

Autores de l'informe: Nadjia Gmelch, Dr. Verónica Muriel
Lloc i data: Barcelona, Abril 2015

Resum

Al llarg de més de dues dècades, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) Managua i la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) han mantingut una estreta relació de cooperació en diferents àrees acadèmiques i de recerca. Durant aquest període, la UAB s'ha convertit en un dels socis clau per al desenvolupament de la UNAN Managua. A la vegada, la UNAN constitueix un projecte de cooperació per al desenvolupament important per a la UAB.

L'avaluació. La Fundació Autònoma Solidària (FAS) es troba en un moment de reflexió estratègica sobre el futur de la seva estratègia en l'àmbit de la cooperació universitària per al desenvolupament. Partint d'un exemple concret de cooperació, encarrega la present avaluació a l'equip de joyn-coop per tal de comprovar, per una banda, les impressions positives respecte a la cooperació entre la UAB i la UNAN amb mesures fonamentades i justificables. Per l'altra banda, l'avaluació ha de contribuir a determinar els assoliments i efectes principals d'aquesta cooperació i formular recomanacions per a la futura direcció de la cooperació entre ambdues institucions. Finalment, l'objectiu d'aquest exercici d'avaluació consisteix en determinar lliçons apreses a través d'aquesta cooperació específica que puguin servir per a la cooperació amb altres països i la reflexió general sobre el futur de les activitats de cooperació universitària a la UAB així com el paper específic del Fons de Solidaritat.

La metodologia empresa, de caràcter qualitatiu, consisteix en tres fases. Durant una primera fase de recerca i anàlisi bàsica l'equip va estudiar els documents principals dels diferents projectes entre la UAB i la UNAN i va realitzar les primeres entrevistes amb els responsables de la cooperació. La segona fase va estar dedicada a l'estudi de la percepció dels actors involucrats a través de la realització de 15 entrevistes amb actors i participants de diferents nivells de la cooperació. Finalment, a la tercera i última fase de l'avaluació es va fer una anàlisi dels resultats a través d'un taller de treball intern i un taller de reflexió conjunt amb la FAS.

La cooperació entre la UAB i la UNAN. Nicaragua representa el país amb el qual hi ha hagut una relació de cooperació al desenvolupament més consolidada per part de la UAB. L'any 2000 es va signar el conveni de col·laboració entre la UNAN i la UAB que va establir el marc de col·laboració entre ambdues institucions. Des de llavors es van portar a terme activitats de cooperació nombroses que es van finançar, per una banda, a través del Fons de Solidaritat de la FAS, i, per altra banda, amb finançament extern. La majoria de les activitats es van enfocar en l'àmbit de medi ambient. Ja sigui per la durada, ja sigui per l'impacte es poden destacar els següents projectes desenvolupats en el marc de la cooperació entre la UNAN i la UAB: el mestratge en medi ambient del qual es van desenvolupar tres edicions durant els anys 2006 - 2013 i el desenvolupament d'un doctorat en medi ambient a la UNAN.

De forma general, es poden destacar els següents punts de la cooperació entre la UAB i la UNAN:

- Amb fons modestos es van assolir **resultats positius i nombrosos amb un alt potencial**

d'impacte.

- Es pot constatar una **satisfacció generalitzada**, sobretot per part dels nicaragüencs.
- Al mateix temps s'observa un lleuger **escepticisme per la banda catalana**, principalment relacionat amb el risc de crear una dependència excessiva o el grau de sostenibilitat dels diferents projectes.
- Hi ha una **falta de visió i objectius clars** respecte a la cooperació entre la UNAN i la UAB que es va desenvolupar sota un esquema informal en el qual no hi ha cap decisió explícita sobre el caràcter específic de la cooperació (cooperació de solidaritat vs. cooperació universitària horitzontal) ni una delineació més concreta dels seus objectius.
- La **sostenibilitat** representa el repte principal de la cooperació.
- Constatar que les **necessitats més destacades a Nicaragua són la formació docent i la recerca**.

