



Danish  
International  
Development  
Agency  
**DANIDA**

**Informe**  
**Misión de Aprendizaje**  
**FONDO DE INCIDENCIA E INVESTIGACIÓN DE PREMACA EJECUTADO POR LA UICN**

Presentado por

**Luis Alberto Davis Sánchez**  
**Rodrigo Matarrita Venegas**

Corregido el 11 de marzo del 2009

## RESUMEN EJECUTIVO

### I. HALLAZGOS DE LA MISIÓN

1. Quizá el principal hallazgo de la misión encomendada se halla en la concepción de la dinámica de la gestión del Fondo como un proceso en constante mejora. Así, se ha percibido cada una de las convocatorias como un proceso de aprendizaje, viendo en ellas una oportunidad de mejoramiento del proceso, y resumiendo tales oportunidades en varios estudios de sistematización, con el propósito de documentar apropiadamente las posibles áreas de mejora.

En este sentido, la gestión del fondo ha evolucionado a partir de la primera convocatoria con las experiencias aprendidas, modificando los procedimientos e instrumentos de control y seguimiento para los proyectos, siendo el cambio de mayor trascendencia el efectuado a partir de la tercera convocatoria, en virtud de la práctica y posterior a las respectivas sistematizaciones realizadas.

Este proceso de madurez se ha visto identificado en distintos subprocesos, como lo han sido las mejoras en los mecanismos de revisión de informes financieros con el propósito de propiciar mayor agilidad en los desembolsos; así mismo se han instalado espacios de capacitación financiera y se han puesto en práctica planes de visita de asistencia técnica a las organizaciones con dificultad en la rendición de informes.

2. Otro hallazgo importante de la gestión es la utilización del recurso disponible para las funciones que deben ser satisfechas. La ejecución del componente compromete la participación de nueve personas:

- Dos funcionarios atienden línea 1
- Un oficial para la gestión de la comunicación del componente
- Un oficial financiero del componente
- Un asistente financiero
- Dos oficiales técnicos para línea 2
- Dos asistentes para el componente

La ejecución del componente ha atendido directamente los 97 proyectos, representados por 74 organizaciones, lo que genera dificultades para la gestión a remota; para ello se ha planteado una dinámica en la que, en los momentos de convocatoria todo el staff disponible del componente participa. Por otra parte se ha optado por el apercibimiento y el aprovechamiento de economías de ámbito al utilizar un mismo recurso o incluso, un mismo viaje, para atender varios asuntos en una sola gira.

3. La prudencia en cuanto a la utilización del recurso humano disponible ha permitido lograr importantes resultados de orden financieros; por ejemplo, se podría mencionar como un tercer hallazgo, el que en la ejecución el fondo 26% de cada dólar girado corresponde a gastos totales de operación y dejando que cerca de 74% se invierta directamente en proyectos, cifra que es halagadora, toda vez que se le compare con la ejecución de otros programas similares.
4. Como una de las fuentes en el recaudo de información se recurrió a una encuesta a 39 OSC que contaban con proyectos finalizados; de ellas se obtuvo respuesta para una muestra de 22 observaciones. Según tal encuesta realizada el promedio de financiamiento por proyecto alcanza los US\$ 27.244. Entre las organizaciones encuestadas predominan las ONGs que constituyen dos terceras partes de la muestra. Siguiendo en orden de importancia las organizaciones e instancias de investigación (18%) y las asociaciones y organizaciones locales (14%); solamente un 5% corresponde a redes regionales y nacionales. Predominan en la muestra las organizaciones que desarrollan acciones de carácter nacional; sin embargo un 21% del total de los proyectos finalizados ejecuta acciones a nivel regional, lo que resulta significativo para acciones con mayor cobertura.
5. La gestión ambiental es el principal tema del enfoque de los proyectos considerados en la encuesta y el 97% de los encuestados están plenamente satisfechos con la experiencia del proyecto que financió el fondo. No obstante, uno de los pocos problemas mencionados por algunas de las organizaciones encuestadas (el 40%) y que se refuerza con los datos aportados de las entrevistas, es que los calendarios de desembolsos no son satisfechos oportunamente. La presentación de informes así como las visitas de seguimiento y asesoría representan puntos críticos a mejorar; así como el establecimiento de los correspondientes canales de comunicación con el ejecutor del Programa.

