de la Embajada, financió múltiples iniciativas pequeñas como películas, ferias del libro y otras actividades cuya finalidad y objetivos están documentados en el archivo de la Embajada pero no son accesibles ya que el sistema de documentación PTA fue introducido posteriormente. Estos proyectos y actividades pequeñas absorbieron una porción importante de los fondos de la Embajada destinados a proyectos culturales y fueron una carga administrativa difícil de monitorear y evaluar. De acuerdo con los reportes financieros proporcionados por la Embajada<sup>4</sup>, entre 1995 y 2004, un estimado de 16 millones NOK fue desembolsado para proyectos culturales. De este total, el 65% fue destinado a proyectos pequeños.

---

<sup>3</sup>Análisis de documentos de proyectos/programas de este periodo. Archivos de la Real Embajada de Noruega en Managua.

<sup>4</sup>NIC-003 Balance Financiero, marzo 15 de 2011 (programa con restricciones que no pudo ser documentado).

## 2.2 Análisis de Portafolio

Al examinar el portafolio para el periodo 2005 – 2011 es posible identificar dos fases en el modo de operación de la financiación: la primera, de 2006 a 2008; la segunda, de 2009 a 2011.

### 2.2.1 Fase 1: 2006 – 2008

La primera fase del periodo 2006 – 2011 se caracterizó por no presentar mayores cambios. Esencialmente, la Embajada financió a las mismas organizaciones que venía financiando hasta 2005, designó fondos para el mismo tipo de proyectos y los desembolsó prácticamente de la misma manera. El Consorcio de la Música -compuesto por APC, FNC y Kinteto-, el FLPN y el CNE continuaron recibiendo fondos de Noruega para sus proyectos con base en propuestas individuales. La siguiente tabla ilustra la distribución de fondos del portafolio cultural de la Embajada de Noruega para el periodo 2006 – 2008:

**Tabla 2. Proyectos y desembolso para los años 2006 – 2008**

Acuerdo No.	Título del proyecto	Organización	Subsidio (NOK)
NIC-02/308 y NIC-07/013	<i>Literatura para niños</i>	FLPN	621,468.00 800,000.00
NIC- 04/276	<i>Plan para el Desarrollo de las Artes Nicaragüenses, Fase IV</i>	Consorcio APC- FONMUNIC- Kinteto	3,430,000.00
NIC-05/034	<i>Fondo Editorial CNE, Fase VI</i>	CNE	1,707,200.00
NIC-05/038 y NIC-07/022	<i>Proyecto para el apoyo de la coordinación y fortalecimiento del sector cultural en Nicaragua</i>	FUNDEMOS e INC	1,100,00.00 250,000.00
NIC-05/017 y Addendum	<i>Piloto de Entrenamiento Teatral</i>	UPOLI	330,000.00 220,000.00
<b>Total</b>			<b>8,458,668.00</b>

Fuente: Los acuerdos mencionados en la columna de la izquierda.

Durante esta fase, el Consorcio de la Música, el FLPN y el CNE, se concentraron en expandir su cobertura geográfica y diversificar el tipo de actividades que apoyaban. Por ejemplo, el Consorcio de la Música, además de música, empezó a apoyar danza, pintura y teatro. Por su parte, el objetivo del proyecto conjunto FUNDEMOS – INC, fue fortalecer los mecanismos existentes para promover la participación ciudadana en temas culturales, incluyendo el fortalecimiento de relaciones entre la sociedad civil y el sector público, la construcción de capacidades institucionales y la restauración de la infraestructura física del INC. UPOLI, la Universidad Politécnica, adelantó un proyecto piloto llamado *Entrenamiento Teatral* en el marco del Centenario Henry Ibsen, como parte del Programa de Teatro del Departamento de Cultura de esta universidad. El proyecto fue exitoso en la formación y entrenamiento teatral de los beneficiarios y en la difusión de la obra de Ibsen a través de numerosos eventos organizados en coordinación con autoridades locales en diferentes ciudades a lo largo y ancho del país.

### 2.2.2 Fase 2: 2009 – 2011

La segunda fase inicia en 2009 con el PACNIC. Esta iniciativa reunió todo el financiamiento de actividades y proyectos culturales bajo un mismo programa. UNESCO, a través del proyecto LINK (Sistema Local de Conocimiento Autónomo), fue también es un socio ejecutor. El proyecto LINK aporta un importante elemento multicultural al Programa al estar dedicado a la documentación de culturas tradicionales, el conocimiento de la forma de vida y del lenguaje

de la población Mayagna que reside en el noreste del país en la Reserva de la Biosfera de Bosawás.

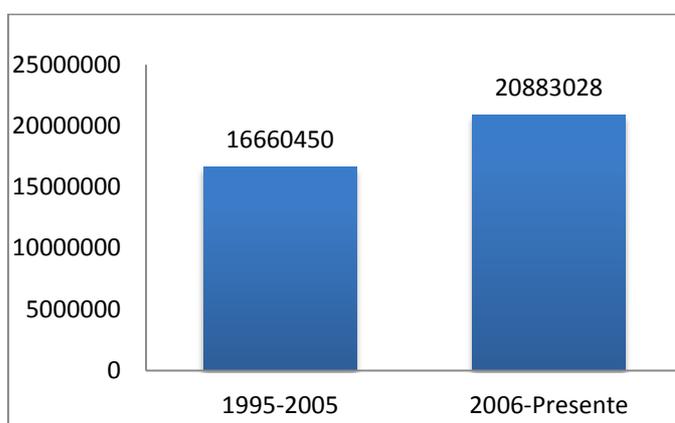
El periodo de vigencia del PACNIC es de tres años (2009 – 2011) y tiene un presupuesto total de 13, 100,000 NOK por parte de Noruega. El paso de proyectos individuales al PACNIC implicó que todas las organizaciones ejecutoras reciban fondos de manera conjunta, tengan una misma administración de programas a cargo de FUNDEMOS y realicen reportes de manera conjunta. La creación de PACNIC acabó con la financiación de proyectos individuales y así incrementó el nivel de eficiencia administrativa tanto para la Embajada como para los socios ejecutores. En adición, el PACNIC redujo drásticamente la financiación de eventos ad hoc que no estuvieran articulados al plan del programa. Entre 1994 y 2005, casi el 65% de la financiación de Noruega se designó a eventos ad hoc; en la actualidad este tipo de eventos son financiados por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). COSUDE es un socio menor del PACNIC y, como tal, aportó al programa 32,000 USD en 2009. Los fondos de COSUDE están destinados especialmente a cubrir costos de iniciativas culturales pequeñas o ad hoc. Estos fondos son administrados por el FNC y no por FUNDEMOS. Aunque la contribución financiera de COSUDE es proporcionalmente minúscula, constituye un importante paso hacia la armonización y alineación de los esfuerzos de la cooperación internacional en el campo de la cultura en Nicaragua. No obstante, estos esfuerzos aún no han dado pie a discusiones entre donantes sobre las respectivas estrategias.

El proceso que cambió el modelo de financiamiento de organizaciones ejecutoras individuales al PACNIC se adelantó en un taller de transición y concertación en el que participaron todas las organizaciones que hoy hacen parte del Programa, la Embajada como facilitador, y otros facilitadores y asesores externos. El taller buscó asegurar que todas las organizaciones entendieran claramente sus roles y obligaciones. Este esfuerzo inicial parece haber sido efectivo y, aunque la construcción de un marco de trabajo cooperativo toma años en funcionar satisfactoriamente, el desempeño general y los resultados hasta la fecha son positivos. A parte de reducir los costos administrativos de la Embajada y de las organizaciones parte, el PACNIC ha promocionado un enfoque más cooperativo para la programación en el campo cultural en Nicaragua a través de la construcción y el fortalecimiento de relaciones entre organizaciones participantes. Simultáneamente, dado el tipo de proyectos que se han realizado bajo este Programa, el PACNIC ha fomentado el desarrollo de capacidades nacionales en el ámbito de la cultura.

El sostenido apoyo a la cultura nicaragüense por parte de Noruega, junto con la creación del PACNIC, ha promovido un importante debate sobre mecanismos eficientes de apoyo dentro y entre agencias de cooperación y organizaciones ejecutoras (por ejemplo, COSUDE, la Agencia Española de Cooperación –AECID, Hivos –una ONG holandesa, NPA.) Esta discusión puede madurar y, en el futuro, dar pie a importantes cambios en la manera en que los proyectos culturales son implementados. Sin embargo, la retirada repentina de la Embajada de Noruega de Managua, que se hará efectiva a mediados de 2011, puede dar fin a un debate que, dado su estado aún embrionario y ante la falta de suficiente impulso, difícilmente podrá continuar sin la promoción de Noruega.

Entre 1994 y 2005 Noruega destinó un total de 16.6 millones NOK a proyectos y programas culturales en Nicaragua. Desde 2006 hasta la fecha, los fondos destinados han sido de casi 21 millones NOK. Ha existido un aumento, aunque modesto, en el financiamiento de la cultura. El cambio más importante ha sido el paso de financiar proyectos individuales a financiar un único proyecto más amplio. Esto pudo haber tenido efectos considerables en materia de eficiencia de los proyectos y, por lo tanto, en el financiamiento disponible para trabajo operativo. La distribución de la financiación está ilustrada en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1. Financiación de Noruega antes y después de 2005.**



Fuente: NIC-0003 Balance financiero.

### 2.3 Prioridades Estratégicas

La financiación humanitaria y para el desarrollo de Noruega hacia Nicaragua empezó en 1987. El volumen de la financiación ha estado siempre en el rango medio. La presencia de Noruega en Nicaragua, así como los fondos destinados a este país, se han caracterizado por el alineamiento con planes y estrategias sectoriales y del gobierno nacional. Como consecuencia, la mayor parte de los fondos desembolsados se han dirigido a proyectos y programas del gobierno, sea a nivel nacional, regional o, incluso, local.

El marco de cooperación entre Noruega y Nicaragua está gobernado por las prioridades, objetivos y cantidades determinadas por el *Plan Triannual para uso del Fondo para el Desarrollo (Tri-Annual Plan for Use of Development Fund)* establecido para la Embajada en Nicaragua. Las prioridades temáticas de este plan han sido constantes a lo largo de los años. Las prioridades que serán efectivas hasta 2013 son<sup>5</sup>:

1. Administración sostenible de recursos naturales, incluyendo apoyo a energías limpias y renovables.
2. Buen gobierno, incluyendo mejoras en la situación de las mujeres.

Aunque el tema cultural se menciona en el Plan Triannual, no es una prioridad temática. Esto deja ver una brecha entre la Estrategia, que de manera explícita resalta la importancia de la cultura y los programas culturales enmarcándolos en un enfoque de derechos y como un aspecto esencial para el desarrollo sostenible, y las prioridades asignadas a la Embajada en Nicaragua. Es de notar, sin embargo, que aunque la cultura no es un componente clave de cooperación de Noruega a Nicaragua, el plan de acción del país para el sector cultural diseñado por la Embajada utilizó la Estrategia como documento guía y marco de referencia. Existe, además, una incoherencia tangible entre la Estrategia por un lado, y el apoyo financiero para ejecutarla por el otro. La designación de fondos proporcionada a la Embajada de Noruega en Nicaragua no incluye un rubro para actividades culturales<sup>6</sup>. El promedio de asignación de fondos para ayuda de la Embajada en Nicaragua ha sido/es de 65.6 millones NOK anuales (67.44 millones NOK en 2009 y 60 millones de 2010 en adelante).