Objectius de la cooperació: definició i assoliment. Els objectius de la cooperació entre la UNAN i la UAB no es troben formulats en un sol document, sinó que en fons diferents. Per una banda, el **conveni signat entre la UNAN i la UAB** l'any 2000 estableix cinc objectius principals: (i) promoure relacions de caràcter acadèmic/científic/professional entre la UAB i la UNAN, (ii) desenvolupar activitats de docència/recerca en matèria d'interès comú per a ambdues institucions, (iii) fomentar l'intercanvi de professors i alumnes, (iv) fomentar l'intercanvi recíproc d'informació sobre temes de recerca, llibres, publicacions i altres materials d'interès per a ambdues institucions i (v) fomentar el debat i l'intercanvi d'experiències sobre tots aquells temes que puguin beneficiar a ambdues institucions. De forma addicional, el **Fons de Solidaritat** defineix dos objectius més, relacionats amb les activitats de cooperació universitària per al desenvolupament: (vi) reforçar capacitats docents i d'investigació de les contraparts i (vii) millorar la gestió universitària. Finalment, les converses amb els responsables de la cooperació de la UAB van revelar un **objectiu addicional tàcit** que, encara que no aparegui en els documents, ha estat un fil conductor de la cooperació: (viii) posar especial atenció en l'àmbit de medi ambient i assolir d'aquesta manera resultats majors.

Els objectius establerts en els diferents documents no demostren cap conflicte entre aquests, al contrari, són complementaris i es reforcen de forma mútua. No obstant, la dispersió d'objectius és problemàtica i evidencia que existeix una falta de claredat, reflectida en la vaguetat d'alguns dels objectius formulats, respecte al caràcter de la cooperació, la seva direcció, els seus objectius específics i la forma en la qual aquests són concebuts i establerts. Això comporta que els objectius s'hagin convertit en una formalitat i que la cooperació s'implementi més en base a reflexions informals i puntuals que en base a una estratègia integral explícita.

Per fer front a això faria falta, en primer lloc, una discussió i decisió respecte al **caràcter de la cooperació**: encara que aquesta vagi començar com una aliança basada en la solidaritat i una horitzontalitat estricta no sigui possible encara, cal establir objectius i rutes clares per al futur. En relació amb això, cal reflectir també sobre els **tipus d'activitats**

que es volen portar a terme i que millor s'acomodin a les necessitats de la cooperació en un moment determinat (educació i formació, consorcis i xarxes o desenvolupament institucional).

Els objectius no s'han establert des d'un principi de forma participativa des d'ambdós costats, fet que té certes conseqüències. Per una banda, no s'han tingut en compte de forma explícita les estratègies nacionals de desenvolupament i les necessitats del país receptor. A més, els projectes es desenvolupen majoritàriament de forma aïllada sense emmarcar-los en una estratègia general més ampla. Per l'altra banda, falta claredat sobre els **beneficis específics que la cooperació ha d'aportar a ambdues institucions**. Finalment, hi ha una manca de claredat respecte al rol que juguen els diferents actors (FAS, UAB més enllà de la FAS, UNAN, finançadors externs,...) en l'assoliment dels objectius.

Tal i com s'explica, els objectius es presten per a una reformulació que inclogui els factors esmentats. No obstant, i donat que els vuit objectius són aquells sobre els quals es va construir la cooperació, per a l'avaluació present s'analitza el grau de compliment d'aquests objectius fins al dia d'avui.

A continuació es presenta el resum de l'anàlisi del compliment dels diferents objectius.

Objectius del conveni entre la UAB i la UNAN	
Promoure relacions de caràcter acadèmic/científic/professional entre la UAB i la UNAN	La promoció de relacions acadèmiques, científiques i professionals ha sigut l'objectiu assolit de manera més satisfactòria fins al dia d'avui. Les relacions entre la UNAN i la UAB són estretes, de confiança i sòlides. Objectiu assolit de forma molt satisfactòria.
Desenvolupar activitats de docència/recerca en matèria d'interès comú per a ambdues institucions	Les activitats dissenyades i implementades en el marc de la cooperació s'enfoquen principalment en l'àmbit de la docència. Els programes i projectes s'entenen com a instrument per a la formació d'una força docent local millor qualificada i preparada. En l'àmbit de la recerca hi ha menys activitats però les mesures han tingut uns primers impactes en aquest sentit. En general, cal mencionar que en algunes activitats no s'identifica un interès comú clar, sobretot per part de la UAB. Objectiu assolit de forma satisfactòria.
Fomentar l'intercanvi de professors i alumnes	La cooperació ha contribuït a la mobilitat de membres de les dues institucions. No obstant això, encara no s'observa un intercanvi real amb mobilitat recíproca i bilateral. Només en casos excepcionals va haver-hi mobilitat de professors i estudiants de Nicaragua cap a la UAB. Objectiu assolit de forma parcial.
Fomentar l'intercanvi recíproc d'informació sobre temes de recerca, llibres, publicacions i altres materials d'interès per a ambdues institucions	L'intercanvi, encara que existeixi, no ha sigut recíproc o balançat. És comprensible que pel que fa llibres, publicacions i altres materials s'ha beneficiat sobretot el soci local. No obstant, en l'àmbit de l'intercanvi d'informació i la producció d'articles conjunts encara queda camí per recórrer. Cal ressaltar que, al requerir que l'intercanvi fos recíproc, aquest objectiu era poc realista des d'un inici, ja que Nicaragua es troba precisament en el procés de millorar les seves capacitats de recerca i docents i, per tant, la seva contribució no podia ser equivalent a la de la UAB.