La percepción de parte de las OSC, no obstante se percibe como parcial debido a que el ejecutor se presenta ante ellos como el único componente del *front office* del proceso, sin saber, las OSC, que existen condicionantes a dicho proceso, como por ejemplo, los atrasos en los giros de los recursos recibidos por el ejecutor o la inconsistencia en la presentación de informes. Lo anterior se ha tratado de subsanar con capacitaciones *in situ* sobre la manera correcta de presentación de informes para que esto no sea un obstáculo para el desembolso de los recursos.

6. Dado que los recursos del Fondo se perciben como un financiamiento no reembolsable, las OSC tienden a presentar planes que en ocasiones pecan de exceso de optimismo con respecto a las posibilidades financieras que se destinan a cada convocatoria; así por ejemplo, casi la mitad de los casos entrevistados manifiesta que el presupuesto propuesto en el proyecto les fue recortado, lo cual tuvo implicaciones en la ejecución, debido a readecuación de objetivos y metas; lo cual debe ser visto como parte de un

proceso de priorización de tales objetivos y metas por parte de la entidad receptora del beneficio del financiamiento proveniente del Programa.

7. Las limitaciones externas son el principal obstáculo para cumplir con los objetivos, esto es coherente con el trabajo que realizan en incidencia, mucho del cual depende de coyunturas y factores externos no manejables por las organizaciones, según el 60% de las entrevistadas.
8. La construcción del marco de referencia por parte de la UICN ha sido un proceso en marcha. En este sentido, una de las lecciones más importantes que se señala es el descubrimiento por parte de UICN de su propio poder de convocatoria y la integración de actores no tradicionales en el tema ambiental (jueces, sacerdotes, políticos), lo que ha significado una ruptura de paradigmas en varios sentidos: para la UICN se ha fortalecido al incorporar dentro de su agenda la participación de actores no específicamente ambientales.

## **II. BALANCE GENERAL**

La valoración general del programa por parte de los usuarios es positiva, se considera novedoso que la cooperación externa financie un tema como la incidencia. El acierto principal del fondo ha sido lograr conceptualizar lo ambiental como un punto de encuentro de diversas organizaciones, sectores políticos sociales, económicos y culturales en Centroamérica que trabajan en diferentes ámbitos y con diferentes enfoques

La existencia del fondo ha generado otros procesos y resultados colaterales como fortalecer la participación de la sociedad civil y el consecuente fortalecimiento de la democracia en la región, así como el fortalecimiento de la integración Centroamericana a partir de los procesos y acciones desarrollados en conjunto por diversas OSC<sup>1</sup>.

Acorde con lo anterior el fondo ha logrado posicionar el concepto de incidencia en las organizaciones de la región, sin embargo una amenaza tales proyectos es trabajar un tema como lo es la incidencia, altamente dependiente de las coyunturas políticas, pues cuando éstas cambian, se afectan las acciones y los procesos relacionados con las mismas.

Por otra parte, al ser la incidencia un proceso, no puede circunscribirse al lapso de un proyecto, sin embargo, los requerimientos de la cooperación exigen resultados en corto plazo, en este sentido la disyuntiva es cómo desarrollar el seguimiento, una vez agotados los fondos del proyecto.

Si bien el fondo ha podido manejarse con una estructura liviana, esto también ha afectado la capacidad de seguimiento y monitoreo de los proyectos en forma remota, lo que plantea un

---

<sup>1</sup> Organizaciones de la Sociedad Civil

problema medular y de fondo sobre la conveniencia de administrar proyectos de mayor dimensión u optar por el beneficio de financiar pequeños proyectos con alto potencial de incidencia que de otra manera quedarían excluidos de programas sucedáneos de financiamiento, a pesar del incremento en gastos administrativos que ello supone.

En el actual contexto socioeconómico y político de la región, caracterizado por procesos democráticos recientes, el impacto de un programa orientado a la incidencia es invaluable. De acuerdo al criterio vertido por las entidades entrevistadas, pues según advierten, de no haber sido por la instauración del fondo, no habrían tenido acceso a una fuente alternativa de financiamiento para llevar a cabo sus emprendimientos de incidencia.

Como datos de un balance positivo general, se pueden mencionar algunas apreciaciones de las entidades entrevistadas: El fondo ha apoyado apertura de espacios e incluso ha posibilitado el acceso a propuestas en otros fondos alternativos; ha permitido el establecimiento de coincidencias e integración de agendas regionales, capacitación y fortalecimiento técnico; sistematización de experiencias, nuevos contactos y formación de alianzas estratégicas, los proyectos han trascendido en términos de afectación territorial y de cumplimiento de objetivos.

