



Fundació Autònoma Solidària

Cooperación entre la Universitat Autònoma de Barcelona y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (2004-2014)

Autoras del informe: Nadja Gmelch, Dr. Verónica Muriel

Fecha y lugar: Barcelona, Abril 2015

## Contenido

<b>1</b>	<b>La evaluación.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Diez años de cooperación: panorama general y específico .....</b>	<b>6</b>
2.1	Marco general: Aspectos generales de la cooperación .....	6
2.2	Aspectos más destacados .....	8
2.3	Proyectos: descripción, logros y debilidades.....	9
2.3.1	Programas en el área de medio ambiente.....	9
2.3.2	Programas en otras áreas de conocimiento .....	12
2.3.3	Resultado indirecto: enriquecimiento de las bibliotecas .....	13
<b>3</b>	<b>Objetivos de la Cooperación: Definición y Alcance.....</b>	<b>14</b>
3.1	Análisis de las metas de la cooperación: formulación y reflexión .....	14
3.2	Alcance de metas establecidas .....	16
3.3	Alcance de metas: Resumen Visual y Conceptual .....	21
<b>4</b>	<b>Evaluación de la cooperación según los criterios CAD .....</b>	<b>23</b>
4.1	Relevancia .....	23
4.2	Efectividad .....	24
4.3	Eficiencia .....	25
4.4	Impacto.....	25
4.5	Sostenibilidad.....	26
4.6	Resumen visual .....	27
<b>5</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>28</b>
5.1	Nivel conceptual .....	28
5.2	Recomendaciones de implementación para una cooperación universitaria horizontal y mejoramiento de calidad:.....	31
5.3	Recomendaciones en el ámbito de planeación, evaluación y seguimiento: .....	32
5.4	Resumen de las recomendaciones con énfasis en el papel específico del <i>Fons de Solidaritat</i> .....	33
<b>6</b>	<b>Proyección .....</b>	<b>35</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>36</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>37</b>
	Anexo 1: .....	37

## Lista de Tablas

Tabla 1: Proyectos de cooperación universitaria entre la UAB y la UNAN financiados a través del <i>Fons de Solidaritat</i> .....	6
Tabla 2: Proyectos de cooperación universitaria entre la UAB y la UNAN financiado por financiadores externos .....	7
Tabla 3: Fondos de financiación de los proyectos de cooperación entre la UAB y la UNAN.....	7
Tabla 4: Aspectos positivos y debilidades de las maestrías en medio ambiente .....	10

## Lista de Figuras

Figura 3: Resumen del cumplimiento de metas .....	21
Figura 4: Resumen de la evaluación de acuerdo a los criterios CAD .....	27

## Lista de Abreviaciones

<b>ACCD</b>	Agència Catalana de Cooperació per al Desenvolupament
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CURN</b>	Centro Universitaria Regional del Norte
<b>EpD</b>	Educación para el Desarrollo
<b>FAREM - Estelí</b>	Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
<b>FAS</b>	Fundació Autònoma Solidària
<b>PAS</b>	Personal de Administración y Servicios
<b>PDI</b>	Personal Docente e Investigador
<b>RRI</b>	Responsible Research and Innovation
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación
<b>UAB</b>	Universitat Autònoma de Barcelona
<b>UNAN</b>	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

## 1 La evaluación

### Contexto y Objetivos de la Evaluación

Durante más de dos décadas, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN)<sup>1</sup> Managua y la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) han mantenido una estrecha relación de cooperación en distintas áreas académicas y de investigación. En el marco de esta relación, la UNAN ha podido, entre otras cosas, desarrollar un programa de doctorado en el área de medio ambiente, ofrecer programas de maestría en áreas diversas y con titulación de la UAB e implementar proyectos de investigación conjunta entre docentes, investigadores y estudiantes de ambas instituciones. A lo largo de los años, la UAB se ha convertido en uno de los socios claves para el desarrollo de la UNAN Managua, a su vez que la UNAN constituye un proyecto importante de cooperación para el desarrollo de la UAB.

A lo largo de su historia, y en términos generales, los miembros de los respectivos equipos han tenido una percepción general positiva de la alianza cooperativa entre sus dos instituciones. En este contexto, la UAB ha decidido llevar a cabo una evaluación explícita y sistemática de la cooperación, de forma que las observaciones y percepciones positivas que hasta el momento se daban a nivel informal puedan ser corroboradas, refutadas o corregidas. Con esta tarea ha sido encargado el equipo de joyn-coop: la evaluación cualitativa de los procesos y logros más importantes de los últimos diez años de colaboración (2004 - 2014) entre la UNAN y la UAB.

En el presente reporte se dan a conocer los principales hallazgos del proceso evaluativo, cuyos objetivos específicos son:

- Comprobar si las impresiones informales positivas con respecto a la cooperación entre la UAB y la UNAN son bien fundamentadas y justificables
- Determinar los principales logros y efectos de la cooperación, así como su utilidad, y proveer recomendaciones que sirvan como base para el manejo y dirección de una potencial extensión de la cooperación entre la UAB y la UNAN
- Determinar lecciones aprendidas a través de la cooperación entre la UAB y la UNAN que puedan servir como base de recomendaciones para cooperaciones con otros países así como para una reflexión general sobre el futuro de las actividades de cooperación universitaria de la *Fundació Autònoma Solidària (FAS)* y el papel y objetivo del *Fons de Solidaritat*.

---

<sup>1</sup> La UNAN fue creada en el año 1958 y se originó en la universidad fundada en 1812 en León, durante la época de la colonia española en América. Es una institución de educación superior pública que cuenta con siete facultades distribuidas en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua y cuatro sedes universitarios regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales. Hay actualmente 33.000 estudiantes entre grado, postgrado y programas especiales (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua 2015).

## Metodología: Fases, Triangulación y Alcance

La metodología de la presente evaluación es de carácter cualitativo y fue desarrollada en las siguientes fases:

**Fase 1 - Investigación y análisis básicos:** El equipo hizo un estudio de los documentos principales de los diferentes proyectos llevados a cabo en el contexto de la cooperación entre la UAB y la UNAN para obtener un conocimiento de base sobre sus principales características. Como complemento a la información de los documentos, se hicieron dos entrevistas preliminares con los responsables de la cooperación por parte de ambas instituciones. En estas entrevistas se establecieron las bases de conocimiento sobre los proyectos, la relación con la contraparte y las condiciones de la evaluación.

**Fase 2 - Estudio de la percepción de los actores involucrados:** A partir del conocimiento de base adquirido en la primera fase, el equipo procedió a entrevistar a actores y participantes de diferentes niveles de la cooperación. En total, se realizaron 15 entrevistas con los siguientes grupos de interlocutores:<sup>2</sup>

- 2 responsables de la cooperación por parte de la UAB
- 1 responsable de la cooperación por parte de la UNAN
- 5 gestores de proyecto (investigadores/docentes) por parte de la UAB
- 1 especialista en cooperación por parte de la UAB
- 1 director de relaciones internacionales de la UNAN
- 1 director de investigación de postgrado / coordinador del doctorado en ciencias ambientales
- 1 directora de pedagogía en postgrado
- 1 coordinadora de la maestría de medio ambiente (participante en uno de los proyectos de investigación)
- 1 estudiante nicaragüense del doctorado en medio ambiente
- 2 estudiantes de las maestrías de medio ambiente, didácticas y acompañamiento psicopedagógico, respectivamente

**Fase 3 - Análisis de resultados:** Una vez reunidas las perspectivas y experiencias de las personas entrevistadas, el equipo se reunió en un taller de análisis de los diferentes aspectos de la colaboración. Los resultados de este análisis y las recomendaciones elaboradas a partir de éste se compartieron con los responsables de la cooperación de la UAB en un taller de reflexión. Con base en estas reflexiones se elaboró el presente documento.

En adición a la descripción de las diferentes fases del estudio, vale la pena resaltar los siguientes puntos en conexión con el carácter, el enfoque y las limitaciones de la metodología utilizada:

- Los métodos utilizados para la evaluación fueron primordialmente cualitativos.

---

<sup>2</sup> Para obtener datos específicos de los actores entrevistados, ver anexo 1

- De acuerdo con las preferencias expresadas por la UAB, se dio especial atención al área de medio ambiente, pues se trata de un área en la que la UAB ha puesto un énfasis particular en el marco de la cooperación.
- La evaluación fue encargada por la *Fundació Autònoma Solidària*, y hecha desde el contexto europeo, por vía telefónica y sin visitar directamente a la contraparte nicaragüense. Una impresión de primera mano y personal sobre las condiciones y la experiencia nicaragüense podría constituir un complemento importante de la información y el análisis que aquí presentamos.

### El presente documento

El documento de evaluación consiste en 6 capítulos. En la presente introducción se describen a grandes rasgos el contexto, los objetivos y la metodología del estudio. El capítulo 2 proporciona una visión general de los últimos diez años de cooperación: una breve descripción histórica de la relación, de los proyectos realizados y de los aspectos más destacados de la colaboración. En el tercer capítulo se ofrece un análisis de los objetivos de la cooperación y de su alcance en los últimos 10 años. Con base en el análisis del alcance de las metas, el capítulo 4 procede a evaluar la cooperación en términos de los criterios CAD: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. A partir de allí, el capítulo 6 presenta una recopilación de las principales recomendaciones para el futuro de la cooperación. Para terminar, el capítulo 7 presenta una breve conclusión y proyección.