<sup>5</sup> *Plan Triannual para uso del Fondo para el Desarrollo 2011 – 2013*. Real Embajada de Noruega en Managua.

<sup>6</sup> *Plan Triannual para uso del Fondo para el Desarrollo 2011 – 2013*, Sección 3.1. Los rubros para la designación regional son: buen gobierno y derechos humanos, educación, clima y agricultura, apoyo presupuestario, energía y combustibles, equidad, género y VIH/SIDA y “otros sectores” (sin especificar).

Desde 2009 el promedio de asignación de fondos destinados a proyectos culturales en Nicaragua por parte de Noruega ha sido de 4.5 millones por año: de estos, 3 millones NOK son del presupuesto de la Asignación Presupuestal Global para la Cultura (capítulo 160.73)(*Global Allocation to Culture*) y el 1.5 restante viene de la Asignación Presupuestal para América Latina Administrada por Nicaragua, administrada por Nicaragua (*Norway's Regional Allocation for Latin America*). La asignación regional de fondos para proyectos y programas culturales puede acreditarse, en grado considerable, a la voluntad de apoyo y al reconocimiento del valor de las iniciativas culturales en Nicaragua por parte del Director del Departamento de Cooperación de la Embajada. Esencialmente, la financiación de proyectos/programas ha dependido de individuos que trabajan en la Embajada, más que de la existencia de una política sólida a nivel ministerial en Noruega.

La modalidad discrecional del financiamiento noruego de proyectos culturales en Nicaragua amenaza la sostenibilidad del proyecto en curso. Después del cierre de la Embajada en 2011, todo el apoyo a Nicaragua será gestionado desde la Embajada de Noruega en Guatemala. De esta manera, el PACNIC quedará al servicio de las decisiones y prioridades identificadas por la Embajada noruega en Guatemala. Dada la riqueza y visibilidad de la esfera cultural de Guatemala, comparada con la de Nicaragua que, por lo menos en la forma en que la cultura es percibida en terceros países, es relativamente invisible, existe la preocupación de que la Embajada noruega en Guatemala no priorice el programa nicaragüense pese a lo exitoso que ha resultado hasta el momento. Una forma de garantizar la continuidad del programa cultural nicaragüense es la inclusión de un rubro en el presupuesto de la Embajada noruega en Guatemala destinado a Nicaragua. Este rubro debe mantenerse cerca de los 4.5 millones NOK por año, de tal manera que el trabajo del PACNIC pueda continuar con los mismos resultados.

Podría argumentarse que otros donantes pueden asumir la responsabilidad sobre el PACNIC. No obstante, esto es improbable ya que Noruega ha sido uno de los pocos donantes que ha financiado proyectos culturales en el país y, entre los donantes que lo han hecho, uno de los pocos que ha financiado trabajo en el sector rural. En adición, se espera que el retiro progresivo de donantes del país<sup>7</sup> haga más difícil asegurar fuentes alternativas de financiación para la cultura así como para otras áreas.

## 2.4 Monitoreo y evaluación

El PACNIC, y los proyectos que lo precedieron, han estado sujetos a diferentes mecanismos e instrumentos de evaluación y monitoreo. A continuación, los mecanismos que están siendo utilizados.

- **Reuniones anuales.** Se ha utilizado desde 2009 y aplica sólo para el PACNIC. La reunión anual agrupa al Comité del Programa compuesto por los coordinadores de cada institución participante y personal de la Embajada. La reunión tiene dos objetivos centrales: coordinar actividades entre los miembros del programa y hacer seguimiento a actividades llevadas a cabo por miembros individuales del programa. El último incluye una evaluación del progreso alcanzado, ejecución de planes, y una discusión de los factores, tanto favorables como desfavorables, que tienen un efecto sobre el plan de trabajo. Con base en estas discusiones, se deciden ajustes en los planes de trabajo. Los resultados de las reuniones se registran en un acta utilizada para monitorear el seguimiento de las decisiones tomadas.
- **Reportes de progreso de actividad anual y semi-anual y de progreso financiero.** El formato de reporte de actividades y del reporte financiero está estandarizado desde

---

<sup>7</sup>El Reino Unido, Suecia y Dinamarca ya se han retirado de Nicaragua y Austria pronto seguirá el mismo curso. La comunidad de donantes europeos, para mediados de 2011, se reducirá a: Francia, Alemania, Finlandia, Luxemburgo y España.

inicios del programa en 2009. Todas las organizaciones participantes utilizan una plantilla común. Todos los reportes pasan por un control de calidad a cargo de la Oficina de Coordinación de Programas (OCP) que es administrada por FUNDEMOS.

- **Reportes finales físico-financieros.** Al finalizar cada ciclo de cada proyecto, y supeditado a la calidad del trabajo realizado, la Embajada puede decidir hacer chequeos adicionales del trabajo de la organización antes de aprobar más apoyo.
- **Auditoría Anual.** Todas las cuentas, tanto a nivel del programa como de los socios ejecutores, están sujetas a auditoría anual.
- **Visitas de campo.** El personal de la Embajada responsable del Programa adelanta visitas de manera rutinaria a eventos y lugares donde este está siendo implementado.
- **Evaluaciones de medio periodo y de final del periodo.** Antes de la reestructuración que supuso el paso de proyectos individuales al Programa, se llevaron a cabo evaluaciones de proyectos. En el momento en que se escribe este reporte, una evaluación del proyecto estaba siendo adelantada.

En términos generales, las recomendaciones de las evaluaciones previas han sido utilizadas como guía para cambios en la manera en que Noruega designa los fondos y en el énfasis puesto en esfuerzos individuales. Específicamente, las evaluaciones de proyectos han llevado a: el fortalecimiento del componente de género dentro de los proyectos; la inclusión de esfuerzos para preservar documentos históricos; el aumento de esfuerzos para entrenar instructores musicales; la mejora en la calidad de los libros de niños; y quizá lo más relevante, el paso de proyectos individuales a la creación del PACNIC. Esto último fue una recomendación realizada por la Evaluación del Portafolio de Proyectos de 2006, recomendación que, como se ha dicho anteriormente, se adoptó en 2009.

Otro mecanismo de monitoreo y evaluación, aunque informal, son los reportes de eventos individuales de gran notoriedad cubiertos por los medios masivos de comunicación a nivel nacional y local (vía televisión, radio y prensa escrita). Los medios de comunicación de Nicaragua regularmente anuncian y/o comentan los eventos culturales más notorios financiados por Noruega. Haciendo esto, los medios se han convertido en una fuente indirecta de monitoreo. Por ejemplo, actividades musicales, concursos de escritura y presentaciones de libros llevados a cabo por CNE y/o FLPN regularmente son cubiertos por los medios. No obstante, de manera notable, los medios no cubren gran parte de los eventos llevados a cabo dentro del marco del PACNIC.

## Capítulo 3. Políticas y dinámicas culturales en Nicaragua

### 3.1 Tendencias y desarrollos actuales en cultura y deporte.

La diversidad cultural de Nicaragua proviene, por un lado, de la fusión entre herencia colonial española, raíces indígenas e influencias africanas; y, por el otro, del rescate de legados y prácticas culturales de diferentes grupos étnicos locales. Esta gran diversidad está presente a lo largo y ancho del país en las lenguas que se hablan, las prácticas religiosas y tradicionales y el folclore. En algunos casos, las diferentes expresiones e identidades culturales se han amalgamado entre sí; en otros, la fusión ha sido menos drástica.

Históricamente, el gobierno de Nicaragua, en lo tocante a programas culturales, ha pasado de atención cercana a prácticamente desatención completa. El tratamiento variable por los diferentes gobiernos ha modificado la forma en que la población entiende la cultura, así como la forma en que los programas culturales son implementados por organizaciones y artistas locales, independientemente de las políticas gubernamentales. Dada la influencia de los diferentes gobiernos en la escena cultural, los diferentes periodos políticos del país y sus perspectivas en materia cultural se presentan brevemente a continuación.

La Revolución Sandinista en los años 80 fue el cénit de la cultura y los programas culturales en Nicaragua. Durante este periodo, Nicaragua experimentó uno de los más amplios programas culturales patrocinados y coordinados por el Estado en la historia del país. El apoyo se adelantó bajo la bandera de la “democratización de la cultura”, buscando reclamar una identidad cultural nacional más amplia. Esto fue un giro drástico con respecto a la manera en que el régimen anterior había definido y promovido la cultura, con un énfasis muy marcado en las bellas artes occidentales y dirigiéndose a una audiencia oligárquica. La política revolucionaria de los años 80 entendió la promoción de la cultura como un medio para mantener la identidad revolucionaria y sus ideales. Por lo tanto, el programa cultural apoyado por los sandinistas estaba claramente enmarcado en un proyecto e ideología política revolucionaria. Pese a la politización, el programa cultural promocionó el reconocimiento y la preservación de las diferentes expresiones e identidades culturales de las diversas regiones del país, favoreció la propagación de expresiones culturales autóctonas, apoyó el arte y la artesanía tradicional, e invirtió en entrenamiento, educación y construcción de capacidades en una amplia variedad de formas artísticas. Esto último incluyó la construcción de librerías, salas de cine, instituciones deportivas, así como el fomento a la investigación en cultura. Diferentes manifestaciones artísticas fueron promovidas en centros culturales –la formación de centros locales para la propagación y preservación de las expresiones culturales fue alentada. Los múltiples esfuerzos realizados por la revolución llevaron a la popularización de los programas culturales, llevando a que la mayoría de los segmentos de la sociedad, si no todos, apreciara la cultura.

Los buenos tiempos de los años 80 finalizaron en 1990. Desde este año, y hasta 2006, la importancia y el valor otorgado a los programas y expresiones culturales por parte del gobierno de Nicaragua decayeron significativamente. El periodo estuvo marcado por una reducción general en el gasto público y un aumento de las actividades enfocadas en la reducción de la pobreza. En ese entonces, así como ahora, la cultura y los programas culturales no se consideraron como mecanismos para reducir la pobreza o para avanzar en esta dirección. La drástica reducción en el gasto público dirigido a la cultural abrió un espacio para programas financiados a través de ayuda de donantes y ejecutados por organizaciones de la sociedad civil. En resumen, la comunidad de donantes, junto con la sociedad civil, trató de llenar el vacío que dejó el gobierno en el área cultural. Sin embargo, pese a todos los

esfuerzos, la ausencia de una visión estratégica de largo alcance, de una asesoría estatal<sup>8</sup> y de un debilitado INC, resultó en un sector cultural fragmentado, poco sistemático y descoordinado en el que los proyectos individuales tenían un muy variado nivel de éxito. Durante este periodo, al INC le fue asignado un 0,075% del presupuesto anual nacional, resaltando la poca importancia que se le daba al sector.

Desde 2007 ha existido una política gubernamental enfocada en la cultura. No obstante, esta política no ha estimulado el arte como se hizo en los años de la revolución. El tema primordial de la política nicaragüense es el reconocimiento, protección y promoción de la diversidad cultural del país. La política nacional concibe la cultura como un derecho que debe ser reconocido y estimulado, así como un medio para la promoción de la dignidad nacional, incluidos el orgullo y la soberanía nacional (i.e. empleando un sentido de identidad como mecanismo para subrayar la importancia de la soberanía). En esta misma línea, la política enfatiza en la necesidad de fortalecer y proteger la identidad nacional, principalmente entre los jóvenes, ante las tendencias de la globalización y los patrones migratorios. En un nivel más operativo, la política enfatiza en programas de investigación y construcción de capacidades.