De igual manera, hicieron notar los entrevistados que el resultado de la implementación del fondo ha sido un proceso de aprendizaje bilateral, pues tanto la UICN, como las propias entidades ha debido aprender sobre las mejores prácticas a ser implementadas en los respectivos procesos; desde esta perspectiva se registra un serio mejoramiento en la implementación y ejecución de la primera convocatoria hasta la actual en ejecución.

### **III. RETOS Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1. Con respecto al enfoque**

El primer aspecto a ser considerado es la necesidad de superar la definición de los balances entre conceptos dicotómicos: procesos – acciones; corto - largo plazo; proyectos grandes - proyectos pequeños.

La incidencia debe ser vista como un proceso, el fondo puede orientarse a financiar temas y procesos más que organizaciones y acciones, mediante el apoyo a organizaciones involucradas en temas de interés y que desarrollen un proceso en el tema específico, en cualquier nivel de incidencia, local nacional o regional y sin importar el tamaño de la organización; pero para lograr los objetivos específicos que en incidencia se establezcan deben de considerarse el clima político.

#### **Sugerencias**

En este sentido se considera oportuno señalar como recomendaciones el considerar la posibilidad de realizar acciones conjuntas en algunos países y establecer agendas diferenciadas de incidencia por país, de forma que se puedan determinar aquellos espacios en los cuales se puede avanzar mediante la implementación de proyectos

mancomunados y agendas conjuntas entre co-ejecutores; para ello, se pueden realizar actividades entre OSC por país o de previo a una convocatoria, con el propósito de propiciar y fortalecer<sup>2</sup> los intercambios de experiencias y de esta manera potenciar la sinergia de la concatenación de objetivos e incluso proyectos comunes.

Un segunda consideración la constituye la disonancia cognoscitiva que algunos de los entrevistados dicen percibir entre los distintos conceptos de incidencia que manejan quienes participan como co-ejecutores de los proyectos. Y, aún y cuando hasta el momento no ha sido considerado por UICN, ni por DANIDA ubicar en este proyecto un concepto único de incidencia, algunas de las OSC entrevistas establecen como uno de los principales ejes de aprendizaje en haber modificado, después de la ejecución de los proyectos financiados con el Programa, su concepto previo sobre incidencia, lo que verifica el hecho de que no existe una forma única de conceptualizar o modelar un concepto estándar de incidencia, ni una forma única de transmitir ese concepto.

### **Sugerencias**

Con respecto a este punto, conviene analizar continuar con el proceso de sistematización de las experiencias aportadas por los proyectos concluidos por las OSC y evaluar la posibilidad de permear y extrapolar tales sistematizaciones de distintas formas, como puede ser, por ejemplo, el establecer foros de discusión en que se expongan los resultados y los determinante so factores de éxito; la constitución de una estrategia de difusión hacia medios de comunicación del argumento discursivo en torno al concepto de incidencia y de las distintas facetas que lo componen, incluso a manera de un módulo inductivo previo acceso a cualquier convocatoria.

### **3.2. Con relación al proceso de aprobación**

Una de las principales dificultades detectadas ha sido la queja sobre lo que uno de los entrevistados denominó la “falta de transparencia” con respecto a la desaprobación de las propuestas o proyectos y de las propuestas presentadas al fondo de emergencias. Aquellos que así opinaron lo hicieron al tenor de haberse visto afectados por reducciones de los montos aprobados o por el rechazo de sus solicitudes.

Lo anterior devela una cierta necesidad de información de parte de las organizaciones que recurren al fondo y de las condiciones que privan en el proceso de selección por parte del comité de evaluación.

En este sentido, se aprecia por ejemplo, que aquellos que expusieron su queja visualizan el fondo del Programa algo similar a un fondo financiero común, en el que se puede apelar una decisión del cuerpo colegiado que asigna los fondos, al punto que plantearon

---

<sup>2</sup> Como un fenómeno espontáneo y que muestra la evidencia de este hecho, no es ocioso mencionar que partir del año 2007 y como respuesta a la iniciativa de las propias entidades, la UICN ha realizado actividades de este tipo.

sugerencias concernientes al establecimiento de eventuales procesos de apelación y de los procesos de toma de decisión por parte del Comité de Aprobación.

Coincidentemente, los que así opinaron fueron mayoritariamente OSC que presentaron proyectos en la primera convocatoria, lo que permitió cristalizar su inconformidad de aquel entonces en establecimiento de un proceso de inducción que se realiza previo a cualquier convocatoria por medio de lo que se ha dado en llamar “consultorios metodológicos”, donde las OSC interesadas en aplicar al fondo reciben asesoría técnica.