	Objectiu assolit de forma parcial.
Fomentar el debat i l'intercanvi d'experiències sobre tots aquells temes que puguin beneficiar a ambdues institucions	Tal i com està formulat aquest objectiu no és prou clar. No queda evident què és nou en aquest objectiu que no estigui contingut en la combinació dels altres objectius establerts. Per la vaguetat en la formulació ens abstenim de qualificar l'assoliment d'aquesta meta.
Objectius del Fons de Solidaritat relatius a les activitats de cooperació universitària	
Reforçar capacitats docents i d'investigació de les contraparts	Tant en relació als comentaris dels entrevistats com a la formulació dels projectes, aquest objectiu, sobre tot en l'àmbit de la docència, és l'objectiu més clarament promogut a través de la cooperació. Els programes de mestratge i doctorat estan concebuts com a eines per solucionar la falta de docents i investigadors adequadament qualificats a Nicaragua. No obstant això i encara que la formació de professionals hagi contribuït a crear una potencial força docent, aquesta es veu disminuïda per diferents raons (baix nivell d'exigència, no permanència en la institució). Pel que fa la recerca, si bé la contribució ha sigut significativa, els resultats en si encara són intangibles, ja que reforçar les capacitats investigadores representa un procés a llarg termini on encara hi ha camí per millorar. Objectiu assolit de forma satisfactòria.
Millorar la gestió universitària	Les millores a nivell administratiu no han sigut un enfocament específic de la cooperació. No obstant, les activitats realitzades en altres àmbits han portat efectes positius sobre la gestió de la universitat. Per obtenir resultats més directes s'hauria de debatre la implementació de mesures que estiguin dirigides directament a l'àmbit administratiu. Objectiu assolit de forma parcial.
Objectiu tàcit	
Posar especial atenció en l'àmbit de medi ambient i assolir d'aquesta manera resultats majors	Es constata una prioritat efectiva en l'àrea de medi ambient que ha portat resultats positius. Però, malgrat la concentració especial, els resultats no corresponen al potencial que podria tenir. La raó més significativa és que aquest objectiu no ha sigut formulat de forma explícita i, per tant, ha faltat una visió integral i objectius clars relatius a l'àrea de medi ambient. Els projectes i programes es desenvolupen de forma separada i espontània i es perd d'aquesta forma el potencial de sinergia entre ells. Objectiu assolit de forma parcial.

Avaluació de la cooperació segons els criteris CAD. En relació als criteris del Comitè d'Ajut al Desenvolupament de l'OCDE la cooperació entre la UAB i la UNAN s'avalua de la següent manera:

Rellevància - La cooperació entre la UNAN i la UAB és rellevant per a les dues parts tant des de la perspectiva nacional, com des de la perspectiva institucional i temàtica. A nivell nacional es pot esmentar que Nicaragua és un país amb necessitats que corresponen als

objectius de la cooperació al desenvolupament de Catalunya i ambdós països representen un aliat clau en el seu context respectiu. Pel que fa la temàtica i donades les problemàtiques globals actuals relacionades amb al canvi climàtic, la biodiversitat o l'energia i els recursos renovables, l'enfocament sobre el medi ambient representa un tema d'alta prioritat en les estratègies de cooperació mundials i nacionals. Des del punt de vista institucional, la cooperació respon directament a buits en el context nicaragüenc i de la UNAN. Les mesures de cooperació contribueixen a proveir majors coneixements i material, milloren el desenvolupament institucional i assenten les bases per a que la UNAN pugui cooperar de manera cada vegada més horitzontal amb socis internacionals. Per aquestes raons s'avalua molt alta la rellevància de la cooperació entre la UAB i la UNAN.

Efectivitat - Com s'ha vist abans, els objectius de la cooperació s'han complert en la major part dels casos de forma satisfactòria o parcial. L'objectiu més ben assolit fins el moment és el de construir relacions sòlides entre ambdues institucions. En tot cas, existeixen alguns factors, com per exemple la falta de permanència dels titulats dels mestratges com a docents i/o investigadors a la UNAN o la falta de dedicació absoluta per part dels estudiants, que redueixen l'efectivitat de la cooperació. Amb base a això, l'efectivitat s'avalua de mitjana. Cal mencionar en aquest sentit que una possible reformulació més modesta dels objectius corresponents a la cooperació podria tenir un efecte positiu sobre un major compliment dels objectius. Donat que els fons disponibles són limitats, el paper del Fons de Solidaritat es podria limitar exclusivament a donar un impuls i assentar les bases per al reforç de les capacitats a nivell de recerca, docent i administratiu.