La política nicaragüense, a diferencia de la Estrategia Noruega, no traza un vínculo claro entre cultura y desarrollo. No obstante, menciona que la interrelación entre turismo y cultura debe fortalecerse para mejorar los ingresos económicos generados por el patrimonio (tangible e intangible) del país, incluidos sus recursos naturales. El documento resalta la conexión entre cultura, por un lado, y preservación y rehabilitación de medio ambiente por el otro, y propone adelantar programas de concientización y fomento de la participación ciudadana. Un hilo conductor de la política es la necesidad de descentralizar los programas culturales de tal manera que las municipalidades puedan tener más dirigencia. Es de resaltar que la ley que dicta los derechos y obligaciones de los gobiernos municipales hace un llamado para que las municipalidades tengan su propia capacidad local en materia de promoción de programas culturales y de preservación del patrimonio cultural. Mientras que la Ley de Municipios esboza explícitamente las áreas que deben ser descentralizadas y la manera en que debe hacerse, la política cultural no delinea un proceso claro de descentralización.

El INC es consciente de que una transferencia de responsabilidades en el campo cultural y de preservación del patrimonio cultural desde el gobierno central hacia los gobiernos municipales requeriría priorizar la dimensión cultural dentro de los presupuestos municipales, planes de desarrollo y planes anuales de operación. Esencialmente, se deben transferir recursos financieros y capacidades a los municipios. Esta transferencia, a la fecha, no ha tenido lugar, haciendo que el objetivo estratégico y la legislación mencionados no sean realizables. En concreto, la política nicaragüense proporciona objetivos de política macro y una lista de acciones que deben ser adoptadas, sin que esto esté en sintonía con un marco institucional que tenga la capacidad, el personal y los fondos para operacionalizarlo. De manera similar, el documento no está enmarcado en una tendencia cultural más amplia y general. Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo Humano de 2009 omite la dimensión cultural casi por completo. Sólo al referirse al Programa de Educación Bilingüe Intercultural en la Costa Caribe (PEBI) alude a la cultura.

Pese a las limitaciones de la política gubernamental mencionadas y los obstáculos para su implementación, resulta importante anotar que la política cultural no existe en un vacío. De hecho, ya existían diferentes instrumentos de política e inversiones en el campo cultural por parte de los sectores público y privado así como por los donantes. Existían también procesos en curso y marcos institucionales útiles para el alcance de los objetivos de la política nacional en materia cultural. A pesar de esto, desde 2007, los proyectos ejecutados han sido

---

<sup>8</sup> Planes culturales quinquenales fueron formulados pero con escasa o nula implementación.

principalmente de corto plazo y de alcance muy limitado. Entre las pocas excepciones a esta tendencia está el PACNIC que, como se mencionó, inició en 2009 y ha sido el foco de interés de este estudio de país al haber surgido del anterior enfoque de financiamiento poco sistemático. Una segunda excepción es el Centro Cultural de España en Nicaragua (CCEN), que se ha establecido en la misma localidad del Instituto Nicaragüense de Cultura Hispánica (INCH). El objetivo de este es agrupar múltiples sub-proyectos para beneficiarse de las sinergias entre iniciativas financiadas individualmente. De manera notable, los esfuerzos de Noruega difieren de los de España al enfocarse los primeros, principalmente en el sector rural y las poblaciones menos favorecidas, mientras la población objetivo del segundo es fundamentalmente urbana, educada y con mejores ingresos, por lo general viviendo en Managua.

En términos generales, el periodo iniciado en 2007 se caracteriza por fondos provenientes de donantes y por la creación y/o revitalización de centros o colectivos locales que han dado vida a sus propias iniciativas culturales, por artistas empleando su expresión artística como fuente de ingresos y así manteniendo su arte vivo, y por la utilización del folclore como atracción turística. El periodo también se ha caracterizado por un descuido generalizado de algunas artes y el trabajo artesano<sup>9</sup>, como la producción audiovisual, los museos, la preservación arqueológica y la construcción de capacidades culturales e investigación. En el momento, existen algunos esfuerzos limitados por parte de algunos donantes externos para apoyar estos campos que han sido descuidados.

No obstante, pese al descuido generalizado de la dimensión cultural por parte del gobierno en los últimos años, hay avances que no deben pasarse por alto. Entre estos, el principal es el reconocimiento de la importancia de la cultura del Caribe como región multi-cultural, multi-étnica y multi-lingüística. Este reconocimiento llevó a la implementación del Estatuto de Autonomía de la Región Caribe, que si bien ya existía no había sido aplicado. Este estatuto sirve como marco para una serie de leyes que protegen la cultura del Caribe<sup>10</sup>. Dentro de este marco, se establecieron, por ejemplo, el Sistema Educativo Autonomo Regional (SEAR) y el Sistema de Salud Autónomo. La legislación, de la mano del primero de estos sistemas, promueve la preservación, investigación y recuperación de los patrimonios lingüísticos de los grupos étnicos y originarios de la región. Por su parte, el segundo promociona prácticas culturales que pertenecen a la medicina tradicional.

El éxito del programa cultural de Nicaragua en el futuro depende, en gran medida, de la habilidad del gobierno de agrupar instituciones nacionales clave (tales como el INC, la Biblioteca Nacional, el Teatro Nacional, el Coro y la Orquesta, los Archivos Nacionales y museos, y las escuelas nacionales de danza, teatro, música y artes plásticas), la sociedad civil y las organizaciones que han sido protagonistas en la promoción de la cultura<sup>11</sup> en las últimas dos décadas. Aunque ninguna de las instituciones/actores mencionadas fue consultada en la formulación de la actual política cultural, hay un consenso general de que el gobierno en curso le otorga mayor importancia a la cultura que las administraciones que le precedieron. Sin embargo, la politización de la cultura y de los proyectos culturales a favor de una perspectiva política determinada más que para salvaguardar prácticas nacionales per se, es preocupante.

---

<sup>9</sup> Aunque las artesanías han sido apoyadas, no lo han sido desde una perspectiva cultural. El apoyo ha provenido del sector comercial exportador a través del Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME).

<sup>10</sup> Por ejemplo, la Ley de Uso Oficial de las Lenguas de las Comunidades de la Costa Atlántica de Nicaragua.

<sup>11</sup> El Centro Nacional de Escritores, el Foro Nicaragüense de la Cultura, el Sindicato de Artes Plásticas, la Asociación de Compositores y Cantautores, la Fundación Ortiz-Gurdian, la Fundación Mejía Godoy, la Camerata Bach, la Asociación Nicaragüense de Cinematografía, la Fundación Libros para Niños, la Asociación Nicaragüense de Mujeres Escritoras, entre otras.

### **3.2 Obstáculos y la demanda de cooperación para el desarrollo.**

Indudablemente, el obstáculo principal y más apremiante para la continuidad del apoyo a la cultura y el deporte en Nicaragua es la retirada inminente de muchos donantes, incluida la Embajada de Noruega. La falta de coordinación y diferencias de enfoque entre agencias donantes que apoyan el sector cultural también es un problema. Aunque algunos esfuerzos de coordinación han tenido lugar, y en la agenda se han incluido diálogos entre donantes sobre formas para mejorar la coordinación, pocos esfuerzos sustanciales se han materializado.

Los escasos fondos asignados a esfuerzos y programas culturales por parte del gobierno nacional también amenazan el futuro del sector. La falta de financiación gubernamental durante las últimas dos décadas ha resultado en el deterioro de la infraestructura física que había sido restaurada con fondos de donantes. Esto hace que sea más difícil asegurar nuevos compromisos por parte de los donantes e incrementa la necesidad de que el gobierno nacional se comprometa financieramente con el sostenimiento de iniciativas que se originan con fondos de los donantes. Otro desafío específico que enfrenta el gobierno es la necesidad de producir material educativo bilingüe que cumpla los requerimientos establecidos por el SEAR. No obstante, esto requerirá una cantidad considerable de fondos que no parece estar disponible en este momento.

El número limitado de organizaciones ejecutoras en Nicaragua es un obstáculo adicional. Actores limitados significa, por un lado, potenciales limitaciones en los proyectos y programas por falta de experticia y, por el otro, escasa competencia en el sector. En adición, la gran mayoría de los socios locales no conocen bien la Estrategia noruega y, por lo tanto, no están en la capacidad de enmarcar sus esfuerzos en el contexto general de la misma. Esto aplica tanto a socios ejecutores que trabajan en el sector cultural específicamente, como a aquellos que están involucrados, de manera más general, en el campo del desarrollo. El paso de proyectos individuales al PACNIC (e.g. todas las organizaciones bajo programa sombrilla) no ha conducido a un conocimiento y entendimiento local más profundo de la Estrategia. Si bien tanto los proyectos pasados como ahora el PACNIC están en línea con la Estrategia, parece que esta no ha influenciado significativamente la manera en que el trabajo se lleva a cabo. Aunque la Embajada realizó una reunión para dar a conocer la Estrategia entre los socios, esta no tuvo gran efecto entre los socios locales ni en su trabajo. Como se ha mencionado, la Embajada conoce bien la Estrategia y ha hecho uso de esta como marco a partir del cual los esfuerzos del PACNIC surgieron. Por lo tanto, aunque los socios no son conscientes en detalle de la Estrategia, el conocimiento profundo que de esta tiene la Embajada permite una influencia, aunque indirecta, sobre los proyectos.

### **3.3 Actividades de otros donantes y su colaboración**

Aparte de Noruega, en la actualidad España y Suiza son activos en el campo cultural. En este momento, los esfuerzos de España se enfocan principalmente en el establecimiento del Centro Cultural Español Nicaragüense (CCEN). Este centro busca ser escenario de eventos y exhibiciones, así como un centro documental. Está ubicado en Managua y se dirige a la población de la capital interesada en la expresión artística –particularmente contemporánea y de influencia occidental.

España también canaliza fondos a través del sistema de Naciones Unidas para apoyar la ejecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Uno de los proyectos culturales más importantes en Nicaragua hoy, aunque limitado a la Costa Caribe, es “Revitalización cultural y desarrollo productivo creativo en la Costa Caribe nicaragüense”. El proyecto se ejecuta entre seis oficinas de Naciones Unidas (OMT, UNESCO, OIT, UNIDO, PNUD y UNICEF), el Gobierno de la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN), el Gobierno de la Regional Autónoma Atlántico

Sur (RAAS), el INC y el Instituto Nicaragüense de Turismo. La asignación presupuestaria es de 8.486.000 USD.

Los esfuerzos de Suiza se enfocan principalmente en proyectos de desarrollo en los que la expresión cultural es considerada un medio para alcanzar un objetivo de desarrollo. Como se mencionó en el capítulo anterior, Suiza también colabora con el PACNIC.

Aunque conocemos que el Reino Unido, Dinamarca, Austria, Suecia y Holanda han financiado proyectos en el campo de la cultura y el deporte durante el periodo de esta evaluación, no nos fue posible recolectar información verificable sobre estos donantes ya que se han ido de Nicaragua antes de que empezara la visita de campo. Pese a que hay proyectos en curso, el personal no estaba disponible para discutir su trabajo.