## **Sugerencias**

1. Sistematizar las experiencias de los “consultorios metodológicos” con el propósito de eliminar las no conformidades de las presentaciones de los proyectos por parte de las OSC en cada convocatoria.
2. Relacionado con lo anterior, se ve valedera la posibilidad de realizar modificaciones en el actual reglamento para que se incluyan aspectos tales como: **i.** mejorar el proceso de comunicación de la desaprobación de un proyecto, siendo explícito en la causa de tal; **ii.** incluir una valoración más técnica por parte de la UICN y que esta sea vinculante por medio de un proceso de calificación previa de los proyectos; **iii.** incluir como un elemento a ser presentado por la entidad un criterio de viabilidad legal del proyecto; **iv.** debido a que la incidencia depende de factores externos, tales como decisiones políticas de alto nivel o cambios en la coyuntura socio-económica, es recomendable que la proyecto incluya la consideración de cómo se enfrentarán tales riesgos, haciéndolos explícitos en la matriz de marco lógico que debe acompañar a la presentación de cada proyecto.
3. Mejorar la divulgación de la información sobre los proyectos y las organizaciones que están siendo apoyadas. La divulgación de información mediante reseñas de los proyectos y organizaciones en la página WEB de la UICN permitiría a otras fuentes de financiamiento.

### **3.3. De las limitaciones de la información primaria**

Además de la información sistematizada por el ejecutor<sup>3</sup>, se consideró conveniente obtener información en forma primaria, consultando a las OSC beneficiadas con el patrocinio de proyectos ya concluidos.

---

<sup>3</sup> Se contó, por ejemplo, con los siguientes documentos: Documento base del componente; Reglamento del Fondo de Incidencia; Reglamento del Premio Antorcha; Informe de labores 2006; Informe de labores 2007; Informe de medio año 2008; Informe de los proyectos visitados; Contrato, marco lógico, presupuesto y ficha de evaluación de los proyectos visitados; Tres Informes de sistematización; Documentos generados con la Cumbre de cambio climático; Documentos pacto por la vida.

Acá, la limitación temporal para la realización del estudio que comprendía la misión, estableció un orden de prelación sobre la información que fue procesada; en particular la utilización de la información obtenida de las encuestas. En este sentido, por ejemplo, no se contó con información de los beneficiarios directos de los proyectos de incidencia, lo cual se considera en gran importancia toda vez que desee evaluarse el impacto en incidencia de los proyectos patrocinados por el Programa.

### **Sugerencias**

En este sentido se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Agilizar procesos y uso de generación de información base por medio del establecimiento de una aplicación informática que permita la incorporación y administración de la información por proyecto, al punto que pueda recurrirse a una base electrónica de administración de información antes que la administración física que actualmente se lleva.
2. Establecer un sistema de contabilización automatizada que permita llevar un registro electrónico de ingresos y gastos de cada proyecto, que aminore las labores de seguimiento y control financiero y que éste se puede cruzar con la información base de cada proyecto.
3. Se sugiere la realización de un estudio y validación de resultados entre beneficiarios directos de los proyectos de incidencia, a manera de auditoría y seguimiento del impacto en incidencia.

#### **IV. LECCIONES APRENDIDAS**

1. El manejo y operación de un fondo de incidencia no puede replicar el seguimiento y control que utiliza un fondo financiero.
2. Es necesario hacer un alto en el camino para tomar decisiones respecto al enfoque que debe seguir el fondo con relación para definir apoyar procesos /acciones, corto /largo plazo, proyectos grandes/proyectos pequeños.
3. El romper los paradigmas del manejo ambiental centrado solo en actores relacionados con el tema e involucrar a otros actores como la iglesia, empresarios y otros grupos sociales y culturales ha sido un acierto. La incidencia es un aglutinador de sinergias de diversos actores, un punto de encuentro en el cual puede integrarse intereses y enfoques divergentes
4. En cuanto al monitoreo, la prudencia, por una parte, la limitación de recursos, por otra ha hecho que esté enfocado a aspectos esenciales, por ello está centrado en el seguimiento a los acuerdos convenidos, avance de resultados, verificación de indicadores.
5. El crecimiento de la capacidad de gestión del fondo debe ser paralela al crecimiento del número de proyectos financiados.
6. Es necesario mejorar tecnológicamente el manejo de la información técnica y financiera de los proyectos es un aspecto medular para elevar la capacidad de gestión de un programa como este.
7. Existe la percepción de que las experiencias regionales tienen menor problema en la ejecución y en el logro de resultados que por lo general se traducen en la creación de agendas y acuerdos regionales entre organizaciones de la sociedad civil; no obstante ello no debe verse como un punto a favor del patrocinio de grandes proyectos de incidencia antes que la conformación de una masa crítica de apoyo en términos de incidencia, pues esta forma de encausar la incidencia (la conformación de una masa crítica de apoyo) por medio de “pequeños proyectos” logra una mayor permeabilidad en la sociedad civil sobre la problemática de la gestión ambiental.
8. La experiencia de la UICN muestra que la incidencia debe estar ligada a un marco de referencia como el que aporta la línea del programa. Sin este marco proyectos pequeños solo podrían evaluados en si mismos y no en función de los aportes para el alcance en un eje o línea de acción.
9. La existencia del fondo es en sí una experiencia de aprendizaje tanto para quienes se benefician del fondo como para quienes lo ejecutan.