## 2 Diez años de cooperación: panorama general y específico

### 2.1 Marco general: Aspectos generales de la cooperación

Nicaragua constituye el país con el que ha habido una relación de cooperación al desarrollo más consolidada por parte de la UAB. El año 2000 se firmó el convenio de colaboración entre la directora del entonces Centro Universitario Regional del Norte (CURN) de la UNAN Managua (hoy la Facultad Regional Multidisciplinaria - FAREM Estelí) y el rector de la UAB, que estableció el marco de colaboración entre ambas instituciones. Desde entonces, se llevaron a cabo numerosas actividades de cooperación que recibieron fondos tanto del *Fons de Solidaritat* como de otras instituciones financiadoras.<sup>3</sup>

El *Fons de Solidaritat*, que nació el año 1994 de la voluntad de estudiantes y trabajadores de la UAB así como de la UAB misma, y que desde el año 2003 es gestionado por parte de la FAS, está constituido por ingresos propios de la UAB y por aportaciones del profesorado (personal de docencia e investigación - PDI), del personal de administración y servicios (PAS) y del alumnado a partir del referente internacional del 0,7% del presupuesto. Con estas aportaciones se abren dos convocatorias anuales de ayudas para la promoción de acciones de cooperación universitaria para el desarrollo y de educación para el desarrollo (EpD): una para miembros del PDI y del PAS y otra para estudiantes. A través de las convocatorias del *Fons de Solidaritat* se han financiado los siguientes proyectos con Nicaragua, para los que se destinó un total de €230.910 entre los años 2004 y 2014:

Tabla 1: Proyectos de cooperación universitaria entre la UAB y la UNAN financiados a través del *Fons de Solidaritat*

Ámbito	Proyecto	Año
Ámbito de medio ambiente	Desarrollo de un programa de Doctorado en Medio Ambiente en la UNAN Managua	2013 - 2015
	Fortalecimiento de la formación de postgrado en Nicaragua: máster en Medio Ambiente con énfasis en la gestión de cuencas y de recursos naturales (3ª edición)	2011 - 2013
	Maestría en Gestión del Medio Ambiente y Recursos Naturales (1ª y 2ª edición)	2006 - 2009
	Curso de capacitación microhistológica para la detección de intoxicaciones del ganado producidas por plantas venenosas en la región de las Segovias	2009
	Formación on-line en el ámbito de la soberanía alimentaria y el desarrollo rural	2009

<sup>3</sup> Para la presente evaluación se han tenido en cuenta todos los proyectos desarrollados entre la UAB y la UNAN y se da una visión general de todas las actividades de cooperación. No obstante, en el análisis del cumplimiento de los objetivos, así como de los criterios CAD, la evaluación se refiere solamente a los proyectos financiados a través del *Fons de Solidaritat*, ya que no se disponía de documentación suficiente para evaluar las demás actividades.

Ámbito	Proyecto	Año
	Publicación del texto docente “Evaluación y Prevención de Riesgos Ambientales en Centroamérica	2008
	Evaluación ambiental y propuesta de restauración del río Estelí	2005
Otros ámbitos	Master en didácticas específicas	2008 - 2012

Fuente: (Fundació Autònoma Solidària 2014a) y (Fundació Autònoma Solidària 2014b)

A parte de estos proyectos se desarrollaron otras acciones de cooperación que recibieron fondos de las agencias de cooperación catalana y española así como la Comisión Europea.

Tabla 2: Proyectos de cooperación universitaria entre la UAB y la UNAN financiado por financiadores externos

Ámbito	Proyecto	Financiador	Año
Ámbito de medio ambiente	Desarrollo de un Programa de capacitación científico-técnica y creación de la Estación Experimental para el estudio del Trópico Seco	AECID	2008 - 2009
	Acción Complementaria para la “Red para Evaluación y Prevención de Riesgos Ambientales en el Entorno Centroamericano	Ministerio de Educación y Ciencia	2004 - 2006
	Evaluación multicriterio para la toma de decisiones orientadas a la restauración conservativa y la gestión sostenible de sistemas agropecuarios en el área protegida Miraflores - Moropotente	ACCD (+ FAS)	2004 - 2010
	Maestría en Evaluación y Prevención de Riesgos en el entorno Centroamericano	Comisión Europea (Programa ALFA)	2004 - 2006
Otros ámbitos	Máster en Psicología, atención personalizada y desarrollo comunitario	ACCD	2006 - 2010

Fuente: (Fundació Autònoma Solidària 2014b) y (Fundació Autònoma Solidària 2014b)

Tal y como muestra la Tabla 1, el *Fons de Solidaritat* representa una fuente sólida y continua que apoyó las actividades de forma ininterrumpida desde el año 2004. En cuanto a los fondos de la ACCD, se puede observar que corresponden a las tres convocatorias explícitas que hubo desde el año 2004 hasta el año 2008 bianualmente. Después de su tercera edición, y hasta la actualidad, no hubo nuevas convocatorias.

Tabla 3: Fondos de financiación de los proyectos de cooperación entre la UAB y la UNAN

	FAS	ACCD	AECID	UE	Otros	Total
2012	€ 23.444					€ 23.444
2011	€ 31.520					€ 31.520
2010	€ 28.560					€ 28.560
2009	€ 44.256					€ 44.256
2008	€ 49.210	€ 92.039	€ 57.800			€ 199.049
2007	€ 22.650					€ 22.650

	FAS	ACCD	AECID	UE	Otros	Total
2006	€ 21.050	€ 92.000				€ 113.050
2005	€ 10.223					€ 10.223
2004		€ 50.000		€ 321.740	€ 18.000	€ 38.9740
Total	€ 230.913	€ 234.039	€ 57.800	€ 321.740	€ 18.000	€ 862.492

Fuente: (Fundació Autònoma Solidària 2014a)

## 2.2 Aspectos más destacados

Antes de entrar en los detalles de los diferentes proyectos y en los aspectos específicos de la cooperación, vale la pena presentar aquellos elementos que a través del proceso evaluativo se mostraron como los más sobresalientes o notorios. Estos son:

- **Grandes logros con fondos modestos.** Con fondos relativamente bajos para la cooperación, el equipo logró la implementación de una serie de medidas variadas, relevantes y con gran potencial de impacto.
- **Satisfacción generalizada, sobre todo por parte del lado nicaragüense.** Tanto la contraparte catalana como la contraparte nicaragüense se muestran altamente satisfechas con la calidad de la relación entre las dos instituciones y los respectivos equipos en términos de solidez y de confianza. El lado nicaragüense es particularmente expresivo de este entusiasmo, que se aplica y se extiende más allá de la relación misma y a casi todos los aspectos de la cooperación, mientras que las críticas o quejas son casi ausentes o dirigidas a aspectos muy puntuales.
- **Leve escepticismo por el lado catalán.** Si bien los entrevistados catalanes se muestran satisfechos con la relación con la UNAN y el equipo en términos generales, hay ciertos aspectos sobre los cuales existen dudas y una actitud de cautela o crítica. Hay preocupación por aspectos tales como el riesgo de crear excesiva dependencia, el riesgo de caer en esquemas de relación paternalista o el grado de sostenibilidad de la cooperación y los diferentes proyectos.
- **Falta de una visión y unos objetivos claros.** La cooperación entre la UNAN y la UAB se ha dado bajo un esquema informal, en el cual no hay una decisión explícita sobre el carácter específico de la cooperación (cooperación de solidaridad vs. cooperación universitaria horizontal) ni una delineación directa de sus metas concretas. La cooperación comenzó espontáneamente y, debido a las condiciones iniciales de la parte nicaragüense, como una relación de carácter estrictamente solidario. Sin embargo, no se ha establecido una visión o una reflexión sobre hasta qué punto el carácter solidario deba ser el dominante ni qué aspectos contribuyen a la formación de un carácter cooperativo más horizontal. Adicionalmente, y como veremos en el capítulo 3, aunque existen acuerdos firmados entre la UAB y la UNAN en los que se mencionan metas de la cooperación, éstas son o bien muy generales o poco claras.
- **Sostenibilidad como mayor reto.** Uno de los principales retos futuros de la cooperación, en caso de que se decida su prolongación, será la de asegurar su sostenibilidad. Por un lado, es común que la cooperación de carácter solidario sea, por definición,

dependiente de fondos por parte de donantes y, por eso mismo, no sostenible. Por eso, y también porque ambas universidades están interesadas en una relación cada vez más horizontal a nivel académico y de investigación, la cooperación UNAN-UAB aspira a ser más que una relación de solidaridad. Cómo asegurar la solidez de la relación en la medida en que se apunta a relaciones más horizontales es una de las principales preguntas y uno de los mayores retos actuales.

- **Necesidades más apremiantes en dos áreas.** A partir de las conversaciones con los distintos actores involucrados, se han confirmado dos áreas prioritarias para la cooperación actual y futura: *formación docente* e *investigación*. Dada la escasez actual en Nicaragua de docentes e investigadores con nivel de doctorado, la calidad en estas dos áreas es particularmente débil.

## 2.3 Proyectos: descripción, logros y debilidades<sup>4</sup>

### 2.3.1 Programas en el área de medio ambiente

#### Maestrías en medio ambiente

En el área de medio ambiente se desarrollaron dos programas de maestría: la maestría en evaluación y prevención de riesgos en el entorno centroamericano y tres ediciones de la maestría en gestión del medio ambiente y recursos naturales. Ambos se enfocaban en la formación de graduados de la licenciatura en ciencias ambientales (aunque hubo también estudiantes provenientes de otras universidades u organizaciones no gubernamentales) y en el fortalecimiento de las capacidades locales en las respectivas áreas, con el propósito de formar profesores para la docencia en la licenciatura en ciencias ambientales de FAREM.

La **maestría en evaluación y prevención de riesgos en el entorno centroamericano**, por un lado, fue liderada por Pilar Andrés y fundada por el programa ALFA de la Unión Europea (UE). La **maestría en gestión del medio ambiente y recursos naturales**, fue liderada por Joan Franch y Josep María Espelta en sus dos primeras ediciones, llevadas a cabo entre 2006 y 2009, y por Jordi Bartolomé en la tercera. En su tercera edición, que dio continuidad a las primeras dos, la maestría comenzó a ofrecer dos especialidades (en cuencas y en recursos naturales), se amplió hacia la zona geográfica Caribe, y dio una mayor incorporación de profesorado nicaragüense así como la posibilidad de impartir cursos por vía virtual.

En entrevista con los actores relacionados con las maestrías, se observan tres aspectos positivos principales. En primer lugar, la creación de un programa de maestría es en sí misma un logro a nivel institucional y académico, y representa una ganancia a nivel de currículo para la UNAN. Además, el hecho de que el título de los egresados sea de la UAB hace que los programas sean prestigiosos y atractivos a nivel local. Finalmente, tras varias ediciones de la maestría, se ha logrado un grupo amplio de egresados con una mejor capacitación y que constituyen una potencial fuerza docente.

---

<sup>4</sup> Se analizan con más profundidad los proyectos financiados directamente por parte de la FAS dado que se dispone de más información detallada de ellos.

Esto, sin embargo, se ve opacado por algunas debilidades. Primero, el fortalecimiento de docentes se queda en muchos casos en la teoría, pues en la práctica muchos de los egresados dejan la universidad y no permanecen en ella en ejercicio de actividades pedagógicas o de investigación. Segundo, hay cierta preocupación con respecto al nivel de exigencia académica, que frecuentemente es bajo y que lleva a que no todos los egresados tengan el nivel de formación que el título representa. Esto último se debe, según algunos de los entrevistados, al bajo nivel académico con que algunos de los alumnos ingresan a la maestría, y que lleva a cuestionar si el proceso de selección se está llevando a cabo con el rigor necesario. En efecto, parece ser que algunos de los alumnos no se dedican plenamente a su estudio y que ven el dinero de la beca como fuente económica para mantener a sus allegados.