## Capítulo 4. Logro de objetivos

### 4.1 Desempeño del proyecto en relación con los objetivos

En este capítulo se presenta el programa de financiamiento y un análisis correspondiente dividido en dos etapas. La primera de 2005 a 2008; la segunda, iniciada en 2008 y aún en desarrollo.

#### 4.1.1. Etapa 2006-2008

Durante este periodo se financiaron cinco instituciones. Cada una de estas implementó un proyecto. En conjunto, los proyectos tenían doce objetivos de los que la mayoría (10) eran muy similares a los objetivos de los proyectos individuales financiados antes de 2006. Esto no es sorprendente pues tres de las cinco instituciones que recibieron fondos tenían proyectos similares que, en algunos casos, se remontaban a 1994. El anexo 3 presenta los proyectos/organizaciones y los respectivos objetivos para el período 2006-2008. Los informes de las diferentes instituciones muestran que todos los objetivos se alcanzaron de manera aceptable. Los logros clave en relación a los objetivos pueden verse en detalle en el anexo 4.

#### 4.1.2. Etapa 2009-2011

Como se mencionó, en esta etapa se agruparon los proyectos y las instituciones bajo un único programa, el PACNIC. Sus objetivos son los siguientes:

- Promover las diversas identidades culturales de Nicaragua como pilar para el desarrollo humano sostenible y, a la vez, fomentar y fortalecer actitudes y conductas que favorezcan el respeto y comprensión mutua.
- Facilitar, promover y apoyar esfuerzos de desarrollo cultural dinámicos, sostenibles y que garanticen el acceso y el gozo de expresiones culturales que estimulen la formación de una identidad cultural nacional rica.

Cada uno de estos objetivos tiene indicadores que facilitan su traducción en acciones concretas. Con esta finalidad, se dividió el programa en tres componentes en relación a:

- Mejora de las entidades culturales en términos de sus competencias, coordinación y formación de redes;
- Mejora en la cantidad y calidad de los productos culturales. Estos incluyen: los profesionales que trabajan en el campo cultural, la creatividad de expresiones culturales individuales, y la conservación y protección del patrimonio cultural; y
- Aumento del aprecio, el goce y la conciencia del valor de la cultura en el contexto de la identidad nacional.

Estos componentes llevan a diversos resultados que, conjuntamente, tratan de:

- Fortalecer las capacidades y autoestima de las instituciones y los grupos objetivo.
- Aumentar el conocimiento del pueblo Mayagna.
- Establecer el Museo Nacional de Música.
- Mejorar la información acerca de las actividades culturales del programa para ampliar el acceso y la participación del público.

Los resultados logrados por el PACNIC pueden verse como una expansión y profundización del progreso logrado por las organizaciones individuales antes de 2009. Un ejemplo de progreso con el PACNIC, y que ha sido un fin de largo plazo para varias de las partes involucradas, es el Museo Nacional de Música. Si el Museo se construye y se pone en funcionamiento, este éxito

deberá acreditarse, por lo menos en parte, a la creación del PACNIC y la cooperación entre las partes que ha sido estimulada por el Programa.

Los resultados del primer año de trabajo dan cuenta de un progreso significativo que hace más probable el logro de objetivos más difíciles, como el establecimiento del Museo. Los adelantos más notables hasta ahora son los siguientes: la coordinación y administración ágil del programa; la restauración del edificio del INC; el aumento en la cantidad de concursos y publicaciones literarias, tanto infantiles como para adultos; la ampliación de las actividades en el campo de las bellas artes, la danza y la música; la preparación y equipamiento de grupos musicales; la consolidación de grupos de danza y pintura; el apoyo y la distribución de pequeños presupuestos a las municipalidades para el desarrollo de programas culturales; la expansión de las Esquinas y Rutas de Lectura para niños; y la publicación y distribución de 800 ejemplares de libro *Cultura Mayagna*<sup>12</sup>, entre otros.

## 4.2 Áreas de desempeño alto

Las entrevistas y las visitas de campo realizadas durante la visita a Nicaragua indican que el apoyo sostenido de Noruega ha tenido logros importantes y un impacto considerable. Esto es especialmente claro en los programas culturales con los que hoy cuentan las municipalidades rurales y en los esfuerzos que, aunque aún no hayan finiquitado, han revelado la rica cultura de las Regiones Autónomas del Caribe. Los principales logros de los proyectos y el Programa son: creciente acceso a la expresión cultural y mayor calidad; desarrollo del capital social; fortalecimiento de las capacidades institucionales; y manufactura y diseminación de las expresiones culturales.

A continuación presentamos los resultados más importantes de la cooperación noruega desde 1995<sup>13</sup>, tal como fueron identificados por las organizaciones y personas entrevistadas:

- Preparación de más de 600 jóvenes miembros de los grupos musicales municipales; formación de diecisiete profesores de música que tienen títulos oficialmente reconocidos y que actualmente participan en las tareas de “capacitación de formadores” con monitores de música (profesores de segundo nivel) y estudiantes. Dieciséis grupos, que han salido de las 600 personas entrenadas, entre estos uno de sólo mujeres, hoy son profesionales y tienen demanda en sus respectivas municipalidades. Esta última tarea ofrece a los miembros una fuente adicional de ingresos.
- Preparación de más de un centenar de autores e ilustradores de literatura infantil. Alrededor de cuarenta y ocho jóvenes, un centenar de profesores de colegios secundarios, y un número indeterminado de docentes universitarios de literatura reciben anualmente formación en literatura contemporánea.
- Mejoras notables en la calidad de los productos y servicios generados por todos los proyectos. Lo más evidente es la mejor calidad de los libros de literatura infantil, tanto en contenido como en impresión, así como la innegable alta calidad de las Esquinas de Lectura.
- La formación de un archivo (organización, clasificación y seguridad) con todas las partituras en poder del Fondo de Música. Este fondo es la colección nacional más grande de partituras y patrimonio cultural del país. El material de los Fondos

---

<sup>12</sup> Una breve presentación del libro: *Maygna Knowledge of the Co-existence of People and Nature: Fish and Turtles*. Gros Paule and Frithz Nacilio Miguel. UNESCO

<sup>13</sup> Los datos no están desagregados, de tal manera sólo es posible proporcionar información cuantitativa para el periodo posterior a 2005.

Musicales fue empleado para el desarrollo del Plan Musical, y como fuente del material utilizado en la metodología de la educación musical.

- Difusión de la música nicaragüense a través de las actividades del proyecto musical, la producción y distribución de discos y videos, y mediante programas radiales y televisivos.
- Producción y difusión de la literatura contemporánea (167 publicaciones, excediendo las metas anuales), revistas culturales (semestrales) y más de diez títulos de literatura infantil.
- Rescate de expresiones culturales amenazadas por la globalización. Incluye trabajos en las siguientes áreas: canciones y coplas (género de música tradicional); artesanías, leyendas, lenguas y costumbres. Todos estos esfuerzos buscan contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional.
- Expansión de lugares que facilitan el acceso a la enseñanza y el goce de diferentes expresiones culturales nacionales: música, pintura, danza, literatura, teatro y artesanías. Estos esfuerzos se concentran en el sector rural y las poblaciones en situación desfavorecida.
- Por último, es importante subrayar que el PACNIC ha logrado formar una estructura de apoyo al establecimiento y fortalecimiento de redes entre actores culturales del sector público y de la sociedad civil.

### 4.3 Áreas de desempeño bajo

En la siguiente sección se describen las áreas en que se han encontrado mayores dificultades y se han hecho pocos progresos:

- La rehabilitación del Museo Nacional de Música no ha avanzado al ritmo esperado. Los retrasos del último año se deben principalmente a la falta de fondos. La dificultad para la obtención de fondos llevó a la reasignación de 30.000 USD que, a su vez, afectó negativamente otras actividades del PACNIC. Una visita al lugar confirmó que la restauración del edificio no ha progresado mucho, con excepción de un nuevo techo de metal. Puesto que los edificios están en estado casi ruinoso y se encuentran en un barrio inseguro de Managua, el éxito de este proyecto dependerá del apoyo y el compromiso financiero del gobierno central así como del apoyo de otros organismos gubernamentales para que el área se vuelva más segura y acogedora para el público. Aunque esté comprometido en espíritu, el gobierno debe tomar medidas tangibles para que el proyecto avance.
- Aunque hay avances en la constitución de sinergias entre miembros del PACNIC, es preciso que estas acciones sean más frecuentes. Por ejemplo, los miembros del PACNIC podrían colaborar en la realización de talleres, impresión y edición de libros y otros materiales semejantes (i.e. presentaciones de proyectos públicos, etc.). Debe subrayarse que cada organización tiene un considerable tesoro de información basado en años de experiencia en sus respectivos campos.
- Con excepción de la relación entre las asociaciones de escritores de Noruega y Nicaragua, el intercambio cultural entre ambos países ha sido escaso.
- El interés de los organismos gubernamentales por hacer uso activo del libro de Cultura Mayagna ha sido escaso. La utilización del libro en las escuelas, a escala nacional, requiere la autorización de las autoridades educativas del gobierno. Una vez publicado el libro, en junio de 2010, se envió al Ministerio de Educación una carta solicitando apoyo para la distribución y uso del libro. Hasta la fecha no se tiene respuesta.
- La sostenibilidad financiera sigue siendo un claro desafío y un área de trabajo aún subdesarrollada. No sólo porque los artistas tienden a no ocuparse demasiado de

asuntos financieros, sino también porque es difícil encontrar modos de obtener sostenibilidad financiera en el área de la expresión artística. Las excepciones son el FLPN y el CNE, que han hecho los avances más notables en este campo. De todos modos, la última de estas instituciones debe trabajar para desarrollar una estrategia de mercadeo para reforzar los progresos realizados.

## Capítulo 5: Implementación de actividades

### 5.1 Identificación y planificación de un proyecto

Para Noruega, la identificación de socios ejecutores en Nicaragua ha sido un proceso hasta cierto punto orgánico. Como se mencionó, la financiación y apoyo a actividades culturales nació a partir de un acuerdo bilateral entre NWA y CNE. Con el tiempo, otras instituciones solicitaron fondos de la Embajada. Sin embargo, nunca se hizo una convocatoria para que presentaran propuestas; se contactó bilateralmente a organizaciones con base en su experticia y en las prioridades de financiación de Noruega. Recientemente, con la creación del PACNIC en 2009, se contactaron otras organizaciones. Por ejemplo, se contactó a FUNDEMOS para que se encargara de la dirección administrativa del Programa. Esto pareció, y aún parece a algunos, una elección extraña de la Embajada dado que FUNDEMOS no se concentra en actividades culturales. FUNDEMOS fue escogida porque: primero, era conocida por la Embajada, pues había administrado una pequeña iniciativa financiada por esta y ejecutada por una tercera organización; segundo, no implementaba proyectos propios en el campo de la cultura. La Embajada consideró que si la organización encargada de los asuntos administrativos no implementaba ningún aspecto del programa cultural como tal, se evitaría competencia en la ejecución y operacionalización de proyectos. Hasta ahora, el plan parece haber funcionado bien.