10. La incidencia es un tema de alto riesgo debido a que en muchas ocasiones depende de coyunturas sociales, políticas, económicas con una alta probabilidad de cambiar y afectar los objetivos y metas de un proyecto que debe ser considerado.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente informe de la Misión de Aprendizaje se estructura a partir de los resultados generados por la Línea 1. Plan estratégico de incidencia de la UICN, y el conjunto de hallazgos obtenidos de las distintas fuentes de información a las que se tuvo acceso, desde las encuestas y vistas realizadas, así como entrevistas realizadas y análisis de documentos.

La metodología de trabajo combina, la revisión documental, las entrevistas a personas claves que han participado en proceso en la línea 1, así como encuestadas y entrevistas a organizaciones participantes en el fondo de incidencia o línea 2.

Producto de estas diversas fuentes de información se han precisado hallazgos, retos y recomendaciones así como realizar una valoración general del Fondo en el contexto de la situación Centroamericana.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. Línea 1.**

Desde la perspectiva del PREMACA, la Línea 1, se constituye como lo que podríamos denominar la “*superestructura*” del modelo de cooperación, pues es a partir de la introspección que sugiere el planteamiento de las actividades realizadas que se dan cita la construcción de los ejes temáticos que definen lo concerniente a la Línea 2.

Entre los principios orientadores para la incidencia establecidos en el Plan Estratégico de Incidencia (UICN, 2005, p. 30), se establecen la transversalidad, la articulación, la pluralidad, interlocución y la capacidad constructora, lo que se ha observado a lo largo de la implementación de lo que se ha denominado como una comunicación eficaz.

Partiendo de estos principios orientadores se da un proceso mediante el cual se implementa el desarrollo de capacidades y de fortalecimiento mediante un análisis introspectivo de la realidad sobre la cual se puede incidir, de acá surgen, por ejemplo, las actividades que se han implementado en el marco de la Evaluación Ambiental Estratégica y, más recientemente, del Pacto por la Vida.

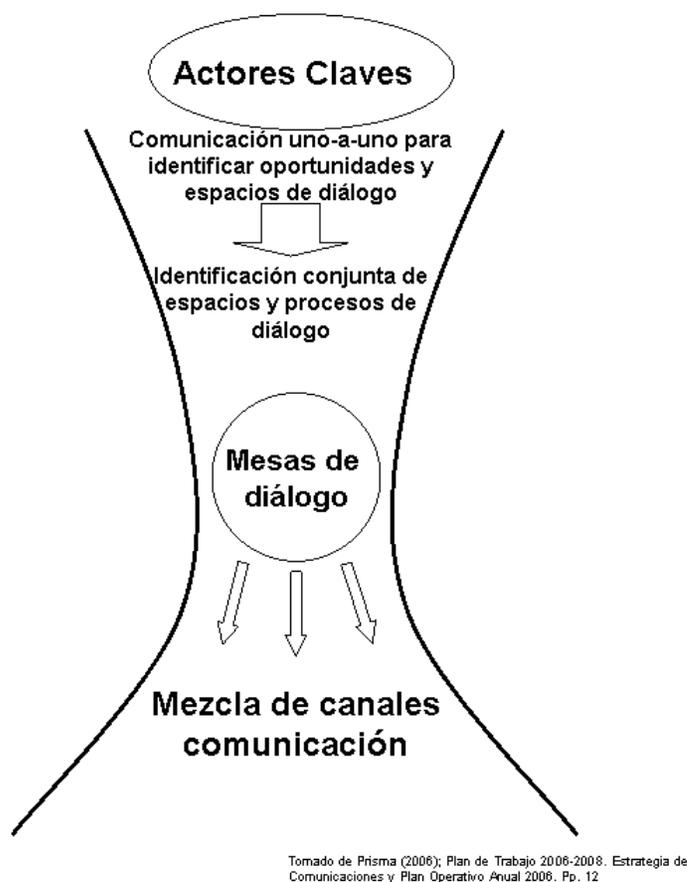
La concertación, negociación y la construcción de alianzas viene a ser el vehículo propicio mediante el cual se han establecido propuestas conjuntas como las surgidas al tenor de la Cumbre sobre el Cambio Climático, que ha permitido la generación de un determinado nivel de conocimiento para respaldar la gestión y gobernabilidad ambiental en términos de instrumentos concretos tales como propuestas de políticas, legislación y normativas para la gestión ambiental (véase UICN, 2005, p. 31)