„Hemos comprobado que ha habido formación personal, pero en la mayor parte esta formación se tradujo prioritariamente en promoción individual (muchos han dejado la universidad ya que han ido a otras universidades). No se cubrió por lo tanto el objetivo de generar dinámicas [en este sentido] en la institución.”

Gestor proyecto (catalán).

El problema de la baja exigencia académica y la posible falta de rigor en el proceso de selección es una amenaza no solamente para las maestrías en sí mismas, sino también para el propósito general de fortalecer a la UNAN a nivel de investigación y docencia. Los egresados de la maestría son ellos mismos potenciales doctorandos y en la medida en que tengan debilidades en su formación, afectan también el impacto que pueda tener el programa de doctorado, por ejemplo. Por eso, y como veremos en el capítulo 3, será necesario adoptar una aproximación integral y sistémica hacia los programas de maestría, doctorado e investigación que tenga en cuenta su concatenación e interdependencia.

Otra debilidad identificada a lo largo de la evaluación es el hecho de que los profesores de la UAB participan en los programas de maestría en su tiempo libre y sin obtener beneficios monetarios y/o académicos. Si bien los recursos son limitados y no es posible dar una recompensa monetaria significativa a los docentes, sería posible y recomendable concebir incentivos de índole académica que contribuyeran a un mayor interés y mayor compromiso.

La siguiente tabla proporciona un resumen de las características positivas y las debilidades o defectos mencionados en el nivel de maestría:

Tabla 4: Aspectos positivos y debilidades de las maestrías en medio ambiente

Aspectos Positivos	Debilidades + Aspectos por mejorar
+ Logro y ganancia a nivel académico y de currículo	- Egresados no permanecen como docentes de la universidad → Formación a nivel personal, mas no institucional
+ Prestigio y reconocimiento del programa a nivel local debido a titulación de la UAB	- Nivel de exigencia con frecuencia muy bajo
+ Impartición de formación profesional a un mayor número de personas → creación de una potencial fuerza docente	- Falta de rigor en la selección
	- Sostenibilidad no es clara

Fuente: joyn-coop

### Doctorado en medio ambiente

Después de cinco ediciones de una maestría en medio ambiente en cooperación con la UNAN-Managua en la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM-Estelí) y después de la creación en esta facultad del centro de investigación de El Limón (financiado por la AECID), se pretende culminar el proceso de cooperación catalana y española con la contribución al desarrollo de un programa de doctorado propio de la UNAN-Managua. El objetivo es que algunos alumnos destacados en las maestrías anteriores puedan doctorarse y dar oportunidad a las universidades nicaragüenses de incorporar doctores ambientólogos, estimulando y fortaleciendo así la investigación en esta disciplina. El doctorado en medio ambiente es un programa reciente, por lo cual es temprano para poder dar veredictos claros sobre su funcionamiento. En sí mismo, sin embargo, se trata de un logro inmenso. Es un programa de doctorado con titulación propia de la UNAN y constituye uno de los ocho programas de doctorado existentes en todo Nicaragua. Por eso, es un paso importante en el fortalecimiento de las capacidades de investigación del país.

Según los entrevistados, este es un programa bien anclado institucionalmente, de manera que no es tan dependiente de personas particulares. Además de eso, se ofrece a un precio de matrícula relativamente accesible para los alumnos: en lugar de los U.S. \$10.000 que costaría originalmente, la matrícula cuesta U.S. \$3.000, ya que los profesores catalanes ofrecen su tutoría de manera gratuita, por lo cual el programa puede ahorrar en costos de profesores.

Existe, sin embargo, la pregunta acerca de cómo se va a desarrollar el programa y si los alumnos actualmente inscritos podrán acabarlo de forma exitosa dentro de los plazos establecidos.

### Estación experimental para el estudio del trópico seco

El proyecto, ejecutado por la FAREM, incluye el desarrollo de un programa de capacitación científico-técnica para consolidar un grupo de investigadores en áreas temáticas relacionadas con la conservación del bosque tropical seco tales como la gestión y conservación de suelos, la regeneración natural y restauración de especies arbóreas y la ecofisiología de las plantas en condiciones adversas.

La estación experimental es un proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En principio, fue percibido como un proyecto con gran potencial de sinergia, en tanto que constituía una oportunidad para el trabajo, investigación e intercambio de estudiantes y docentes. Sin embargo, en la práctica se ha ido desvirtuando su propósito inicial de ser un centro investigativo como tal, y se ha ido convirtiendo en un centro de formación profesional para campesinos.

### Evaluación Multicriterio

Proyecto que pretende desarrollar metodologías integradas para la evaluación social de alternativas de mejora del estado actual de las explotaciones agropecuarias del Área Protegida de las Mesas de Moropotente (Nicaragua), a partir de la integración del conocimiento local y científico-técnico. El método de trabajo es prioritariamente

interdisciplinario, ya que incluye métodos procedentes de las ciencias sociales y económicas, la agroecología, las ciencias biológicas y las ciencias forestales.

La evaluación multicriterio fue un proyecto financiado inicialmente por la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo (ACCD). Sin embargo, en sus etapas finales, el proyecto se quedó sin fondos necesarios para cumplir los propósitos establecidos. La conclusión exitosa del proyecto fue posible gracias a la FAS, que financió la última fase.

Al incorporar aspectos investigativos, así como la participación y formación de campesinos en proyectos de interés para la región en cuestión, la evaluación multicriterio fue un ejemplo de proyecto integral con fortalezas a nivel de investigación, de formación, y de impacto social. En este sentido, se aproxima a las bases del concepto de investigación e innovación responsables (RRI, por sus siglas en inglés) que actualmente promueve la Comisión Europea, el cual fomenta aspectos tales como compromiso/participación social, equidad de género, educación en ciencia, libre acceso, ética y gobernanza (European Commission 2015).

### 2.3.2 Programas en otras áreas de conocimiento

#### Máster en acompañamiento psicopedagógico

Este proyecto financiado por la ACCD tuvo como objetivo actualizar el profesorado de la licenciatura de psicología que, a pesar de ser responsable de la formación de un campo extenso de especializaciones en el ámbito de la psicología, contaba hasta el momento con pocas oportunidades de formación permanente y con escasez de material. Con la participación de la unidad de psicología de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Escuela de Postgrado de la UAB, se impartió primero un postgrado y después un programa de máster bajo el título “Acompañamiento psicopedagógico profesional en el desarrollo de la personas y la optimización de prácticas educativas comunitarias”.

En el contexto de esta maestría, algunos estudiantes tuvieron la posibilidad de pasar un tiempo en la UAB, algo que percibieron como muy útil para sus carreras. La estancia también fue importante porque hizo sentir a los estudiantes nicaragüenses vinculados a la UAB y tratados como pertenecientes a ella. De acuerdo con los estudiantes, el contenido de los módulos tenían un buen equilibrio entre los aspectos teóricos y prácticos. Según la estudiante entrevistada, los instructores catalanes conocían bien el contexto nicaragüense y los contenidos de los cursos hacían énfasis en situaciones reales del entorno. Otros aspectos positivos mencionados en la entrevista incluyen la participación de tutores locales como complemento a los cursos, así como la diversidad dentro del grupo de estudiantes, quienes provenían de distintas áreas, enriqueciéndose así las perspectivas del grupo.

A partir de la maestría surgieron proyectos en los que algunos estudiantes se vincularon y permanecieron. Por ejemplo, la alumna entrevistada mencionó un proyecto para trabajar en el acompañamiento de maestras y educadoras a nivel inicial. De este proyecto surgió más adelante una nueva iniciativa llamada “Vínculos”, en donde se trabajan diferentes iniciativas dedicadas a la infancia.

## Máster en didácticas

El Máster en Didácticas Específicas de la UAB en la UNAN tuvo dos ediciones dirigidas a la preparación de profesores de universidad, responsables educativos dedicados a la formación del profesorado de secundaria, a gestores de esta etapa educativa y al profesorado de secundaria. Se apuntaba a actualizarlos desde su propia práctica en los últimos conocimientos sobre la enseñanza y el aprendizaje en diferentes disciplinas del currículum.

Según la egresada de la maestría entrevistada para esta evaluación, el programa es una muy buena opción de capacitación que responde a las necesidades de sus alumnos. Como en el caso de la maestría en acompañamiento psicopedagógico, en este caso los estudiantes estuvieron muy satisfechos tanto con la calidad de los profesores (todos catalanes), como con la diversidad del grupo de estudiantes, que era percibida como enriquecedora. Como sugerencia para agregar a las cualidades del programa, la entrevistada recomendó integrar más personal de apoyo nicaragüense que sirviera como complemento a los profesores españoles.

“Tengo muchas ideas que vienen desde ahí. Y conocí a muchas personas que son relevantes para mi carrera. A partir de la maestría se dio un proyecto para trabajar con educadoras y maestras de formación inicial. Tuve la oportunidad de acompañar ese proceso. Desde entonces estamos trabajando por la innovación en la educación infantil. Actualmente estoy en un proyecto que se llama Vínculos que nació de esa primera iniciativa) y en donde hay diferentes iniciativas para la infancia. Todas estas actividades surgieron de las necesidades identificadas en la época en la que desarrollamos el proyecto con la FAS.”

- Egresada de maestría, UNAN.

Al contrario de las capacitaciones ofrecidas por el ministerio de educación, que son percibidas como de baja calidad, la maestría de la UNAN es altamente apreciada y vista como una gran oportunidad para docentes y personas del ministerio. Además de expresar un alto grado de satisfacción propio y de sus compañeros, la entrevistada sugirió que la UNAN y el ministerio tomen medidas para que lo aprendido en la maestría tenga más repercusión y sea más aprovechado dentro del ministerio mismo.

### 2.3.3 Resultado indirecto: enriquecimiento de las bibliotecas

Aparte de los proyectos en el ámbito del medio ambiente, en didácticas y en psicopedagogía, la cooperación entre la UAB y la UNAN tuvo un resultado adicional que vale la pena mencionar a pesar de que no hubieran estado previsto de forma específica en los diferentes proyectos: el enriquecimiento de la biblioteca.

Gracias a las donaciones de libros y otras publicaciones que en los diferentes viajes llevaron profesores catalanes a Nicaragua, la biblioteca de la UNAN se vio reforzada, especialmente en el ámbito de medio ambiente. Según una de las personas entrevistadas, hace unos años la biblioteca de la UNAN era el referente en medio ambiente de toda la región de centro américa.

### 3 Objetivos de la Cooperación: Definición y Alcance

En el presente capítulo se analizan los objetivos de la cooperación: tanto su formulación como su cumplimiento. En la primera sección se presentan las metas tal y como fueron establecidas en un principio, y se ofrece una reflexión sobre ellas. Luego se analiza su cumplimiento a través de las diferentes medidas implementadas en la cooperación.