Aunque el proceso de elección de socios no es competitivo ni abierto, debemos decir que todas las organizaciones importantes que trabajan en los campos de interés de Noruega (literatura, música, danza, en áreas rurales o marginales) han sido identificadas y forman parte de PACNIC. En otras palabras, pareciera no haber necesidad de realizar nuevos esfuerzos para identificar nuevos socios potenciales. Independientemente de lo que pase con el PACNIC, dado el retiro de la Embajada de Noruega, es improbable que algún nuevo socio sea identificado o financiado en el futuro. En general, Noruega es vista por los socios ejecutores como un buen donante en la medida en que no restringe la implementación de los proyectos ni presiona en exceso una agenda noruega. Noruega ha tenido siempre muy claras sus metas respecto a su apoyo a la cultura en Nicaragua: principalmente, garantizar que un programa cultural alcance a la población rural o en situación desfavorable. Por consiguiente, es preciso señalar que, aunque los proyectos y el Programa posteriores a 2005 han estado en línea con la Estrategia, sería injusto decir que esta ha definido el trabajo en ese país.

### 5.2 Roles y responsabilidades de los socios

Antes de la creación del Programa en 2009, diferentes socios ejecutores debían informar a la Embajada sobre progresos realizados, fondos utilizados, etc. Del mismo modo, la Embajada debía hacer seguimiento de los proyectos individuales, enviar comisiones de evaluación, realizar visitas de campo, etc. Con el PACNIC, los roles y responsabilidades de los diferentes actores son sustancialmente más simples y eficientes.

Actualmente, como resultado de la creación del Programa, los papeles y responsabilidades de los actores son los siguientes.

**La Embajada:** es responsable de evaluar las propuestas del Programa, atiende a las reuniones anuales (ver Monitoreo y Evaluación), por lo general hace seguimiento a los socios ejecutores y garantiza, desde la perspectiva del donante, el buen funcionamiento del Programa.

**COSUDE:** es un donante afiliado al PACNIC. Como tal, su papel está limitado a compromisos financieros con el Programa.

**FUNDEMOS:** es la organización a cargo de administrar y asegurar el buen funcionamiento día a día del PACNIC. FUNDEMOS es responsable del desembolso de fondos a los socios ejecutores individuales; recoge, compila y hace control de calidad de los informes financieros y de progreso de los socios ejecutores; supervisa el apoyo que el Programa proporciona al INC. Esto último incluye tanto el desarrollo de capacidades en el Instituto como la reconstrucción física de sus instalaciones. De hecho, las oficinas del Coordinador del Programa de FUNDEMOS están en el INC.

**Socios ejecutores (Consortio, FLPN, CNE, INC, UPOLI, UNESCO):** Cada uno tiene la tarea de llevar a cabo sus proyectos individuales, reportar a FUNDEMOS, participar en las asambleas anuales y trabajar para lograr que el Programa alcance su meta general. Cada socio además tiene la responsabilidad de contribuir al Programa sea en especie, financieramente, o de algún otro modo.

### 5.3 Asuntos transversales

De acuerdo con los lineamientos de 2007 y 2010 del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, el PACNIC incluye tres temas transversales: género, medio ambiente y anticorrupción.

**Género:** El PACNIC tiene una clara agenda de género. El plan operacional tiene en cuenta la igualdad de género no sólo a nivel de las instituciones ejecutoras y de los beneficiarios, sino también en el desarrollo de actividades culturales que como concepto la promuevan. Esto último puede aparecer como una clara afrenta a algunas de las normas/tradiciones de Nicaragua. Puesto que el programa está concentrado en las áreas/poblaciones rurales y marginales, desafiar los imaginarios de género no es una tarea sencilla.

El programa ha hecho progresos visibles. Algunos ejemplos incluyen el programa de bibliotecas móviles, dirigido por igual a niños y niñas, estimulando la igualdad de género en la lectura. Los proyectos que enseñan música a niños, niñas y jóvenes no sólo incluyen a hombres y mujeres, también han logrado que las mujeres toquen instrumentos tradicionalmente reservados a los varones. Aunque estos ejemplos pueden parecer limitados, constituyen un paso hacia el cuestionamiento de las concepciones tradicionales de género.

Respecto de la dirección de los proyectos, en el ciclo actual del programa (2009-2011), cuatro de las siete organizaciones son dirigidas por mujeres: APL, FLPN, CNE y FUNDEMOS. El primero tiene una decidida política de género implementada en todas las actividades del Consorcio de la Música. De manera semejante, la persona a cargo en la Embajada es una mujer. Por consiguiente, la Comisión de Coordinación y Seguimiento (CCS), grupo que gobierna el Programa, está compuesto por cinco mujeres y cuatro hombres, incluidos los dos miembros de la Embajada.

**Medio ambiente:** Desde una perspectiva general, el programa promueve el cuidado al medio ambiente y la responsabilidad individual medioambiental. Con la excepción del Proyecto UNESCO-LINKS, el cuidado y la responsabilidad medioambiental es un valor general más que un aspecto activo de los proyectos. El UNESCO-LINKS, sin embargo, se propone como objetivo fundamental promover la preservación del medioambiente en el territorio del pueblo Mayagna. Adicionalmente en su carácter individual promueven activamente el tema ambiental, principalmente a través de la música y los libros para niños y jóvenes.

**Anti-corrupción:** Este es un tema transversal clave para la Embajada, está en el plan operacional del PACNIC y, por lo tanto, se incluye acá. El Programa –y por lo tanto todos los socios ejecutores- están sujetos a mecanismos anticorrupción claramente definidos que exigen transparencia. El plan de trabajo del Programa estipula también las medidas que deben

tomarse cuando se sospecha corrupción. Estas incluyen: la exigencia de auditorías financieras regulares, claros lineamientos para todos los concursos que se llevan a cabo dentro del marco del Programa (i.e. concursos de escritores) y la necesidad de reportar toda irregularidad al donante y a las autoridades nacionales competentes.

#### 5.4 Sostenibilidad de los resultados

La sostenibilidad se analizará tanto en los aspectos financieros y organizacionales/institucionales, como en los humanos (actitudes, identidades y capacidades). Desde la perspectiva organizacional/institucional y financiera, el plan de trabajo muestra que la sostenibilidad financiera no se alcanzará en el periodo 2009-2011. Con la excepción del Proyecto Piloto de Teatro, todos los esfuerzos establecidos han estado en funcionamiento por varios años. Debe subrayarse que en los primeros años de cooperación gran parte de fondos se adjudicaron a iniciativas *ad hoc* que, por su misma naturaleza, no eran sostenibles. Aunque todos los proyectos, con las excepciones señaladas, han estado en funcionamiento por varios años y se han hecho esfuerzos para que sean sostenibles –incluyendo el desarrollo de capacidades en el gobierno; el diseño de proyectos dentro de estructuras gubernamentales tales como las casas de la cultura y las casas municipales; la construcción y promoción de redes, etc.- el Programa es un tanto vulnerable. No obstante, existe una serie de factores que dan esperanzas respecto a la sostenibilidad que vale la pena mencionar.

**Empleo de estructuras locales:** para lograr sus metas, el Programa se apoya en grado considerable en la utilización de estructuras/mecanismos locales -por ejemplo, esquinas de lectura establecidas en lugares que ya existen y son sostenibles, utilización de centros culturales para cursos musicales, etc.-. Esto hace la sostenibilidad más factible.

**Venta de artesanías:** Algunos artesanos y músicos se han perfeccionado hasta el punto en que pueden vender sus productos, haciendo las iniciativas cada vez más sostenibles. Además, las dos organizaciones dedicadas a la edición y venta de libros venden algunos de los ejemplares publicados. De esta manera, la venta de libros puede convertirse en una forma de financiar proyectos individuales a largo plazo.

**Diversificación de donantes:** El APC, por su parte, tiene un vínculo con el gobierno central, una sólida presencia a nivel municipal y múltiples donantes (los fondos noruegos constituyen el 12.5 % de sus fondos), logrando así depender menos de Noruega. Las otras organizaciones del Consorcio de la Música no tienen medios para generar fondos propios, lo que amenaza más su sostenibilidad. En últimas, la permanencia en el largo plazo de los programas depende bien sea de los donantes o de fondos del gobierno. Esta última opción no es muy factible dada la actual disponibilidad de fondos en el presupuesto gubernamental y la escasa importancia que se le ha dado al campo cultural en los últimos años.

Aunque hay ejemplos esperanzadores, el hecho es que en la actualidad ninguno de los esfuerzos del Programa sea del todo sostenible desde un punto de vista ~~organizacional~~ financiero. Por lo tanto, si se interrumpe la asignación de fondos de Noruega, casi con seguridad las actividades se detendrían. Además de que los fondos de los donantes para proyectos culturales son cada vez más limitados y que el gobierno destina un presupuesto mínimo para ese sector, no menos importante resulta el hecho de que el área de interés de Noruega –poblaciones rurales y marginales- no es atendida por otros donantes.

Pasando ahora a la sostenibilidad humana, diversos temas deben mencionarse. Primero, es importante señalar que, individualmente, los proyectos y el Programa son altamente sostenibles. Esto puede verse en los siguientes ejemplos:

**Desarrollo/construcción de capacidades:** puesto que la mayoría de los proyectos construyen y desarrollan capacidades (lecciones de música, danza, artesanías, etc.), estas, independientemente de la continuación del programa mismo, seguirán siendo parte de quienes participaron en el programa.

**Actitudes:** el programa proporciona a una población acceso a un proyecto cultural, y a la vez, se lo utiliza para cuestionar convenciones culturales. Las actividades del PACNIC, por ejemplo, han puesto en tela de juicio concepciones de género tradicionales. De este modo, el PACNIC puede verse como el inicio de una posible transformación cultural.

**Identidad:** resulta claro que los años de la revolución establecieron los cimientos de un fuerte aprecio por la representación cultural de la identidad (música, teatro, danza tradicional, etc.). Hasta el momento, PACNIC ha apoyado este mismo tipo de expresión cultural. Debe señalarse que los usuarios finales, tales como niños, niñas y jóvenes que estudiaron danza, música, bellas artes o que eran miembros de la biblioteca móvil, afirmaron en entrevistas que las iniciativas fueron muy valiosas para su propio desarrollo personal y subrayaron que el conocimiento de su propia cultura fue importante para su sentido de identidad.

## Capítulo 6. Resultados en relación con la Estrategia

### 6.1 Introducción

Este capítulo presenta resultados en relación con la Estrategia de Noruega más que con los objetivos de los proyectos/programa individuales. Con este fin, el análisis se concentrará en cuatro aspectos clave destacados en la Estrategia.

- Contribución al fortalecimiento de los marcos institucionales
- Contribución a intercambios culturales entre Noruega y Nicaragua
- Aumento de la calidad de la expresión artística y cultural
- Utilización de actividades culturales y deportivas como instrumentos para la promoción de otros desarrollos culturales

La siguiente tabla proporciona una visión general de estos aspectos. La última columna refleja hasta qué punto el enfoque de derechos es evidente y produce resultados dentro del proyecto. El enfoque de derechos y la colaboración interinstitucional, así como el fortalecimiento de la sociedad civil, se analizan también en la sección final de este capítulo.