Las experiencias analizadas: Pacto por la Vida, Evaluación Ambiental Estratégica y Cumbre sobre Cambio Climático; suponen la existencia de una serie de factores de éxitos que actúan

como condicionantes necesarias, todas ellas, más no suficientes en sí mismas para determinar por sí solas el éxito de las actividades emprendidas.

Aquí se marcan una serie de elementos que pueden concebirse como factores de éxito, entendiendo por éstos, aquellos sin los cuales no se podrían alcanzar los objetivos trazados. Dentro de estos elementos decisivos, dos elementos se conforman como los puntales, sobre los cuales se erige la metodología empleada: uno es **la constitución de un líder**, un emprendedor que asume el rol de llevar a cabo el proyecto o plan. El segundo de los pilares es **la conformación de una integridad discursiva**, esto es un discurso coherente entre los planteamientos y las acciones, el cual ha de ser comunicado a los distintos tipos de actores sin disonancia alguna.

Sustentado en estos pilares, se acepta, por ejemplo, la **adecuada interpretación de la coyuntura**, la cual proviene del concurso de profesionales de distintas disciplinas, que le permiten dar al proceso una visión interdisciplinaria.



**Figura 1.** Representación del proceso de comunicación eficaz

Por otra parte, la concepción interdisciplinaria se da producto del establecimiento de instancias de participación, mediante la conducción de la **apertura hacia espacios de diálogo** y la obtención de agenda consensuadas entre los participantes; lo que se ha logrado a través de la identificación de los actores claves en los procesos correspondientes y la definición de modelos

de acceso a temas específicos mediante la contratación de expertos externos al ejecutante, siendo que este modelo ha permitido la flexibilidad necesaria para tratar múltiples actividades en un espacio breve de tiempo, sin comprometer el desempeño de otras actividades de Línea 1 y de Línea 2, aún con el mismo recurso humano.

Dentro del **modelo de comunicación efectiva**, que se ha implementado, se da un proceso, como se ha mencionado, de identificación oportuna de coyunturas y actores claves, la **relación bilateral** entre tales actores claves desde la unidad de ejecución de la Línea 1, permite, en forma posterior la conformación de alianzas estratégicas y el **fortalecimiento de lealtades institucionales** sobre los temas tratados, gracias a la incorporación de un discurso coherente e integral de parte de la unidad ejecutora, que causa un “*efecto polinizador*” entre los actores del proceso que se van adhiriendo a la integridad del discurso propuesto y por ello se logra coagular una masa crítica de participantes que aseguran el éxito en la implementación de los ejes temáticos en términos de incidencia.

El término de los factores potenciadores de éxito, es decir aquellos elementos que podrían estar afectando la consecución de los objetivos, pero no impedirían que se alcanzaran y que figuran como elementos de riesgo, pocas son las áreas no cubiertas oportunamente. Cabe señalar, no obstante, un par de elementos.

Por una parte, la dependencia administrativa del recurso humano dedicado a la coordinación, pues al ser un factor de éxito su gestión, se crea una dependencia dado que su presencia es determinante para la buena marcha del proceso como un todo; en este sentido, como buena parte del proceso ha sido un *learning-by-doing*, las sistematizaciones realizadas, aun cuando aportan mucho material al respecto, no suplen, a guisa de manuales de procedimientos, lo requerido para obviar la dependencia del éxito de la correcta gestión del coordinador del programa.

La ejecución se ha sustentado en la base de la comprensión de la limitación de recurso humano suficiente para enfrentar las actividades que sugiere la satisfacción de los objetivos propuestos, razón por la cual se ha concebido cada una de ellas como un proyecto en sí misma, en la que identifican los requerimientos de recurso humano necesario.