#### 3.1 Análisis de las metas de la cooperación: formulación y reflexión

##### Las metas de la cooperación

Los objetivos de la cooperación entre la UNAN y la UAB no se encuentran formulados en un solo documento, sino en varias fuentes. Por un lado, el **convenio entre la UNAN y la UAB**, firmado en marzo del año 2000, establece cinco metas principales:

- 1.) Promover las relaciones de carácter académico/científico/profesional entre la UAB y la UNAN
- 2.) Desarrollar actividades de docencia/investigación en materia de interés común para ambas instituciones
- 3.) Fomentar el intercambio de profesores y de alumnos
- 4.) Fomentar el intercambio recíproco de información sobre temas de investigación, libros, publicaciones y otros materiales de interés para ambas instituciones
- 5.) Fomentar el debate y el intercambio de experiencias sobre todos aquellos temas que puedan beneficiar a ambas instituciones

En adición a estas 5 metas formuladas en el convenio, el **Fons de Solidaritat** en sí mismo establece otras dos metas relacionadas con sus actividades de cooperación universitaria para el desarrollo:

- 6.) Reforzar capacidades docentes y de investigación de las contrapartes
- 7.) Mejora de la gestión universitaria

Finalmente, las conversaciones con los responsables de la cooperación de la UAB revelaron una **meta adicional tácita**, que aunque no aparece en los documentos, ha sido también un hilo conductor de la cooperación:

- 8.) Concentrar especial atención y alcanzar mayores logros en el área de medio ambiente

##### Reflexión sobre la formulación y establecimiento de metas

Aunque las metas establecidas no se encuentran formuladas directamente en un solo documento, es importante resaltar que no existe un conflicto entre los objetivos formulados

en las diferentes fuentes. Las metas son, por el contrario, complementarias y se refuerzan mutuamente. Sin embargo, su dispersión en diferentes documentos es problemática, y evidencia que existe una falta de claridad con respecto al carácter de la cooperación, su dirección, sus objetivos específicos y la forma en la que estos son concebidos y establecidos. Como veremos, esta falta de claridad también se ve reflejada en la vaguedad de algunas de las metas formuladas. Esto lleva a que las metas se hayan convertido más que todo en una formalidad, y a que la cooperación se implemente más con base en reflexiones informales y puntuales que con base en una estrategia integral explícita.

Sin embargo, ¿qué es exactamente lo que hace falta? En primer lugar, hace falta una discusión explícita y una decisión con respecto al **carácter de la cooperación**: aunque comenzó como una alianza basada en la solidaridad y aunque una horizontalidad estricta no es posible todavía, ¿en qué dirección se está apuntando? ¿Hay ya elementos de horizontalidad en la relación? ¿Es deseable y/o posible apuntar a una cooperación más horizontal? Las respuestas a estas preguntas son una condición esencial para el establecimiento de metas y rutas claras para el futuro de la cooperación.

Además de la dicotomía entre cooperación universitaria para el desarrollo (solidaridad) y cooperación universitaria horizontal, también existe una pregunta relacionada con respecto al tipo de iniciativas a desarrollar dentro de su marco. A nivel internacional se ha establecido la siguiente categorización general de los tipos de intervenciones de educación superior para el desarrollo:

- 1.) **Educación y formación**, que incluye actividades de formación profesional para estudiantes de países en vías de desarrollo, cursos especializados con objetivos y beneficiarios específicos, programas de becas abiertos con objetivos amplios en diferentes disciplinas, programas de becas restringidos a instituciones o disciplinas concretas o becas para la formación a distancia.
- 2.) **Consortio y redes**, que se refiere a las medidas que apuntan a conectar departamentos individuales con departamentos de universidades en países socios, con el interés de reforzar la investigación y la formación, así como para aumentar las capacidades institucionales.
- 3.) **Desarrollo institucional**, que incluye actividades dirigidas a fomentar capacidades, tanto a nivel institucional (en ámbitos específicos tales como las tecnologías de la información y comunicación - TIC) como a nivel regional, con medidas para la mejora de aspectos de calidad en un sistema universitario, por ejemplo (Creed, Perraton, and Jeff Waage 2013).

En este punto, una vez más, es recomendable tomar una decisión explícita sobre el o los tipos de iniciativas que mejor se acomodan a las necesidades de la cooperación en un determinado momento.

Aparte de una definición en estos dos ámbitos, a las metas de la cooperación también les hizo falta haber sido establecidas de manera participativa y definitiva por ambos lados. Esto tiene tres consecuencias:

En primer lugar, **no se han tomado en cuenta las estrategias nacionales de desarrollo y necesidades del país receptor explícitamente**. En parte por eso, los proyectos se desarrollan en su mayor parte aislados unos de otros, y no de manera concatenada, enmarcados en una estrategia general más amplia. Los objetivos de los diferentes proyectos no están lo suficientemente alineados ni conectados entre sí. Una perspectiva más integral ayudaría, por ejemplo, a que la maestría en medio ambiente, al ser considerada como un paso hacia el doctorado, impusiera los estándares de rigor necesarios para egresados que potencialmente habrán de convertirse en doctores.

En segundo lugar, no hay claridad en la práctica acerca de los **beneficios específicos que la cooperación ha de traer a *ambos lados* de la colaboración**. Así, por ejemplo, los beneficios explícitos para la UAB son muy generales y no incluyen ventajas puntuales para los profesores que viajen a Nicaragua y se involucren en los proyectos. Es importante que se tracen beneficios generales y específicos para ambas contrapartes, de tal manera que actores en uno y otro lado tengan suficientes incentivos.

Finalmente, no hay claridad con respecto a los **roles que juega cada institución** en el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo: ¿Cómo contribuye la UAB a la cooperación y sus metas más allá del *Fons de Solidaritat* en sí mismo? ¿Qué roles debe y puede tener la UNAN más allá de su papel de receptor?

Tal y como fueron establecidas en el comienzo, las metas se prestan para una reformulación que incluya los factores mencionados que han hecho falta hasta el momento. No obstante, y dado que las ocho metas presentadas son aquellas sobre las cuales se construyó la cooperación, la siguiente sección analiza el grado en el cual estas metas han sido cumplidas hasta ahora.

### 3.2 Alcance de metas establecidas

A continuación presentamos una evaluación del cumplimiento de las ocho metas establecidas en el marco de la cooperación a través de una escala del 1 al 5 como sigue a continuación:

- 5 - Meta cumplida *completamente*
- 4 - Meta cumplida *casi completamente*
- 3 - Meta cumplida *parcialmente*
- 2 - Primeros pasos
- 1 - Ningún resultado

### Metas formuladas en el convenio UNAN/UAB:

#### **META 1: “Promover las relaciones de carácter académico/científico/profesional entre la UAB y la UNAN”**

La promoción de relaciones académicas, científicas y profesionales ha sido la meta cumplida de manera más satisfactoria hasta el momento. Las relaciones entre la UNAN y la UAB son estrechas, de confianza y sólidas. Los diferentes miembros se sienten cercanos entre sí y es evidente la confianza entre ellos. Además, hay sensación de que se está trabajando en equipo. Varias de las acciones y medidas implementadas reflejan y son producto de estas relaciones estrechas. Ejemplo de ello son las estancias de miembros de las respectivas instituciones (sobre todo las de profesores e investigadores catalanes en Nicaragua). Los programas de maestría con cursos impartidos en la UNAN son ejemplos de la estrechez de las relaciones a nivel académico.

“Muchos de los docentes [catalanes] han dado ejemplo para nosotros de que todos somos parte de un todo, de un equipo. Muchos doctores de la UAB han reflejado que no ponen límite, que son generosos, que todos estamos juntos...” -

Funcionaria UNAN.

Las relaciones promovidas y cultivadas son particularmente fuertes a nivel académico, pero son también sólidas a nivel científico y administrativo. En el nivel científico faltan quizás mejores incentivos para que los profesores catalanes vean la cooperación no solamente con carácter de generosidad, sino también como una oportunidad. Finalmente, con respecto al nivel administrativo, es importante mencionar que aunque el enfoque de la cooperación no ha puesto un énfasis directo o explícito en él, de todas maneras ha habido efectos paralelos relevantes (por ejemplo, la experiencia ganada por la UNAN en desarrollo de currículos o programas de máster - ver cumplimiento de meta número 7).

En resumen, dadas las excelentes relaciones, su solidez y la confianza en las que están basadas, es posible decir que la meta 1 ha sido cumplida completamente.

Calificación: 5

#### **META 2: Desarrollar actividades de docencia/investigación en materias de interés común para ambas instituciones.**

Las actividades diseñadas e implementadas en el marco de la cooperación tienen un enfoque dirigido sobre todo hacia el tema de la docencia. Los programas son concebidos y luego interpretados sobre todo como instrumentos para la formación de una fuerza docente local mejor calificada y preparada. En el marco de los programas de maestría y doctorado hay también, por definición, un componente investigativo. Sin embargo, este aspecto es menos fuerte que el de docencia, por dos razones: primero, porque el nivel de doctorado (que es el ideal en términos de investigación) no está tan desarrollado como las maestrías y, segundo, porque los docentes catalanes, quienes tienen los elementos para liderar en este ámbito, no tienen los suficientes incentivos para darle prioridad a investigar en Nicaragua con sus contrapartes nicaragüenses.

No se identifica un interés común claro, sobre todo por parte de la UAB, en algunas de las actividades, hecho que, como veremos más adelante, tiene un impacto directo sobre la sostenibilidad de la cooperación.

Por estas razones, la meta 2 ha sido alcanzada casi completamente.

Calificación: 4

### **META 3: Fomentar el intercambio de profesores y alumnos**

La cooperación ha dado lugar a la movilidad de miembros de las diferentes instituciones. Sin embargo, un intercambio real con movilidad recíproca y bilateral no se ha dado todavía entre las dos instituciones. Si bien hay casos puntuales de nicaragüenses que han viajado a Cataluña en el marco de la cooperación, la mayor parte de los desplazamientos y estancias en el país socio las han hecho catalanes en Nicaragua, y esto casi exclusivamente en el nivel de docentes e investigadores, pues tampoco ha habido una movilización significativa de estudiantes catalanes que vayan a trabajar o estudiar en la UNAN.

Un verdadero fomento de intercambio recíproco es difícil sobre todo debido a razones financieras. Ni la UNAN como institución ni sus estudiantes o docentes cuentan con los fondos para costear estancias en Cataluña. De hecho, los mismos profesores catalanes que han viajado a Nicaragua no han cobrado por el trabajo allí desarrollado.

La meta 3, por lo tanto, ha sido cumplida parcialmente, pues aunque ha habido movilidad, no ha sido recíproca y en todos los niveles. Sin embargo, vale la pena resaltar que, debido a las relaciones sólidas y de confianza entre las dos instituciones, las bases están ahí para un intercambio más balanceado y robusto en el futuro.