**Tabla 3. Resumen evaluación de resultados en relación con la Estrategia**

Proyecto/socio	Marcos institucionales	Intercambio cultural	Calidad de la expresión cultural	Objetivos de desarrollo	Enfoque de derechos
PACNIC	3	0	3	2	3
FUNDEMOS	3	0	3	0	3
INC	3	0	3	0	3
Music Consortium	3	1	4	4	4
FLPN	3	1	4	1	4
CNE	3	3	3	1	3

Escala de evaluación: 0: sin resultados visibles; 1: resultados marginales; 2: algunos resultados; 3: resultados significativos; 4: resultados muy altos

### 6.2 Contribución al fortalecimiento de los marcos institucionales

Antes de continuar es importante analizar cómo pueden fortalecerse los marcos institucionales y qué significa este refuerzo en términos de cambios tangibles. Desde una perspectiva general, el fortalecimiento institucional puede entenderse como:

- Mejores políticas y mecanismos regulatorios dentro del sector
- Fortalecimiento de redes entre socios y entre sectores
- Fortalecimiento de estructuras organizacionales
- Mejora en el conocimiento y capacidades individuales

El compromiso de Noruega en el campo de la cultura en Nicaragua ha sido más intenso en los últimos tres aspectos. Al respecto, los esfuerzos noruegos por lo general han mostrado buenos resultados. Como se explicó en el Capítulo 2, Noruega ha hecho ingentes esfuerzos para construir relaciones, informales y formales, entre los actores del campo cultural. El primer acuerdo formal que integró múltiples organizaciones en un esfuerzo por fortalecer el campo

mediante la construcción activa de redes fue la financiación del Consorcio de la Música en 1998. No obstante, debe tenerse en cuenta que las organizaciones del Consorcio actuaron como un consorcio de facto desde el comienzo (e.g. 1994) y esto facilitó la formalización de su fundación en 1998. El logro más reciente en materia de formación de redes fue la creación del PACNIC, que efectivamente integró, en el campo de la literatura, la música, la danza y las bellas artes, a todos los actores clave de la sociedad civil, -el gobierno, en menor medida las Naciones Unidas y otros donantes. El Programa ha demostrado ser un modo efectivo de promover sinergias entre actores del sector cultural y reducir costos generales de la Embajada.

En cuanto a mejoras de las estructuras organizacionales, el principal logro de Noruega ha sido ligar la sociedad civil con el gobierno y el sector público por un lado, y fortalecer al gobierno como cuerpo organizativo, sobre todo a través del INC, por el otro. El INC había sido descuidado en grado considerable en las últimas dos décadas, desde el momento en que el campo cultural dejó de tener un papel central en la agenda política. Este descuido conllevó a una decadencia infraestructural y a limitadas inversiones en personal debidamente capacitado. Aunque los esfuerzos por fortalecer a la institución realizados a través del Programa de Noruega son positivos, la falta de financiamiento para el INC seguirá siendo un desafío persistente, así como los constantes cambios de personal en la administración. Estos dos problemas amenazan las sostenibilidad del apoyo noruego al gobierno. Pese a ello, deben destacarse los esfuerzos realizados dentro del Programa en el fortalecimiento de las estructuras organizacionales. Sobre todo porque una ventaja principal de la creación del Programa ha sido el establecimiento de una nueva estructura organizacional que integró distintas instituciones y fomentó la cooperación, las alianzas, las sinergias, etc. Esto merece un elogio especial pues construir un programa operativo y sostenible es una tarea larga; por lo mismo no puede subestimarse la atención que este esfuerzo requerirá en los años venideros a fin de lograr un éxito duradero y sostenible.

En la mejora del conocimiento y las capacidades individuales, el Programa noruego ha obtenido resultados excelentes. A diferencia de otros donantes, Noruega ha hecho ingentes esfuerzos por llegar a poblaciones que de otro modo se hubieran dejado en el olvido. Esto incluye tanto poblaciones rurales como urbanas pobres que por lo general no tienen acceso a programas culturales. En la mayoría de los casos los proyectos financiados por Noruega se dirigen a estas poblaciones, y el PACNIC tiene un marcado énfasis en esos grupos. Además, los componentes de música, danza, bellas artes, ~~y artesanías, y en menor medida~~ y el literario, tienen como núcleo la construcción de capacidades. El objetivo de estos programas es formar personas de estas poblaciones en expresiones culturales o construir capacidades a través del contacto con dichas expresiones (lectura, escritura). Además, el programa tiene un componente de construcción de capacidades destinado a fortalecer el cuerpo cultural dentro del gobierno nacional. Puede afirmarse que la meta global del programa es mejorar el conocimiento y la capacidad de las personas. De este modo, incluso si el programa no sobrevive en el largo plazo, mucho se habría ganado a nivel de beneficiarios individuales.

### **6.3 Contribución a intercambios culturales entre Noruega y Nicaragua**

Aunque el intercambio cultural es una de las áreas de mayor importancia para Noruega, se han ejecutado pocas actividades de este tipo entre ambos países. Esto debe atribuirse, principalmente, a la distancia física y a la barrera del idioma. Los intercambios realizados, de hecho, han estado limitados a los esfuerzos de las asociaciones de escritores noruegos y nicaragüenses. Por cierto, todo el intercambio se ha limitado a treinta individuos (veinte noruegos y diez nicaragüenses) y siempre se ha llevado a cabo en el contexto del Festival Internacional de Poesía, que tiene lugar cada año en Granada. Otros dos eventos particulares (e.g. los talleres) han realizado intercambios, pero también en este caso los esfuerzos han sido muy limitados. De este modo puede afirmarse que, en el área del intercambio, la experiencia

nicaragüense deja mucho que desear. No obstante, dados los limitados fondos disponibles y lo costoso que resultan los intercambios, en particular cuando se envían individuos a Noruega (e.g. los costos de permanecer en Noruega son muy altos), se entiende que los esfuerzos no se hayan concentrado en esta meta estratégica. Debe destacarse que el enfoque “clásico” de intercambio no es la única posibilidad en nuestros días. Programas como el de Nicaragua podrían beneficiarse explorando opciones de intercambio que no supongan traslados físicos y no resulten tan costosos.

#### **6.4 Aumento de la calidad de la expresión artística y cultural**

En esta sección se tiene en cuenta tanto la calidad de la expresión como la eficiencia en la entrega. También se mencionarán los aspectos positivos y negativos de estos esfuerzos. El esfuerzo noruego en Nicaragua permite presagiar buenos resultados en cuanto a la mejora de la calidad de la expresión artística. No obstante, antes de seguir, se señalarán algunos asuntos referidos a la “calidad”. Para algunos, el éxito en el aumento de la calidad significa sólo lograr un estándar profesional o responder a los logros esperados en países como Noruega. No obstante, la “calidad” debe ponderarse en su contexto. En el caso de Nicaragua, la financiación noruega suscribe la idea de que la búsqueda de “alta calidad” no debe disminuir el acceso a los servicios o productos ofrecidos por el programa cultural. Por ejemplo, algunos de los libros editados por el programa (FNC) tienen impresiones de muy bajo costo; no obstante, puede sostenerse que esto no compromete la calidad. Para que los libros lleguen a la población objetivo de lectores, es preciso que no resulten costosos. Por consiguiente, se da prioridad a la calidad del material literario (el contenido del libro) antes que a la impresión misma. De este modo, puede sostenerse que el proyecto está aumentando la calidad de la expresión artística y cultural puesto que la mayoría de los esfuerzos tienen como fin principal el desarrollo de capacidades en el campo cultural, aumentando la capacidad de expresión artística y cultural de sectores poblacionales excluidos. Por ejemplo:

- Mejora en la formación disponible para niños, niñas y jóvenes en música, danza y bellas artes
- Mejora de las capacidades artesanales locales
- Aumento de la calidad y accesibilidad de los libros disponibles para el público
- Aumento de la disponibilidad y calidad de la literatura y la impresión para niños y niñas

Algunos de los proyectos anteriores han existido durante años como esfuerzos individuales y han tenido un éxito tangible. Por ejemplo, las bandas musicales conformadas por jóvenes formados dentro de proyectos financiados por Noruega ahora comienzan a revelarse y a ser conocidas regionalmente. Un ejemplo adicional se encuentra en los ejemplares publicados por la FLPN, que gozan de reconocimiento internacional por la alta calidad tanto de los relatos como de las ilustraciones. Esto significa, por una parte, que el esfuerzo ha profesionalizado la forma artística y, por la otra, que el arte se ha convertido en una actividad que genera ingresos entre algunos beneficiarios.

En relación con la eficiencia de los esfuerzos de Noruega, el realizado en Nicaragua debe ser elogiado por haber pasado de ser un proyecto a un programa. Este cambio ha hecho más eficiente la financiación, al reducir la carga administrativa de la Embajada e incitar a los socios locales a que saquen provecho de las fortalezas de los otros y evitar la duplicación de esfuerzos.

Sin duda, uno de los principales efectos positivos del aporte de Noruega es el apoyo a programas culturales en áreas rurales y entre poblaciones menos favorecidas. Esto puede considerarse también como una mejora en materia de calidad. Este logro ha sido subrayado

varias veces en el informe. En lo que respecta a las consecuencias negativas o no deseadas, en esta evaluación es posible especular que una puede ser el establecimiento de cierta dependencia por parte del gobierno. Aunque se han hecho loables esfuerzos para fortalecer el gobierno, los esfuerzos de Noruega no han impuesto condiciones sobre el gobierno para asegurar que las contrapartes gubernamentales cumplan con sus compromisos. Esto es claro en los primeros esfuerzos de restauración de museos que ahora están en decadencia y requieren nueva atención. Aunque este problema está fuera del período de evaluación, se lo incluye debido a que se siente la importancia de que Noruega fije claramente sus expectativas ante el gobierno para asegurar que los esfuerzos realizados tengan un impacto de largo plazo, más allá de la vida del proyecto.

### **6.5 Utilización de las actividades culturales como instrumentos para la promoción de otras metas de desarrollo**

El principal objetivo del esfuerzo noruego en Nicaragua no ha sido utilizar las actividades culturales como catalizadores de otras metas de desarrollo. No obstante, algunos componentes de los proyectos han generado ingresos y contribuido al crecimiento económico. Sin embargo, esta contribución se ha dado en un nivel individual (i.e. un individuo halla un mercado para su comercio). Noruega no ha hecho ni promovido el marketing de las capacidades construidas a través de los proyectos que ha financiado. Esto es intencional. Primero, existen mecanismos para que las personas, como artesanos y músicos, vendan sus productos localmente, por lo que la participación noruega estaría un tanto de más. Segundo, la prioridad de Noruega ha sido revivir las expresiones culturales independientemente de si contribuyen o no a promover los objetivos de desarrollo. Tercero, la financiación disponible para la cultura es muy limitada, lo que ha obligado a la Embajada a reducir su área de trabajo.

Sin embargo, es importante señalar que la financiación noruega, a través de otras agencias, está empleando la cultura y el deporte para promover otros objetivos de desarrollo. NPA, por ejemplo, subraya que sus esfuerzos no pertenecen al ámbito de la cultura y el deporte, pero destaca que gran parte de su trabajo incluye la expresión cultural y el deporte como mecanismos para alcanzar otros objetivos de desarrollo, sobre todo en su trabajo con jóvenes.