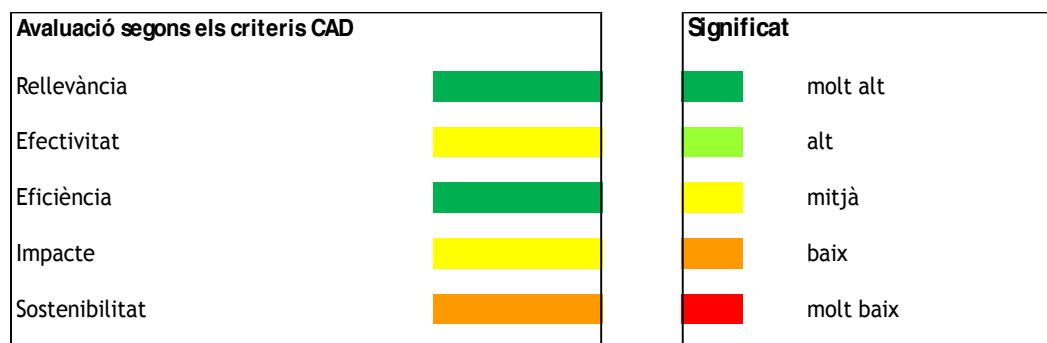
Eficiència - Aquest criteri representa una de les majors fortaleeses de la cooperació. En relació amb els fons modestos, els resultats variats de la cooperació són mostra d'una alta eficiència. Per això es pot dir que l'eficiència de la cooperació ha sigut molt alta.

Impacte - Cal tenir en compte que mesurar l'impacte d'una intervenció és difícil. En tot cas, es pot destacar que les accions de cooperació amb la UNAN van bé encaminades i compten amb un potencial per generar un impacte positiu sobre el desenvolupament de la institució i el seu context. Aspectes que indiquen l'impacte de la cooperació són, entre d'altres, el fet que la FAREM-Estelí es va convertir en facultat des que es va iniciar la cooperació amb la UAB i que la cooperació ha contribuït a obrir la FAREM-Estelí a l'àmbit acadèmic internacional. També s'observa un impacte directe sobre els estudiants que milloren les seves oportunitats professionals gràcies als cursos de formació desenvolupats amb la UAB. No obstant això l'impacte es veu disminuït per factors com que l'impacte es produeix majoritàriament a nivell individual. L'impacte s'avalua per tant, com a mitjà.

Sostenibilitat - Pel que fa la sostenibilitat de la cooperació cal aclarir que una cooperació únicament solidària difícilment podrà ser sostenible a llarg termini ja que depèn de la disponibilitat de fons del donant. No obstant, dins d'una relació de solidaritat es poden construir i implementar mesures que per elles mateixes tinguin un potencial de durabilitat. En el cas de la cooperació entre la UAB i la UNAN, actualment, la sostenibilitat dels projectes mateixos no és clara. Una raó que contribueix al baix nivell de sostenibilitat de la cooperació en general és que aquesta està basada en el factor humà enlloc que en relacions institucionals estables. Hi contribueix també la falta d'incentius per als professors de la UAB de participar en aquest tipus d'activitats. Si es vol aconseguir una cooperació sostenible cal

professionalitzar-la i generar situacions de *win-win* per a totes les persones i institucions implicades. Per totes aquestes raons es pot dir que la sostenibilitat de la cooperació és baixa.

Figura 1: Resum de l'avaluació segons els criteris CAD



Font: joyn-coop

Recomanacions - En base a l'anàlisi i les reflexions prèvies s'ofereixen una sèrie de recomanacions no només per a una possible extensió de la cooperació amb Nicaragua, sinó també per a qualsevol cooperació futura amb altres països i per a la definició del paper i la missió del Fons de Solidaritat mateix. Les recomanacions s'organitzen al voltant de tres idees clau:

- Recomanacions a nivell conceptual, dirigides a aspectes relacionats amb la naturalesa i el caràcter de la cooperació mateixa
- Recomanacions d'implementació per a augmentar l'horitzontalitat i la qualitat de la cooperació
- Recomanacions de planificació, avaluació i seguiment.