Tales requerimientos se por medio de la *tercerización* y por contratación *outsourcing* y *freelance* con el propósito de encontrar soluciones eficaces, expeditas y oportunas para enfrentar la realización de las distintas actividades, hallándose, de esta manera soluciones específicas a los retos enfrentados, sin necesidad de incurrir en la conformación de una plataforma de gastos fijos o una estructura administrativa onerosa o gravosa para el PREMACA, en particular por la omisión de las cargas sociales que suponen los mecanismos de contratación elegidos, logrando con ello mitigar los riesgos inherentes a no contar con el recurso humano en planta como un inhibidor del éxito en las actividades emprendidas.

En línea con lo anterior, se ha estimulado la búsqueda de **economías de coincidencia** al aprovechar viajes y otros gastos (inclusive, lo imputable al recurso humano) para cubrir distintas necesidades, tanto en actividades relacionadas con Línea 1, como, incluso, con actividades de Línea 2. Estas economías de coincidencia sugieren una estructura más liviana de lo que eventualmente podría ser, lográndose una ganancia administrativa que depende de la

destreza del responsable del proyecto, más que una política así establecida en algún tipo de normativa específica.

Se plantea acá un reto interesante en términos de lo relacionado con la eficacia de las acciones emprendidas en el marco del cumplimiento de la Línea 1; pues se requiere de un instrumento que permita calibrar apropiadamente lo alcanzado en términos de los objetivos planteados.

En este sentido, el punto de partida lo constituye el análisis de la matriz de marco lógico. Desde acá, se perfila un adecuado cumplimiento de los objetivos trazados y los informes presentados se orientan en la dirección adecuada, por que se concluye rápidamente en la eficacia alcanzada en la administración de la Línea 1. Sin embargo, pueden resaltarse un par de elementos adicionales que decantan el ánimo a considerar un mayor nivel de eficacia que el aceptado por medio de los informes presentados por la UICN como unidad ejecutora.

El primero de estos elementos es lo que podría considerarse con la elaboración de un *escenario contrafáctico*, es decir, la respuesta a la pregunta: “¿qué habría pasado si no...?”

Desde esta perspectiva, de no haberse impulsado el desarrollo de la Línea 1 del PREMACA, la consolidación del esfuerzo de incidencia habría quedado huérfano de un adecuado marco conceptual y probablemente los esfuerzos habrían sido sincero y espontáneos, sí; pero dispersos y carentes de coherencia las más de las veces, y, de haber sido así habría de haber sido un proceso más oneroso, más tardío en términos de las respuestas esperadas y por tanto menos eficaz.

Así las cosas, la implementación de las acciones desarrolladas al tenor de lo expuesto en Línea 1, viene a constituir el adecuado marco integrador de todo un esfuerzo coherente y planificado de incidencia, que de otra manera haría de la incidencia política un elemento más etéreo y menos concreto de lo que se presenta gracias a la incorporación de la Línea 1 del PREMACA.

El otro elemento que decanta en beneficio de la consideración de lo que ha significado el esfuerzo desplazado por Línea 1, es lo que se puede percibir de las entrevistas realizadas a representantes de las entidades que han participado de los beneficios del financiamiento de Línea 2.

La gran mayoría de los entrevistados, en forma espontánea manifestaron su acuerdo con la posibilidad de acceder recursos para ser empleados específicamente en incidencia, en donde se pueden plantear objetivos concretos en este tema; dado que lo tradicional ha sido plantear los objetivos de incidencia como parte complementaria del acceso al financiamiento de otras líneas de financiamiento cuyo propósito particular no es la incidencia.

El poder tener acceso a una línea de financiamiento propiciatoria de la incidencia, ha resultado ser un proceso más transparente en términos de la construcción del marco lógico, la determinación de indicadores de éxito y la obtención de productos definidos en términos de incidencia.

Desde la perspectiva financiera, los gastos atribuibles a la Línea 1 ascienden a US\$ 1.181.712, que incluyen lo correspondiente a los años 2006, 2007 y lo presupuestado para el 2008, esta

cifra representa un 24% de los gastos totales ejecutados a la fecha. En otras palabras, el PREMACA destina una cuarta parte de su erogación a la implementación de la Línea 1 y tres cuartas partes a la implementación de Línea 2; lo que podría interpretarse diciendo que uno de cada cuatro dólares destinados al PREMACA se dedica a la construcción del marco de incidencia y las restantes tres se dedican a impulsar las acciones que tal marco de incidencia define.