### **6.6 La cultura y el enfoque de derechos**

Esta Estrategia introduce el enfoque de derechos a la cultura. La Declaración de los Derechos Humanos, así como otras declaraciones de derechos políticos, económicos y sociales, afirman que la cultura y la expresión de la identidad tienen un valor intrínseco. La cultura no sólo es un medio para garantizar derechos en otras áreas de la vida, es un valor en sí mismo y por sí mismo. Los proyectos y el Programa analizados por el equipo de evaluación no se refieren a un enfoque de derechos en la formulación de objetivos ni mencionan, en sus informes, logros en materia de derechos. No obstante, el equipo de evaluación consideró que los esfuerzos realizados en Nicaragua sí adscriben un enfoque de derechos, puesto que los derechos están incorporados en el trabajo concreto. Por ejemplo, los entrevistados perciben la expresión cultural como un derecho y como un objetivo clave de sus iniciativas individuales. Además, los usuarios finales, incluso los niños, identifican la expresión cultural, en particular las actividades tradicionales/folclóricas, como su derecho y su obligación ante la sociedad nicaragüense. Es probable que esta concepción esté ligada con las ideas impartidas durante los años de la revolución, esbozadas en el Capítulo 3. Esta concepción ha sobrevivido pese a la escasa importancia otorgada al sector cultural por los gobiernos de las últimas dos décadas. De este modo, como se señaló en el Capítulo 3, parece que la historia política de la manera en que la cultura es concebida y tratada en un contexto particular puede tener importantes consecuencias. En Nicaragua, los ejemplos en que la cultura es vista como un derecho van desde aspectos como la capacidad de un grupo para conservar su idioma, hasta la habilidad para aprender a tocar un instrumento particular y ejecutar música popular tradicional. Más

aún, en Nicaragua es claro que la capacidad de determinados grupos de conservar su identidad cultural a través del ejercicio de sus derechos, les permite exigir el respeto de otros derechos. Por ejemplo, el trabajo con Mayagna y la preservación de su cultura y lenguaje puede ayudar a este pueblo a defender el derecho que tienen sobre la tierra y la biodiversidad del territorio que ocupan. En suma, es importante resaltar que si los proyectos y programas no destacan en sus reportes el enfoque de derechos, no es porque esté ausente sino porque dicho enfoque está en el seno del trabajo mismo que hacen.

### **6.7 Colaboración y fortalecimiento de la sociedad civil**

El esfuerzo noruego en Nicaragua en relación con el fortalecimiento de la sociedad civil debe elogiarse. En primer lugar, el PACNIC trabaja con una serie de socios locales y concede a sus diferentes socios un importante rol en la administración, ejecución y dirección general del programa. De este modo, Noruega ha financiado y hecho seguimiento de los programas, pero en general ha permitido el establecimiento y fortalecimiento del desarrollo institucional y las relaciones interinstitucionales. La construcción de relaciones entre socios que antes trabajaban independientemente es un proceso que necesita ser reforzado a través del tiempo. El programa nicaragüense aún no ha explotado todo su potencial en este aspecto, pero hay progresos que merecen reconocimiento por el logro de una mayor eficiencia. Hasta ahora, el Programa ha aportado al fortalecimiento de la sociedad civil nicaragüense en la medida en que muchas organizaciones del PACNIC son de la sociedad civil.

### **6.8 A manera de conclusión**

Al evaluar el apoyo cultural en Nicaragua, puede decirse que el proyecto hasta ahora ha alcanzado sus objetivos en los siguientes aspectos clave:

- Asegurar un mejor acceso a la cultura y crear mejores condiciones para la libre expresión y participación cultural, sobre todo entre las poblaciones rurales y marginales.
- Mejorar la calidad de la expresión cultural manteniéndola accesible al público general
- Emplear la expresión cultural como herramienta para fomentar actitudes y conductas que lleven al respeto y a la comprensión mutua
- Desarrollar capacidades entre los usuarios finales

El esfuerzo del PACNIC ha sido exitoso al proporcionar a los individuos, en particular a los jóvenes de zonas rurales y de bajos ingresos, un mejor acceso a los bienes culturales. Para lograrlo, ha apoyado una variedad de iniciativas que van desde diferentes tipos de música y danza hasta la literatura. Al mismo tiempo, el Programa se ha esforzado por perfeccionar la expresión de las diferentes formas artísticas. Como se mencionó, el tema de la calidad de una forma artística ha sido objeto de discusión en Nicaragua, lo que llevó a la Embajada y al PACNIC a una definición contextual de la calidad. El Programa también utiliza la cultura como un medio para desafiar convencionalismos, como en el caso de los roles de género. Por último, el Programa ha logrado desarrollar considerables capacidades tanto a nivel profesional como amateur.

En suma, el portafolio de tareas ha evolucionado favorablemente a través de los años. La efectividad y la eficiencia de la cooperación noruega han mejorado con el tiempo. Los esfuerzos noruegos también han servido para estimular la cooperación entre las organizaciones de la sociedad civil y entre ésta y el gobierno. El apoyo de Noruega ha sido exitoso; ha poblado al país con numerosas formas/géneros de expresión cultural y ha desarrollado capacidades a nivel gubernamental (instituciones) e individual (artistas locales). Esto, junto con el compromiso de largo plazo de la Embajada con los proyectos y programas

culturales en todo el país, ha servido para hacer visible a Noruega no sólo en Managua sino en gran parte del país. El esfuerzo por concentrarse en comunidades rurales y marginales pocas veces ha sido priorizado por otros donantes. Esto hace mucho más problemática la incierta continuación de la financiación del programa después de la inminente partida de Noruega de Managua.

Respecto de la Estrategia, es justo decir que no ha sido usada activamente por las instituciones socias. Una de las razones es la barrera del idioma. Los esfuerzos para transmitir la Estrategia a los socios fueron limitados y realizados hace mucho tiempo. Dado que los socios han sido los mismos desde hace unos años, el paso de los proyectos individuales a un programa único no ha tenido impacto en la utilización de la Estrategia ni en el modo en que la Embajada percibe el trabajo a nivel estratégico. Sin embargo, este paso abre una oportunidad para una más amplia y deliberada aplicación de la Estrategia a nivel local. En estos momentos puede decirse que el trabajo está en línea con la Estrategia más que guiado por la Estrategia.

## Anexo 1: Bibliografía

Barahona Cuadra, Amelia (2006) *Nicaraguan Cultural Policies: Indicators for their Follow-up and Evaluation*. Managua: UNESCO.

Barrera Narvaez, Alfredo (1994) *Plan Proposal for the Cooperation in the area of music between Norway and Nicaragua, and Principles of a Cooperation Strategy in the area of traditional music between Norway and Nicaragua*. Managua: (inédito – documento de trabajo para NORAD)

Chamorro, Donald y Alfredo Barrero (n/d) *Proposal on the functioning of the Consortium*. Managua: inédito (document interno).

COSUDE/RENIES (2007) *Cultural Movements and Cultural Policy of the Nicaraguan State: Critical Analysis and Proposals-Forum Memory*. Managua: COSUDE/RENIES.

FONMUNIC (n/d) *Project Profile: Museum of Nicaraguan Music*. Managua: FONMUNIC.

Gómez Cairo, Jesús (2010) *Carta al Director del Instituto de Cultura de Nicaragua sobre los intercambios entre las delegaciones de los museos de Nicaragua y Cuba, Noviembre de 2010*. La Habana: Museo Nacional de Música.

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua (2007) *Política Cultural*. Managua: GRUN.

MacLean Herrera, Guillermo (2008) *Educación Intercultural Bilingüe: El Caso de Nicaragua*, 1<sup>st</sup> Ed. Buenos Aires: Foro Latinoamericano de Políticas Educativas (FLAPE).

Instituto Nicaragüense de Cultura (2008) *Acuerdo de Colaboración entre el Instituto de Cultura de Nicaragua y el Consortium – Camera Group Kinteto, FONMUNIC and APC*. Managua: INC.

NORAD (2009) *Program of Support to Nicaraguan Culture: Operational Plan 2009-2011*. Managua: NORAD.

PACNIC (n/d) *Proposal of the Program of Support to the Culture Sector articulated to the processes of local development in 15 municipalities of Nicaragua*. Managua: un-published (internal document).

Rocha, Luis (1998) *Un Único Rayo de Energía Ecuménica*. Managua: CNE.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2005) *Final Report – Revision of the III Phase of the ‘Plan for the Development of Nicaraguan Music’ Project*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2006) *Final Report – Project Portfolio*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2007) *Completion Document: NIC 02/311 ‘Editorial Fund CNE-ANE-NORAD’*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2008) *Completion Document: NIC 04/281 'Literature for Children'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2009a) *Completion Document: NIC 02/308 'Literature for Children' and 'Addendum to NIC 04/281 'Literature for Children – Extension to Contract and additional grant'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2009b) *Completion Document: NIC 000 Pilot Theater Training - Agreement number NIC 05/017 signed 9 December 2005'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2010a) *Completion Document: NIC 00/323 'Plan Development of Nicaraguan Music, Phase II' and NIC 04/276 'Plan for Development of Nicaraguan Arts, Phase IV'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (2010b) *Completion Document: NIC 05/038 'Project Support to the Coordination and reinforcement of the Cultural Sector in Nicaragua' and NIC 07/022 Addendum signed December 16<sup>th</sup> 2007'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua

Real Embajada de Noruega en Nicaragua (n/d) *Completion Document: NIC 05/034 'CNE Editorial Fund, Phase VI'*. Managua: Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Ulloa, Luis Felipe (2005) *Revisión Final – 'Promoción, Producción and Difusión de Literatura Infantil de Nicaragua Proyecto de la Fundación de Libros para Niños'*. Managua: n/d.

UNESCO (2010) *A brief presentation of the Book 'Mayagna Knowledge of the Co-existence of People and Nature: Fish and Turtles'*. Paris: UNESCO.

Material editado, revisado para la evaluación de calidad

Fundación Libros para Niños: 20-25 libros

Consortio APC-FONMUNIC-Kinteto: 15-20 libros, 5 CD/DVD

Centro de Escritores de Nicaragua: 5 libros

Foro de Cultura de Nicaragua: 5-10 libros

PACNIC: 3 libros

## Anexo 2: Lista de Entrevistados

NOMBRE	TÍTULO/OCUPACIÓN	ORGANIZACIÓN
1. Sandra Baez	Coordinadora del programa	Grupo FUNDEMOS
2. Donald Chamorro	Director del Grupo Kinteto y del Consorcio	Consortio: CPA-Kinteto-FONMUNIC
3. Emilia Torres	Directora de CPA y miembro del Consorcio	Culture Promoters Association (CPA)
4. Alfredo Barrera	Director de FONMUNIC y miembro del Consorcio	FONMUNIC
5. Pedro Quiroz	Miembro de la Junta	CPA
6. Alvaro Murillo	Ejecutivo	CPA
7. Rigoberto Ortiz	Presidente de la Junta	CPA
8. Linda Gutierrez	Profesor de Danza, Municipalidad de Jinotega	CPA
9. Bismark Treminio	Profesor de Artes Plásticas, Municipalidad de Jinotega	CPA
10. Alfredo Rivera	Instructor de Música, Municipalidad de El Sauce	CPA
11. Manuel Hernandez	Instructor de Música, Municipalidad de El Sauce	CPA
12. Julio Calero	Instructor de Música, Municipalidad de Pueblo Nuevo	CPA
13. Carlos Blandón	Instructor de Música, Municipalidad de Jalapa	CPA
14. Jezabel Solórzano	Independiente	CPA
15. Juan Oviedo	Director de Coro, Banco Central de Nicaragua	Artistas musicales independientes
16. Liliam Meza de Rocha	Presidenta de Foro Latina	Artistas musicales independientes
17. Bayardo Martinez	Productor y Director Artístico de TV, Canales 11 and 32	Artistas musicales independientes
18. Edgar Orochena	Director de Coro, Oficina del Alcalde de Managua	Artistas musicales independientes
19. Douglas Nakashima	Director del Programa LINKS	UNESCO, Paris
20. Claudia Valle	Secretaria Adjunta	UNESCO, Nicaragua
21. Vida Luz Meneses	Presidente de la Junta	Centro de Escritores de Nicaragua
22. Manuel Ortega Heegs	Vicepresidente de la Junta	Centro de Escritores de Nicaragua
23. Luz Marina Acosta	Administradora de Programa	Centro de Escritores de Nicaragua
24. Klaudhia Artola	Administradora	Centro de Escritores de Nicaragua
25. Yolanda Rossman	Escritora de la Costa Caribe	Centro de Escritores de Nicaragua
26. Blanca Castellón	Escritora y Vice Presidenta del Festival Internacional de Poesía	Centro de Escritores de Nicaragua
27. Jose Adiac Montoya	Escritor Publicado del CNE y	Centro de Escritores de