Calificación: 3

### **META 4: Fomentar el intercambio recíproco de información sobre temas de investigación, libros, publicaciones y otros materiales de interés para ambas instituciones**

En el caso de esta meta, el intercambio, aunque existente, no ha sido recíproco o balanceado. Un aspecto de este desbalance es comprensible y no representa en sí mismo un defecto: este es el caso del enriquecimiento en libros, publicaciones y materiales, un aspecto en el cual el socio beneficiado ha sido sobre todo la UNAN, cuya biblioteca se benefició de las contribuciones del lado catalán.

Sin embargo, en el aspecto de intercambio de información y de producción de artículos conjuntos, todavía hay campo para mejorar y enfocarse en producir un mayor número de publicaciones. Además, al parecer ha habido algunos casos de publicaciones en los que al lado nicaragüense no se le reconoció autoría aunque hubiese participado en el proceso de producción del artículo.

Es importante resaltar que, al requerir que el intercambio fuera recíproco, esta meta era poco realista desde su misma formulación, dado que Nicaragua está precisamente en el proceso de mejorar sus capacidades de investigación y docentes, y por lo tanto su contribución no podía ser equivalente a la de la UAB en este sentido.

Por estas razones, la meta 4 ha sido cumplida parcialmente.

Calificación: 3

#### **META 5: Fomentar el debate y el intercambio de experiencias sobre todos aquellos temas que puedan beneficiar a ambas instituciones**

Tal y como está formulada, la meta número 5 carece de claridad. Primero, no es claro exactamente qué es nuevo en esta meta que no esté contenido en la combinación del resto de metas establecidas. Segundo, no se especifica en ninguna parte cuáles son “todos aquellos temas que puedan beneficiar a ambas instituciones”. A nivel general y de manera informal, los procesos llevados a cabo en el marco de la cooperación incluyen espontáneamente una reflexión conjunta sobre temas de mutuo interés. Sin embargo, más allá de eso no hay medidas dirigidas específicamente a un debate o al intercambio de experiencias en sí mismos.

Por la vaguedad de su formulación, y porque no es claro que la meta añada aspectos que no sean ya contenidos en las demás, nos abstenemos de calificar el alcance de la meta 5.

Calificación: -

#### *Metas específicas del Fons de Solidaritat:*

#### **META 6: Reforzar capacidades docentes y de investigación de contrapartes**

Esta meta, sobre todo en el aspecto de docencia, es la que con más frecuencia mencionan los entrevistados y la que más explícitamente se busca con los programas desarrollados y sus respectivas medidas. Los programas de educación superior en nivel de maestría y doctorado están concebidos como herramienta para solucionar la falta de docentes y de investigadores adecuadamente calificados en Nicaragua.

Con respecto a la docencia, en principio, la titulación de profesionales de los respectivos programas ha contribuido a la creación de una potencial fuerza docente. Sin embargo, se ha visto que en la práctica esta potencial fuerza se ve disminuida por dos motivos. Por un lado, se titulan algunos estudiantes cuyo nivel académico no es el adecuado. Por el otro, una vez terminado el programa, muchos de los egresados no permanecen en la universidad cumpliendo una función de docencia.

Con respecto a la investigación, si bien la contribución ha sido significativa, el producto en sí es todavía intangible en su mayor parte, pues las personas se están formando por ahora sobre todo a nivel de maestría. Es decir, las capacidades de investigación son todavía

incipientes, y serán más tangibles y sólidas en la medida en que se logre que varias personas pasen a nivel de doctorado. En principio, la intangibilidad del producto obtenido hasta ahora no cambia su contribución como primer paso en un proceso que es de largo plazo. Sin embargo, el hecho de que la exigencia sea en algunos casos baja hace que su potencial contribución baje.

A las maestrías se suma la creación de un doctorado, que constituye un paso adicional en el camino adecuado. Si se tiene en cuenta que se trata de uno de un total de ocho programas de doctorado en Nicaragua, la dimensión del logro es particularmente importante. Es decir, la sola existencia del doctorado es en sí misma un logro. Sin embargo, todavía no es posible medir su efectividad o el nivel de los egresados.

En adición a la existencia de los programas de postgrado, otras de las medidas implementadas son valiosas para esta meta: el enriquecimiento de la biblioteca y de la universidad con libros y otros materiales o el acceso e interacción con profesores internacionales son ejemplos de ello.

La meta 6 se ha cumplido satisfactoriamente.

Calificación: 3

#### **META 7: Mejora de la gestión universitaria**

Como se ha mencionado ya en la discusión de la meta 1, en la práctica, los logros a nivel administrativo no han sido un enfoque específico de la cooperación. Sin embargo, las actividades realizadas en otros sentidos han traído consigo efectos positivos a nivel administrativo. Ejemplos de ello son la experiencia adquirida sobre el desarrollo de currículos de programas de maestría y doctorado, o sobre la reforma de los currículos de licenciatura.

Para que haya resultados adicionales a los que se dan espontáneamente a través de otras medidas, habría que discutir la implementación de medidas que estén directamente dirigidas al ámbito administrativo.

La mejora de la gestión universitaria ha sido cumplida parcialmente: los resultados son positivos, pero la meta en sí misma no ha sido central en la cooperación. Valdría la pena reflexionar sobre una reformulación de la meta o una inclusión más específica y explícita en los proyectos y las actividades promovidas desde la FAS.

Calificación: 3

Meta tácita de la UAB:

#### **META 8: Concentración e impacto especial y destacado en el área de medio ambiente**

La cooperación ha logrado dar prioridad al área de medio ambiente de manera efectiva, y

ha logrado resultados positivos: un mayor número de profesionales titulados en el área, el desarrollo de un programa de doctorado, o la implementación de proyectos de investigación. Pero a pesar de esta concentración especial, los resultados no corresponden al potencial que podrían tener. Algunas de las razones ya las hemos discutido: el nivel bajo de exigencia o la falta de permanencia de los egresados en la universidad como docentes e investigadores son unas de ellas. La razón más importante, sin embargo, es que esta meta no ha sido explícitamente formulada, y que por lo tanto han faltado una visión integral y metas claras con respecto al área de medio ambiente. Los programas y proyectos se desarrollan por separado y espontáneamente, de forma que se pierde parte del potencial de sinergia. Por ejemplo: en la maestría se han admitido personas de bajo nivel académico que difícilmente podrían luego entrar al doctorado. Diseñar los programas de maestría y doctorado de manera más concatenada haría que se complementaran de formas más efectivas. De igual forma, hay mucho potencial para sinergias entre las diferentes actividades que, con una planificación adecuada, se podría aprovechar en mayor medida.

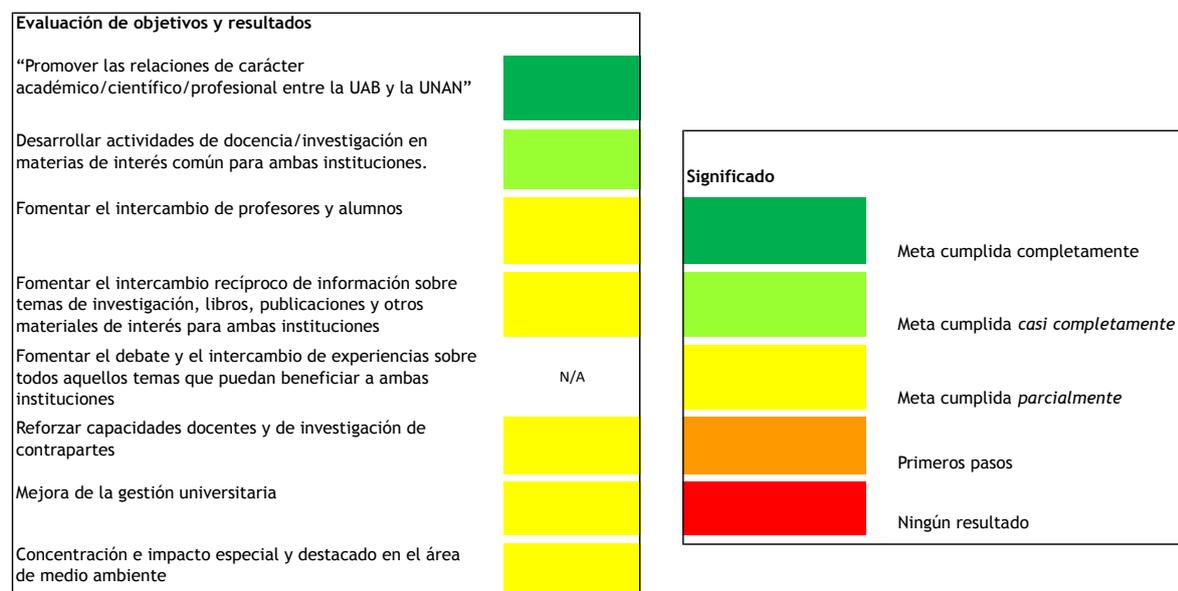
Por los motivos aquí señalados, el cumplimiento de esta meta es parcial.

Calificación: 3

### 3.3 Alcance de metas: Resumen Visual y Conceptual

A continuación se presenta un resumen visual del cumplimiento de las metas de la cooperación hasta el momento actual:

Figura 1: Resumen del cumplimiento de metas



Fuente: joyn-coop

Como vemos, la meta número 1 es aquella con el mayor cumplimiento hasta ahora. Lo más exitoso de la cooperación ha sido la relación misma que se ha ido estableciendo, su solidez y la confianza que hay entre las partes. Para desarrollar el potencial de cumplimiento de las

demás metas, será importante formalizar la cooperación misma a través del establecimiento previo de un marco lógico y de objetivos, rutas y rúbricas claras que sirvan de guía a cada paso del proceso y den un carácter global e integral a las acciones llevadas a cabo.

Cabe resaltar, en todo caso, que parte del incumplimiento de algunos aspectos de las diferentes metas tiene que ver sobre todo con que la formulación hace que algunas de ellas no sean claras o que no sean realistas dados los fondos disponibles. Por este y otros motivos, y como se verá en nuestras recomendaciones, es importante que haya una reformulación de los objetivos y metas. Entendemos que desde la FAS será más fácil, en un primer paso, influenciar y decidir sobre las metas concretas del *Fons de Solidaritat*.

## 4 Evaluación de la cooperación según los criterios CAD

En este capítulo se analiza la cooperación en términos de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Estos serán calificados con base en la siguiente escala

- 1 - Muy bajo
- 2 - Bajo
- 3 - Medio
- 4 - Alto
- 5 - Muy alto

Antes de entrar en este análisis, sin embargo, vale la pena resaltar que los criterios CAD, al enfocarse en el aspecto de desarrollo, son aplicados aquí *sobre todo* (pero no exclusivamente) con base en la perspectiva de la UNAN como la institución representante del país receptor dentro de esta cooperación.