	#	Recomanacions específiques per a la cooperació UNAN/UAB	Recomanacions generals per a cooperacions futures amb socis potencials	Paper del Fons de Solidaritat
Nivell Conceptual	1	Basar la prolongació temporal de la cooperació en una anàlisi de compatibilitat de necessitats i de potencial sostenibilitat de les mesures implementades.	Basar la selecció de socis per a una potencial cooperació i l'extensió de cooperacions ja existents en una anàlisi de compatibilitat de necessitats i de potencial sostenibilitat de les mesures implementades.	- Escollir els socis dels projectes a finançar en base a: (i) necessitat real per part del país soci, (ii) potencial d'assoliment d'objectius, (iii) potencial d'implementació de mesures sostenibles i durables.
	2	En base a l'informe present, es recomana replantejar la possibilitat de prolongar la cooperació amb la UNAN donat el potencial que radica en les relaciones establertes.	----	- Assegurar-se que els objectius del conveni institucional i els objectius del Fons mateix siguin clars i complementaris
	3	Reformular els objectius de la cooperació entre la UNAN i la UAB. Aquesta reformulació o formulació d'objectius s'haurà de basar en: • Posicionament clar de la naturalesa i direcció de la cooperació (solidaritat vs. horitzontalitat) • Consideracions sobre el marc estratègic (internacional, regional, nacional, etc.)	Establir els objectius de la cooperació de forma clara .	- Formular de forma clara el caràcter i la missió del Fons. - Formular els objectius en correspondència amb els altres fons disponibles: ¿Donada la disponibilitat de fons, que és realista?
	4	Tots els processos futurs de la cooperació (tant els de conceptualització com els d'implementació de les mesures) hauran de tenir en compte perspectives integrals tals com: • Mesures i projectes a implementar pensats de manera concatenada i complementària • Esquemes integrals que considerin variables no només acadèmiques, sinó també socials (per exemple: Recerca i Innovació Responsables o Educació per al Desenvolupament) • Potencial de sostenibilitat		- Formular esquemes integrals d'acord amb el caràcter i la missió del Fons. - Liderar la reflexió general sobre esquemes integrals i supervisar-ne l'aplicació.
	5	Definir de forma clara els rols dels diferents actors institucionals de la cooperació (UAB, Fons de Solidaritat, institució sòcia) i exposar-los.		- Liderar la reflexió sobre els rols dels diferents actors.

	#	Recomanacions específiques per a la cooperació UNAN/UAB	Recomanacions generals per a cooperacions futures amb socis potencials	Paper del Fons de Solidaritat
Nivell d'Implementació (per fomentar horitzontalitat i qualitat)	6	Dissenyar i gestionar les mesures pràctiques, així com els objectius de les cooperacions de forma conjunta.		- Reflectir de forma conjunta amb el soci sobre les mesures a implementar. - Donar suport a la institució sòcia en el procés d'aportar i gestionar fons propis. - Establir un diàleg permanent amb altres instàncies de la UAB per determinar punts de possible suport i assegurar les accions de cooperació.
	7	Quan sigui possible, explorar alternatives perquè la institució del país receptor comenci de forma gradual a aportar fons propis.		
	8	En cas que s'implementin programes de formació acadèmica, controlar que el nivell d'exigència dels programes sigui alt i estricte.		
	9	En cas que s'implementin programes de formació docent o de recerca, controlar que el procés de selecció dels estudiants sigui rigorós i que inclogui una clàusula que els vinculi per a un temps determinat a la institució.		
	10	Explorar possibles esquemes d'incentius perquè professors de la UAB participin en les cooperacions.		
	11	Quan sigui possible, explorar mesures per fomentar estades de membres de la institució sòcia a la UAB i de catalans a la institució sòcia.		
Planificació, Avaluació i Seguiment	12	Incloure indicadors específics i basats en la reformulació dels objectius portat a terme segons la recomanació 1 en el disseny de programes i projectes de la cooperació.		- Simplificar i adaptar els formularis i la formulació de les convocatòries per tal d'obtenir propostes que des del principi responguin als objectius generals i al paper del Fons. - Liderar processos de reflexió i avaluació periòdiques dels projectes i programes finançats.
	13	Incloure una reflexió sobre possibles aliances estratègiques en el disseny de programes i projectes.		
	14	Avaluar de forma periòdica els programes i projectes implementats i fer-ne el seguiment.		
	15	Establir plans plurianuals en base a la reformulació d'objectius i las avaluacions periòdiques.		
	16	Simplificar els formularis i documents dels diferents programes i adaptar-los als resultats de la reflexió estratègica inicial.		