	participante de los talleres de poesía del CNE	Nicaragua
28. Anastasio Lovo	Instructor del Primer Taller de Poesía	Centro de Escritores de Nicaragua
29. Eddy Kull	Escritor y miembro del Grupo Ibsen	Fundación Libros para Niños
30. Gloria Carrión	Directora Ejecutiva	Fundación Libros para Niños
31. Gabriela Tellería	Coordinadora del Fondo Editorial	Fundación Libros para Niños
32. Lisett Rivera	Coordinadora	Las Hormiguitas (NGO) alberga una Esquina de Libros para Niños, Jinotega
33. Aleyda Ortiz	Lectora voluntaria para Niños; encargada de una Esquina de Cuentos para Niños del vecindario	Fundación Libros para Niños
34. Lony Ruiz	Ilustrador y autor de libros para niños y participante en talleres de ilustración y creación literaria	Fundación Libros para Niños
35. William Grisby	Participante en talleres de ilustración and creación literaria	Fundación Libros para Niños
36. Cairo Amador	Presidente de la Junta	Foro de Cultura de Nicaragua
37. Silvio Terán	Secretario Ejecutivo	Foro de Cultura de Nicaragua
38. Melvin Wallace	Coordinador de Programa Leamos	Foro de Cultura de Nicaragua
39. Henry Pietry	Coordinador de Programa Leamos	Foro de Cultura de Nicaragua
40. Salvador Espinoza	Secretario Ejecutivo de la Junta	Foro de Cultura de Nicaragua
41. Benjamin Phillips	Director	SAVE THE CHILDREN
42. Carmen Lang	Coordinadora de Programa del País	NORSK FOLKEHJELP (Ayuda Popular Noruega)
43. Ole Overaas	Jefe de Cooperación	Embajada de Noruega
44. Vania Martínez	Funcionaria del Programa	Embajada de Noruega
45. Jose L. Sandino	Funcionario del Programa	COSUDE
46. Miguel García	Primer Secretario	Embajada de España
47. David Ruiz López-Prisuelos	Coordinador	Centro Cultural de España en Nicaragua
48. Luis Morales	Director del Ministerio	Ministerio de Cultura
49. Jamilett López Guerrero	Intendenta	Masatepe
50. Gloria Montenegro	Intendenta	Jinotega

### Anexo 3: Objetivos del Proyecto 2006-2008

Organización/Proyectos	Objetivos
CNE Fondo Editorial, Fase VI. (CND)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la impresión, distribución y venta de trabajos (literatura) tanto en el ámbito nacional como internacional, concentrándose en autores nuevos y emergentes.</li> <li>2. Fortalecimiento de la capacidad y la administración institucional del CNE.</li> <li>3. Promover la distribución de la literatura de Nicaragua en Noruega y viceversa.</li> </ol>
Literatura para Niños (FLPN)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Estimular la escritura de literatura para niños, niñas y jóvenes.</li> <li>5. Aumentar el capital cultural (capital social y humano) de la literatura infantil producida en Nicaragua.</li> <li>6. Aumentar la promoción y ventas de libros publicados para desarrollar un mecanismo que permita alcanzar la auto-sostenibilidad económica del proyecto.</li> </ol>
Plan para el Desarrollo de las Artes de Nicaragua, Fase IV. (Consortio Musical)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Consolidar un plan para el desarrollo de la música de Nicaragua.</li> <li>8. Promover la creación y la práctica de nuevas expresiones artísticas en el campo de la música.</li> <li>9. Promover actividades para apoyar expresiones culturales tradicionales.</li> <li>10. Promover la conciencia de la igualdad de género en el grupo objetivo.</li> </ol>
Apoyo para la Coordinación y Fortalecimiento del Sector Cultural en Nicaragua (FUNDEMOS-INC)	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil. Participación, representación y acceso al proceso de toma de decisiones en el sector cultural.</li> </ol>
Preparación Piloto de Teatro (UNPOLI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Motivar la vocación artística de la juventud de Nicaragua, reforzando el respeto de los derechos y valores humanos.</li> </ol>

El conjunto de objetivos mencionados se caracteriza entre otras cosas por:

- La mayoría de los proyectos se centran en la consolidación y expansión de logros previos (proyectos anteriores).
- La mayoría de los indicadores principales usados para medir el cumplimiento de las metas son de naturaleza cualitativa. Los indicadores cualitativos mencionados a menudo son complementados con indicadores cuantitativos.
- Todos los proyectos incluyen como objetivo el desarrollo de capacidades.
- El Consortio de la Música es la única organización que incluye como objetivo de su trabajo la promoción de la igualdad de género.

- Los proyectos de literatura son los únicos que incluyen un objetivo dirigido a la auto-sostenibilidad financiera (i.e. a través de la venta de libros).
- Sólo un objetivo (CNE) se refiere al intercambio de artistas y escritores entre Nicaragua y Noruega.

## Anexo 4: Detalle de logros basados en los objetivos 2006-2008

**Fondo editorial CNE:** el CNE se ha convertido en la editorial de referencia para publicación y promoción de la literatura nacional. Desde el inicio del proyecto hasta 2008 se han publicado 103 trabajos de diferentes géneros (novelas, ensayos, poesía, cuentos y relatos folclóricos). Los contratos establecían la publicación de 8 trabajos por año. Hasta ahora, el CNE ha proporcionado espacio de publicación para más autores de lo previsto inicialmente, incluidos escritores jóvenes de comunidades rurales y de las Regiones Autónomas del Caribe, gracias a que su ritmo de publicación ha excedido las expectativas. Este proyecto tiene un componente competitivo que estimula a los autores para que presenten trabajos que luego son evaluados por un comité independiente. Los trabajos ganadores son publicados y lanzados en eventos públicos. Cada trabajo ganador es impreso-50% de los ejemplares se donan a bibliotecas alrededor del país y la mitad restante se vende en librerías o directamente por el CNE.

Además, se han realizado seminarios a cargo de profesores universitarios de literatura en coordinación con el Ministerio de Educación. Estos seminarios también fueron utilizados para distribuir las obras de autores nacionales. Sirvieron a su vez para fortalecer el desempeño de los docentes y desarrollar relaciones entre autores y educadores nacionales. Este es el único proyecto que mantiene una relación activa de intercambio con la Asociación de Escritores Noruegos. Dentro de ese marco, veinte escritores noruegos visitaron Nicaragua y diez escritores nicaragüenses viajaron a Noruega. Sin embargo, en la actualidad, estos intercambios se limitan a la participación de poetas noruegos en el Festival Internacional de Poesía, que se realiza todos los años en Granada, Nicaragua.

**Literatura para Niños:** los objetivos de este proyecto se han alcanzado exitosamente mediante la implementación de una variedad de actividades tales como Esquinas de Lectura, Redes de Amigos de la Lectura y Rutas de Lectura (i.e. una biblioteca móvil, una camioneta que lleva libros con regularidad a áreas rurales alrededor de Nicaragua). Junto a estas actividades se han puesto libros a disposición de los niños de zonas rurales o vecindarios de bajos ingresos. Sólo en 2007, se registraron más de 49.000 visitas a las Esquinas de Lectura. La impresión y distribución de literatura para niños, niñas y jóvenes se ha promovido a través de la publicación de más de 16 títulos y la organización de numerosos talleres dirigidos a escritores e ilustradores jóvenes. Los talleres contaron con centenares de participantes. La mitad de los ejemplares fueron donados a bibliotecas públicas y escolares y el resto fueron vendidos. Una vez más, la venta de libros es considerada como un mecanismo que permite al programa lograr continuidad. El éxito de este programa ha llevado a que se considere su extensión a otros países de América Central.

**Plan para el desarrollo de las artes en Nicaragua, Fase IV:** en esta fase, se logró la extensión a nuevas disciplinas (i.e. pintura y danza) y a nuevas áreas geográficas (13 municipalidades nuevas). Los principales resultados son los siguientes: formación de setenta grupos musicales con 606 participantes (i.e. beneficiarios finales), de los que 40% son mujeres; la validación de una nueva metodología para la enseñanza-aprendizaje de la música; casi cuarenta festivales musicales en distintos municipios del país (con una concurrencia de alrededor de 47.000 personas); la publicación del primer Catálogo Académico General de Música Nicaragüense;

catorce conciertos educativos; la distribución de material de investigación a algunos centros culturales; y por último, un número limitado de cursos cortos sobre equidad de género y salud sexual reproductiva. Este proyecto, muy semejante al de Literatura para Niños, a menudo proporciona la única oportunidad que tienen los niños, niñas y jóvenes de zonas rurales y áreas urbanas de bajos ingresos de participar en un programa cultural, ya sea en música, danza, lectura, etc.

**Apoyo a la Coordinación y Refuerzo del Sector Cultural en Nicaragua:** el objetivo de este proyecto es relativamente general y las actividades programadas tienen escasa coherencia con su idea central. Aunque su principal meta es apoyar y estimular la participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones del sector cultural, sus operaciones se han concentrado casi exclusivamente en el fortalecimiento institucional del INC.

Sólo dos de las actividades del proyecto fomentaron mecanismos de coordinación entre el INC y la sociedad civil. Sin embargo, el valor del fortalecimiento institucional es seminal, en particular el aporte a los marcos de referencia conceptuales, estratégicos y normativos del Instituto. Por ejemplo, el proyecto apoyó la reorganización institucional del INC, lo que permitió la creación de la Dirección de Investigación Cultural y Científica y los consejos municipales de cultura. El proyecto se encargó de la renovación del edificio del Instituto. El trabajo de renovación permitió la creación del Salón de Exposición “El Gueguense”, que sirve para la exposición de artesanías nacionales, y el establecimiento del Jardín de Ibsen. Un resultado final notable es la edición, impresión y distribución del Atlas Cultural destinado a promover el patrimonio cultural nacional (i.e. tangible e intangible).

**Teatro Piloto de Formación:** el objetivo de este proyecto tuvo un carácter bastante general pero sus resultados fueron muy concretos. El proyecto alcanzó todos sus fines según se había planeado: once presentaciones de la obra “Peer”, la preparación de veinte actores para que actuaran en la representación y la distribución de información biográfica de Ibsen en 6 ciudades. Las obras fueron representadas con el apoyo de autoridades municipales y otros actores. Un resultado adicional, no esperado, fue la preparación de 1.500 estudiantes sobre historia del arte, con énfasis en la obra nacional El Gueguense.