### 4.1 Relevancia

La cooperación entre la UNAN y la UAB es relevante para las dos partes desde múltiples perspectivas: a nivel nacional, institucional y temático.

A nivel **nacional** la cooperación es relevante tanto en términos de los intereses nicaragüenses como de los intereses catalanes. Para cada lado, la contraparte representa un aliado clave en su respectivo contexto, pues existe entre ellos una base común en términos históricos, lingüísticos y de conocimiento contextual mutuo. Nicaragua es además un país con necesidades compatibles con la cooperación al desarrollo de Cataluña, y que, en comparación con otros países de su contexto geográfico, es relativamente estable y permite que las medidas planeadas sean practicables.

En términos **temáticos**, la cooperación también tiene una concentración que es relevante para las dos contrapartes. Dadas las problemáticas actuales relacionadas con el cambio climático, la biodiversidad o el tema de la energía y los recursos renovables, el enfoque en medio ambiente es un tema de alta prioridad en las estrategias de cooperación mundiales y nacionales. Las otras áreas de la cooperación (psicopedagogía y didácticas) por su parte, responden directamente a necesidades y aspectos específicos del contexto nicaragüense (por ejemplo, violencia en general, violencia de género e infantil, o baja capacitación de docentes).

Finalmente, desde el punto de vista **institucional**, la cooperación responde directamente a vacíos del contexto nicaragüense y de la UNAN específicamente. El hecho de que se estén formando docentes e investigadores contribuye a que Nicaragua aumente el número de profesionales calificados en estas dos categorías. La UNAN, por ejemplo, tiene el propósito de pasar de un 5% a un 20% de profesores y docentes con título de doctorado, cosa a la que contribuye el programa de doctorado. En general, las medidas de la cooperación contribuyen a proveer mejores conocimientos y material, al desarrollo institucional, y a que se sienten las bases para que la UNAN pueda cooperar de manera cada vez más horizontal

con aliados internacionales.

Por estas razones, la relevancia de la cooperación es muy alta.

Calificación: 5

## 4.2 Efectividad

Como hemos visto en la sección 3.2., las metas de la cooperación se han cumplido en la mayor parte de los casos de manera satisfactoria o parcial. La construcción y el fomento de relaciones sólidas es hasta el momento la meta que mejor se ha alcanzado, mientras que existen problemas en el área de producción de publicaciones conjuntas y reconocimiento de la autoría de los nicaragüenses en casos puntuales. La complicidad y la confianza entre las partes han contribuido a una buena gestión y al establecimiento de lazos bilaterales entre estudiantes y docentes.

Más allá de los logros en el marco de las metas explícitas de la cooperación, existen otros aspectos que disminuyen su efectividad, tales como:

- Falta de permanencia de los egresados de la maestría como docentes y/o investigadores en la UNAN
- Falta de dedicación absoluta por parte de los estudiantes y/o bajo rendimiento académico
- Falta de rigor en el proceso de selección de estudiantes
- Poca integración de personal local en las maestrías
- Baja exigencia académica en algunos casos
- Dificultad de la UNAN para contribuir con fondos propios + falta de apropiación y de participación de la UNAN en la gestión de los fondos existentes
- Dificultad para enviar más personal de la UNAN a la UAB
- Poca implicación de la UAB más allá del *Fons de Solidaritat*

Finalmente, cabe resaltar que una reformulación más modesta de las metas del *Fons de Solidaritat* podría ser beneficiosa en este sentido. Dado que los fondos disponibles son limitados, y que en todo caso el papel del Fons puede limitarse al rol muy válido y necesario de *dar un impulso o sentar las bases*<sup>5</sup> para el refuerzo de capacidades a nivel investigativo, docente o administrativo, puede ser conveniente reformular las metas para que reflejen esa naturaleza. Tal y como están formuladas, las metas del fondo no son acordes con el monto de los fondos disponibles.

Con base en este análisis, la efectividad de la cooperación ha sido media.

Calificación: 3

---

<sup>5</sup> Una posible opción sería, por ejemplo, enfocar los esfuerzos de la FAS en establecer lo que podríamos denominar como “*pre-partnerships*” con instituciones de países en vías de desarrollo como preparación para una relación horizontal en el futuro.

### 4.3 Eficiencia

Este criterio es una de las mayores fortalezas de la cooperación. En relación con los fondos modestos (un total de €230.000), los variados resultados de la cooperación son muestra de una alta eficiencia: el desarrollo de tres programas de maestría, un programa de doctorado, y proyectos de investigación, entre otros.

En conversaciones con los diferentes participantes de la cooperación queda claro que se intenta mantener los costos lo más bajos posibles, cosa que en muchos casos se traduce en que los participantes tengan que adaptarse a condiciones incómodas. Sin importar esta incomodidad, el equipo en general se ha mostrado comprometido con el ahorro y el uso eficiente de los fondos disponibles.

A partir de estas consideraciones puede decirse que la eficiencia de la cooperación ha sido muy alta.

Calificación: 5

### 4.4 Impacto

Medir el impacto de una intervención es difícil, ya que se tiene que demostrar un efecto directo de las actividades llevadas a cabo sobre un posible cambio producido. Medir esta relación directa requiere un procedimiento complejo que no es posible aplicar en esta evaluación. En todo caso, y para dar al menos indicaciones de un posible impacto, basaremos nuestra argumentación en el principio de la plausibilidad que se suele usar en evaluaciones de cooperación al desarrollo. Por lo cual, la siguiente descripción y evaluación de impacto se da con base en la dirección y el potencial de las medidas adoptadas y se tiene que leer con cautela.

Se puede destacar que las acciones de cooperación con la UNAN van bien encaminadas y cuentan con potencial para generar un impacto positivo sobre el desarrollo. Esto se puede observar antes que nada en el desarrollo de la FAREM-Estelí, que desde el inicio de la cooperación con la UAB ha evolucionado de centro regional a facultad. Parece que la disposición de fondos de la cooperación haya contribuido a dar mayor autonomía a FAREM-Estelí, en la medida que son fondos que no dependen directamente del ministerio de educación de Nicaragua. A la vez, la cooperación también ha tenido sus posibles impactos en abrir la FAREM-Estelí al ámbito académico y científico internacional.

Para la UNAN Managua, otro efecto importante de la cooperación ha sido la experiencia del desarrollo de un programa de doctorado propio. Este programa, así como la experiencia adquirida durante su desarrollo e implementación, pueden servir como base para a la futura creación de otros doctorados.

Igualmente, se observa un impacto directo en los estudiantes de la UNAN a nivel profesional. Haber cursado una de las maestrías les abre puertas y mejora sus posibilidades laborales. Además, cada una de las personas formadas a través de los cursos de maestría representa un potencial nuevo alumno de doctorado y, como tal, una potencial fuerza

docente e investigadora. El aumento de PDI con maestría en la UNAN ha facilitado introducir el título de maestría como requisito para poder impartir docencia, lo cual tiene un efecto directo sobre la calidad de la formación.

Como ya se ha dicho, es difícil medir la totalidad de los efectos de la cooperación en ámbitos externos al de la UNAN misma. Sin embargo, puede desde ya identificarse un efecto adicional de la cooperación que va más allá de la UNAN: el hecho de que un alto número de los directores de los parques naturales de Nicaragua han cursado la maestría de la UAB.

A pesar de las señales positivas aquí descritas, el impacto de la cooperación puede verse disminuido por factores ya mencionados a lo largo de este informe. Un ejemplo es el hecho de que muchos egresados no se quedan como docentes en la UNAN, hecho que demuestra que el impacto se realiza mayoritariamente a nivel individual. También existe el peligro de caer en un esquema paternalista, lo cual se refleja, por ejemplo, en el nivel bajo de exigencia de los cursos ofrecidos. Finalmente, no es claro que los conocimientos transmitidos sean aprovechados suficientemente a nivel de las administraciones públicas de Nicaragua, como podrían ser los ministerios correspondientes.

A partir de estas consideraciones puede decirse que el impacto de la cooperación ha sido medio.

Calificación: 3

#### 4.5 Sostenibilidad

Con respecto a la sostenibilidad, lo primero que hay que aclarar, y de lo cual son conscientes los miembros de la cooperación, es que una cooperación de carácter únicamente solidario es por definición insostenible en el largo plazo, pues depende de la disponibilidad de fondos del donante. En el caso de la UAB y de la UNAN, que ha sido sobre todo de carácter solidario, la cooperación depende excesivamente de los fondos y, por ello, sin financiación no habría cooperación activa. En este contexto, y teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y la situación actual de la cooperación al desarrollo en Cataluña, la cooperación universitaria en particular necesita prever desde el primer momento todas las medidas necesarias para garantizar su sostenibilidad.

Más allá de la sostenibilidad de la cooperación en sí, dentro de una relación de solidaridad se pueden construir e implementar medidas tengan un potencial de durabilidad en sí mismas. En el caso de la cooperación entre la UAB y la UNAN, la sostenibilidad de los proyectos mismos tampoco es clara. La mayoría de ellos, como por ejemplo el Master en Medio Ambiente o las actividades de investigación, no son sostenibles sin la disponibilidad de fondos del donante. En lo que se refiere al doctorado, su sostenibilidad aún está por verse. Algunos aspectos, tales como su anclaje en la institución, indican que hay una mayor probabilidad que sea sostenible. Sin embargo, la pregunta sobre si los estudiantes podrán finalizar con éxito el programa está aún por responderse, y su respuesta tendrá un efecto sobre la sostenibilidad del programa.

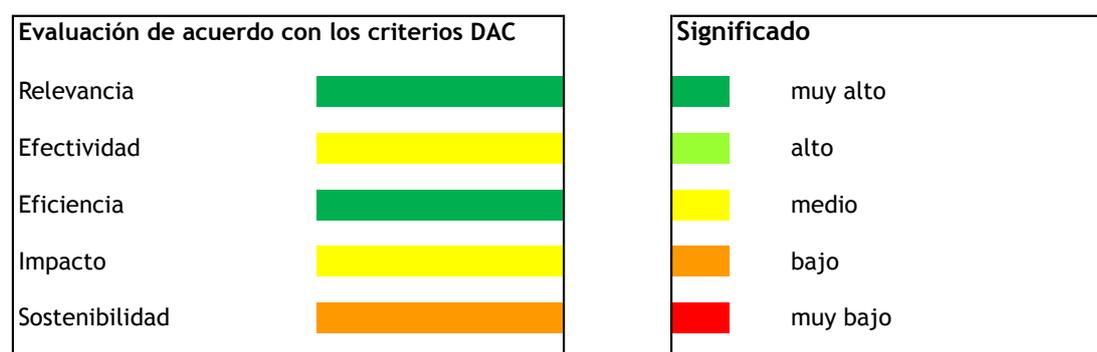
Una razón que contribuye al bajo nivel de sostenibilidad de la cooperación es que está muy basada en el factor humano y no tanto en un vínculo institucional. Esto se refleja en detalles tales como el beneficio puramente personal que en muchos casos han traído las maestrías y la falta de vinculación duradera a la institución una vez finalizado el programa de formación. Esto también se demuestra en la falta de incentivos para los profesores de la UAB. Si se quiere lograr una cooperación sostenible, está tendrá que ser profesionalizada y se deberán crear situaciones de *win-win* para todas las personas e instituciones implicadas.

Por todas estas razones, puede decirse que la sostenibilidad de la cooperación y de sus medidas ha sido baja. Sin embargo, hace falta mencionar que, gracias a las buenas relaciones, la confianza y el interés mutuo entre ambas instituciones representan una buena base para construir vínculos sostenibles en el futuro. Existe además la oportunidad y el interés de extender estas relaciones a nivel regional (Centroamérica) y darles un fundamento más sostenible.

Calificación: 2

#### 4.6 Resumen visual

Figura 2: Resumen de la evaluación de acuerdo a los criterios CAD



Fuente: joyn-coop

## 5 Recomendaciones

Con base en el análisis y en las reflexiones previas, el presente capítulo ofrece una serie de recomendaciones no solamente para una posible extensión de la cooperación con Nicaragua, sino también para cualquier cooperación futura con otros países, y para la definición del papel del *Fons de Solidaritat* en sí mismo.

En las primeras tres secciones (5.1.- 5.3) se expondrán las recomendaciones generales, y se explicará su alcance en el ámbito de la cooperación UAB/UNAN o de una potencial cooperación con otro país. Las recomendaciones serán explicadas en términos de las lecciones aprendidas a lo largo del presente informe y estarán organizadas como se explica a continuación:

- Recomendaciones a nivel conceptual (dirigidas a aspectos relacionados con la naturaleza y carácter de la cooperación en sí misma)
- Recomendaciones de implementación para el aumento de la horizontalidad y de la calidad
- Recomendaciones de evaluación, planificación y seguimiento

En la cuarta sección (5.4.), ofreceremos un resumen visual de las recomendaciones, resaltando también el rol particular del *Fons de Solidaritat* en su respectiva implementación.

### 5.1 Nivel conceptual

1. **La selección de socios para una potencial cooperación y la extensión de cooperaciones ya existentes debe estar basado en un análisis de compatibilidad de necesidades y de potencial sostenibilidad de las medidas implementadas.** Deberá haber un diagnóstico de las necesidades institucionales de **ambas** partes, de forma que los beneficios mutuos sean claros desde el principio: ¿Cuáles son las necesidades de cooperación de la UAB y qué tipos de medidas le traerían los mayores beneficios? ¿Cuáles son las necesidades de la UNAN o del potencial socio de cooperación y qué tipos de medidas le traerían los mayores beneficios? ¿Existen las condiciones necesarias para que las medidas implementadas sean sostenibles?
2. **En el caso de la cooperación entre la UAB y la UNAN, se recomienda que se considere la posibilidad de prolongar la cooperación.** Como hemos visto, la cooperación ha sido exitosa en términos de relevancia y eficiencia. Incluso en aquellos aspectos en donde ha habido menos éxito, los logros conseguidos a pesar de la falta de metas claras son dignos de admiración. La solidez de las relaciones entre UAB y UNAN puede servir como plataforma para una cooperación más eficiente y con más claridad de enfoque en el futuro.
3. **Las metas de cualquier cooperación deben ser formuladas con claridad desde un principio.** Un planteamiento más formal y más claro de los objetivos y dirección de la cooperación tendrá un efecto beneficioso en su efectividad, su impacto y su sostenibilidad. En el caso específico de una posible extensión de la cooperación

UNAN/UAB, las metas deberán ser reformuladas.

Tanto el proceso de formulación como el de reformulación de metas deberá estar basado en las siguientes reflexiones y consideraciones:

- Posicionamiento claro de la naturaleza y dirección la cooperación, de manera que las medidas planeadas puedan concebirse como parte de un mismo concepto: ¿Hasta dónde debe tener la cooperación un carácter solidario y hasta dónde uno de cooperación universitaria horizontal? ¿Hasta que punto se complementan estas dos direcciones y cuánto énfasis hay que hacer en cada una? ¿Qué condiciones hay para empezar a hacer el paso hacia una mayor horizontalidad? Además de esto, ¿qué **tipo de medidas** queremos y podemos desarrollar según los objetivos que establecemos y los fondos que tenemos disponibles: formación, consorcios o desarrollo de capacidades institucionales? ¿De qué manera se pueden establecer vínculos y crear sinergias entre las diferentes medidas? ¿Qué interesa a cada una de las partes?
- Consideraciones sobre el marco estratégico en el que se sitúa la cooperación, de manera que se responda a necesidades reales de los contextos específicos: ¿Cómo está situada la cooperación en términos de las prioridades estratégicas mundiales, europeas y nacionales de cooperación científica y académica? ¿Qué se puede mejorar? ¿Cuáles de esas condiciones estratégicas tienen mayor prioridad en el contexto de las relaciones entre Cataluña y el país socio?

“Es importante que nosotros formulemos también nuestros intereses como país, con relación al plan de desarrollo humano, etc.” -  
Coordinador proyecto  
(nicaragüense)

Estas reflexiones se deberán llevar a cabo tanto individualmente por cada institución, como en conjunto, a través de un proceso participativo. El establecimiento final de las metas también deberá un proceso conjunto en el que ambas instituciones tengan igual

“Es importante que conozcamos el proyecto desde el inicio. Que lo sintamos nuestro, que haya más apropiación. Que no se invisibilice lo que aporta nuestra universidad. Que en esos proyectos se visualice bien nuestro rol.” -

Coordinador proyecto  
(nicaragüense)

voz. Esto contribuirá a la apropiación por parte del país socio y a que se abran puertas hacia una cooperación más horizontal. Igualmente, cualquier proceso de establecimiento de metas estratégicas claramente definidas y formuladas contribuye a mejorar la orientación y transparencia de la cooperación, lo cual no solamente facilita la gestión y sienta unas bases claras para el análisis de impacto, sino que también motiva a los participantes y mejora la imagen externa de la colaboración.

#### 4. Todos los procesos futuros de la cooperación (tanto los de conceptualización como los de implementación de las medidas) deberán tener en cuenta perspectivas integrales, tanto a nivel académico y científico como a nivel social:

- Las medidas y proyectos de la cooperación deberán estar basados en un concepto integral (producto de la reflexión y reformulación de las metas), y deberán ser pensados de manera concatenada y complementaria. Así, por ejemplo, se deberá

pensar en todo momento en las maneras en las que las diferentes medidas se pueden complementar, las formas en que sus condiciones y reglas se afecten entre sí, etc.

- Los proyectos financiados deberán basarse en esquemas integrales que consideren variables no solamente académicas, sino también sociales. En el caso de los proyectos investigativos, por ejemplo, se podrían tener en cuenta los parámetros del modelo de RRI citado anteriormente, que incluyen compromiso/participación social, equidad de género, educación en ciencia, libre acceso, ética y gobernanza. En el caso de la formación, se deberá tomar en cuenta la perspectiva de la educación para el desarrollo. Esto contribuirá a que no se incorpore una perspectiva obsoleta que se centre solamente en lo puramente académico.
- Las medidas a financiar deberán ser concebidas siempre con vista a su sostenibilidad, tanto a nivel institucional como de personal: ¿Puede este proyecto sobrevivir en el futuro sin la ayuda financiera o con cada vez menos ayuda financiera? ¿Cómo? ¿Cómo contribuiría un cambio de las estructuras institucionales a la sostenibilidad de los resultados? ¿Cómo mantener a las personas involucradas como agentes multiplicadores de la intervención?

“El impacto podría ser muchísimo mayor. No digo que no sirva, pero debería tener más efecto. ¿Cómo? No plantear el proyecto como actividad aislada, sino dentro de una propuesta global, encajada dentro de desarrollo institucional, del país,... no intereses puntuales, sino dentro de planes estratégicos...”

Gestor de proyecto (catalán)

**5. Los roles de los diferentes actores institucionales de la cooperación deben ser claramente definidos y expuestos.** Se deben definir los aportes (tanto financieros como de otros tipos) de todas las instituciones involucradas. Una posible dirección en este sentido sería:

- Definir el rol de la Fundació Autònoma Solidària con un especial enfoque en el *Fons de Solidaritat* como instrumento principal hasta el momento para fomentar actividades de cooperación universitaria para el desarrollo. Ejemplos de preguntas a responder en este sentido serían: ¿Cuál es el objetivo del *Fons de Solidaritat*? ¿En qué modelo de cooperación se deberían basar las actividades fomentadas a través del Fons? ¿Qué tipo de actividades se pueden promover con los fondos disponibles?
- Definir el rol de la Universitat Autònoma de Barcelona respecto a su participación y contribución a las actividades de cooperación universitaria. ¿Cuál es el recorrido institucional de las cooperaciones establecidas a través del *Fons de Solidaritat*? ¿En qué momento se traspasaría la cooperación desde la FAS a la Oficina de Relaciones Internacionales? ¿Qué mecanismos aparte del soporte financiero están al alcance de la UAB para hacer la cooperación más efectiva y sostenible?
- Definir el rol de la institución del país socio, sobre todo teniendo en cuenta los siguientes aspectos: ¿Qué papel debería tener la institución del país receptor a la hora de diseñar, formular y gestionar las diferentes actividades conjuntas? ¿Cómo se

puede fomentar un rol equitativo entre las dos instituciones? ¿Qué contribución debería aportar la institución socia para garantizar la efectividad y sostenibilidad de la cooperación?

- Definir el rol de otros potenciales socios tales como financiadores externos adicionales, otras universidades o centros de investigación nacionales o regionales, etc.

## 5.2 Recomendaciones de implementación para una cooperación universitaria horizontal y mejoramiento de calidad:

6. **Las medidas prácticas (así como las metas de la cooperación - ver recomendación 1), deben ser diseñadas y gestionadas de manera conjunta.** Con ello se contribuirá tanto a una mayor apropiación por el lado del país receptor y a un mayor sentido de inclusión y horizontalidad.
7. **En lo posible, se deben explorar alternativas para que la institución del país receptor gradualmente comience a aportar fondos propios.** Las cantidades en sí mismas no tienen que ser muy grandes. Lo importante es comenzar a generar una apropiación y un compromiso mayores, así como un incentivo para trabajar directamente en la mejora de gestión.
8. **En caso de que se implementen programas de formación académica, el nivel de exigencia de los programas debe ser alto y estricto.** Si se trata de ayudar al país socio a volverse más competitivo en investigación a nivel internacional y/o a formar mejores docentes en general, el nivel académico de los programas que preparan y forman a las personas es clave.
9. **En caso de que se implementen programas de formación docente o de investigación, el proceso de selección de los estudiantes deberá ser riguroso y deberá incluir una cláusula que los vincule por un tiempo determinado a la institución.** Esto asegurará, por un lado, que sea posible implementar un nivel de exigencia alto. Por el otro lado, se logrará que los estudiantes permanezcan en la institución socia como docentes o investigadores, y que de esa manera sean multiplicadores de la formación recibida.
10. **Se deben explorar posibles esquemas de incentivos para que profesores de la UAB participen en las cooperaciones.** Como se ve en la cooperación UAB/UNAN, los profesores de la UAB tienen pocos incentivos para investigar o enseñar en la institución socia, más allá de la propia generosidad y del compromiso individual. Si bien los fondos no permiten que haya una recompensa económica directa por parte de la FAS a los profesores, se pueden y deben estudiar posibles caminos para que la participación en una cooperación sea más atractiva desde un punto de vista de obtención de créditos académicos o ventajas laborales, por ejemplo.
11. **En lo posible, se deben explorar medidas para fomentar la estancia de miembros de la institución socia en la UAB y de catalanes en la institución socia.** Si bien los fondos de la FAS y de los países e instituciones receptoras son limitados, la UAB debe poner

información sobre posibles becas, programas y opciones de intercambio a disposición de la contraparte, de manera que se puedan aprovechar otros programas y opciones externas en beneficio de la cooperación misma. En caso de que la cooperación incluya programas de formación, se puede explorar la posibilidad de crear currículos para cursos conjuntos que permitan a estudiantes de la UAB obtener créditos para sus carreras en la institución del país socio.

### **5.3 Recomendaciones en el ámbito de planeación, evaluación y seguimiento:**

- 12. El diseño de programas y proyectos de la cooperación debe incluir indicadores específicos y basados en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1.**
- 13. El diseño de programas y proyectos debe incluir una reflexión sobre posibles alianzas estratégicas basada en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1.**
- 14. Los programas y proyectos implementados deben ser evaluados de manera periódica y se les debe hacer seguimiento.** De esta manera se podrán detectar fallas y debilidades a tiempo, y se podrá determinar la manera en que la implementación de los proyectos es fiel a un diseño integral en el que unos y otros se complementan. Las evaluaciones y el seguimiento deberán incluir preguntas sobre la ocupación posterior de los egresados y las áreas en los que su preparación y conocimiento es puesta en uso.
- 15. Se deben establecer planes plurianuales con base en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1 y en las evaluaciones periódicas**
- 16. Los formularios y documentos de los diferentes programas deben ser simplificados y adaptados según los resultados de la reflexión estratégica inicial.**

5.4 Resumen de las recomendaciones con énfasis en el papel específico del *Fons de Solidaritat*

	#	Recomendaciones específicas para la Cooperación UNAN/UAB	Recomendaciones generales para cooperaciones futuras con potenciales socios	Papel del <i>Fons de Solidaritat</i>
Nivel Conceptual	1	La prolongación temporal de la cooperación debe estar basada en un análisis de compatibilidad de necesidades y de potencial sostenibilidad de las medidas implementadas.	La selección de socios para una potencial cooperación y la extensión de cooperaciones ya existentes deben estar basadas en un análisis de compatibilidad de necesidades y de potencial sostenibilidad de las medidas implementadas.	- Selección de socios y de proyectos a financiar con base en: (i) necesidad real por parte del país socio, (ii) potencial de cumplimiento de metas, (iii) potencial de implementación de medidas sostenibles y durables.  - Asegurarse de que las metas del convenio institucional y las metas del Fondo mismo sean claras y complementarias.
	2	Con base en el presente reporte, se recomienda replantear la posibilidad de <b>prolongar la cooperación con la UNAN</b> , debido al potencial que radica en las relaciones establecidas.	----	
	3	Las <b>metas</b> deben ser <b>reformuladas</b> .  Esta reformulación o formulación de metas deberá basarse en: • Posicionamiento claro de la naturaleza y dirección la cooperación (solidaridad vs. horizontalidad) • Consideraciones sobre el marco estratégico (internacional, regional, nacional, etc.)	Las metas de la cooperación deben ser <b>establecidas claramente</b> .	- Formulación clara del carácter mismo y la misión del Fons.  - Formulación de las metas en correspondencia con los fondos disponibles: ¿Dados los montos de dinero disponibles, qué es realista?
	4	Todos los procesos futuros de la cooperación (tanto los de conceptualización como los de implementación de las medidas) deberán tener en cuenta perspectivas integrales tales como:  • Medidas y proyectos a implementar pensados de manera concatenada y complementaria • Esquemas integrales que consideren variables no solamente académicas, sino también sociales (por ejemplo: RRI o Educación para el desarrollo) • Potencial de sostenibilidad		- Formulación de esquemas integrales en acuerdo con el carácter y misión del Fons.  - Liderazgo en la reflexión general sobre esquemas integrales y supervisión de su aplicación.
	5	Los roles de los diferentes actores institucionales de la cooperación (UAB, <i>Fons de Solidaritat</i> , Institución Socia) deben ser claramente definidos y expuestos.		- Liderazgo en la reflexión

	#	Recomendaciones específicas para la Cooperación UNAN/UAB	Recomendaciones generales para cooperaciones futuras con potenciales socios	Papel del <i>Fons de Solidaritat</i>
Nivel de Implementación (para apoyar horizontalidad y calidad)	6	Las medidas prácticas, así como las metas de las cooperaciones deben ser diseñadas y gestionadas de manera conjunta.		- Reflexión de las medidas a implementar en conjunto con el socio
	7	En lo posible, se deben explorar alternativas para que la institución del país receptor gradualmente comience a aportar fondos propios.		- Apoyo a la institución socia en el proceso de aportar y manejar fondos propios
	8	En caso de que se implementen programas de formación académica, el nivel de exigencia de los programas debe ser alto y estricto.		- Diálogo permanente con otras instancias de UAB para determinar puntos de posible apoyo y asegurar las acciones correspondientes
	9	En caso de que se implementen programas de formación docente o de investigación, el proceso de selección de los estudiantes deberá ser riguroso y deberá incluir una cláusula que los vincule por un tiempo determinado a la institución.		
	10	Se deben explorar posibles esquemas de incentivos para que profesores de la UAB participen en las cooperaciones.		
	11	En lo posible, se deben explorar medidas para fomentar la estancia de miembros de la institución socia en la UAB y de catalanes en la institución socia.		
Planeación, Evaluación y Seguimiento	12	El diseño de programas y proyectos de la cooperación debe incluir indicadores específicos y basados en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1.		- Simplificación y adaptación de formularios y formulación de las convocatorias para obtener propuestas que desde el principio esté acordes con los objetivos generales y el rol del fondo
	13	El diseño de programas y proyectos debe incluir una reflexión sobre posibles alianzas estratégicas basada en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1.		
	14	Los programas y proyectos implementados deben ser evaluados de manera periódica y deben ser sujetos a seguimiento.		- Liderazgo de procesos de reflexión y evaluación periódicos de los proyectos y programas financiados
	15	Se deben establecer planes plurianuales con base en la reformulación de metas llevada a cabo de acuerdo con la recomendación 1 y en las evaluaciones periódicas.		
	16	Los formularios y documentos de los diferentes programas deben ser simplificados y adaptados según los resultados de la reflexión estratégica inicial.		

## 6 Proyección

A través de la presente evaluación, se ha demostrado que la cooperación entre la UNAN y la UAB ha tenido resultados importantes a pesar de los fondos modestos que se han invertido en ella. Se han podido establecer vínculos sólidos entre las dos instituciones y ambos lados se han mostrado satisfechos con las actividades llevadas a cabo. A través de la reflexión estratégica propuesta y del establecimiento de objetivos más claros y factibles, este tipo de cooperación podrá tener todavía más resultados en un futuro y un impacto más allá de las actividades concretas.

Esperamos que tanto la cooperación con Nicaragua como otras posibles cooperaciones que se puedan desarrollar a partir de este debate y reflexión estratégicos sigan teniendo resultados positivos. Deseamos a todos los implicados mucho éxito en sus futuros proyectos.

## Bibliografía

Creed, Charlotte, Hilary Perraton, and Jeff Waage. 2013. "Examining Development Evaluation in Higher Education Interventions: A Preliminary Study." London International Development Center.

European Commission. 2015. "The EU Framework Programme for Research and Innovation." *Horizon 2020*. Accessed March 17. <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation>.

Fundació Autònoma Solidària. 2014a. "Cooperación Universitaria Con Nicaragua UAB - UNAN, 2004 - 2015."

———. 2014b. "El Fons de Solidaritat de La UAB Convocatòria PDI I PAS. Resum 2006 - 2013." Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. 2015. "Presentación." Accessed March 17. <http://www.unan.edu.ni/index.php/presentacion>.

## Anexos

### Anexo 1:

Nombre	Cargo Actual	Institución	Fecha entrevista
Pilar Andrés	Marie Curie Fellow	Colorado State University	04.02.2015
Jordi Bartolomé	Profesor de veterinaria	UAB	23.02.2015
Fátima Castilblanco	Estudiante de maestría	UNAN	19.02.2015
Norma Cándida Corea	Directora de postgrado	UNAN	20.02.2015
Josep M. Espelta	Profesor de biología	UAB	06.02.2015
Joan Franch	Profesor emérito de biología	UAB	03.02.2015
Joaquín Gairín	Profesor de pedagogía	UAB	10.02.2015
Rafael Grasa	Profesor de ciencias políticas	UAB	09.02.2015
Alejandrina Herrera	Docente FAREM-Estelí	UNAN	10.02.2015
Kenny López	Estudiante de doctorado y maestría	UNAN	19.02.2015
María Magdalena Munguía Jiménez	Graduada de maestría	UNAN	19.02.2015
Estel Peix	Técnica de cooperación, Fundació Autònoma Solidària	UAB	05.02.2015
Jordi Prat	Director de la Fundació Autònoma Solidària	UAB	11.01.2015 y 27.01.2015
Lester Raúl Rocha	Director de investigación y coordinador del doctorado en ciencias ambientales	UNAN	17.02.2015
Ramona Rodríguez	Vicerrectora general	UNAN	20.01.2015 y 02.02.2015
Charles Wallace	Director de relaciones públicas	UNAN	16.02.2015