En suma, la percepción que cabe de la implementación de la Línea 1 es positiva, considerando:

- i. La congruencia en la implementación de las acciones correspondientes a los objetivos de la matriz de marco lógico;
- ii. El establecimiento de una apropiada comunicación eficaz, con una adecuada implementación de espacios de apertura y congruencia discursiva;
- iii. La consideración de un eventual escenario contrafáctico que potencia los resultados positivos obtenidos
- iv. El establecimiento de coberturas de riesgos operativos por medio de la tercerización;
- v. Las apreciaciones de los representantes de las OSC's que ubican la iniciativa del PREMACA al establecer el fondo como un mecanismo esclarecedor para la implementación de acciones en incidencia, y,
- vi. La consideración del balance financiero que se establece en términos de las acciones de construcción del marco referencial y la implementación del mismo.

## **2.2. Línea 2. Fondo de Incidencia**

### **2.2.1. Análisis de cifras relevantes**

El Fondo provisto por PREMACA ha desembolsado a la fecha de este estudio la suma de US\$ 4.833.108, de los cuales US\$ 2.642.673 corresponde al financiamiento de proyectos; US\$ 1.181.712 a lo aportado a la Línea 1 y US\$ 1.118.723 a la cobertura de los gastos asociados a la actividad de ejecución del programa. Esto proporciona un ratio de 0,47 de gastos totales por cada unidad de financiamiento, o visto desde la estructura del total de erogaciones, 0,26 de cada unidad girada, corresponde a gastos totales de ejecución, siendo estos gastos la suma de lo correspondiente a la Línea 1 y a la Línea 2, excluyendo el POA.

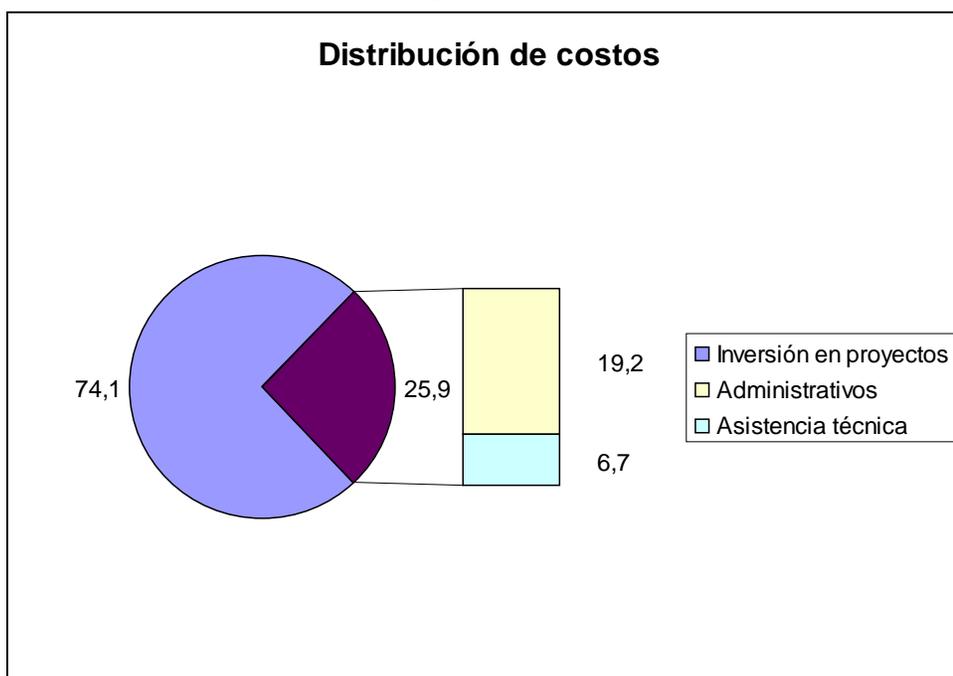
Desde la conformación de los gastos, casi tres cuartas partes (74,2%) son atribuibles a lo que se han considerado como gastos administrativos<sup>4</sup> y la restante cuarta parte (25,8%) a lo considerado como gastos en asistencia técnica.

Desde la perspectiva del total desembolsado, las cifras correspondientes son de 19,2% en gastos administrativos (dentro de estos un 4,0% es destinado al monitoreo, seguimiento y control de los proyectos) y 6,7% para gastos en asesoría técnica.

---

<sup>4</sup> Se incluye aquí lo correspondiente al recurso humano (planillas y cargas sociales), viajes y viáticos y materiales y equipo.

**Gráfico 1**



Fuente: Datos financieros del Fondo

Por otra parte, si se considera la relación de asistencia técnica a gastos administrativos se obtiene un cociente de 0,35, lo que da cuenta de que la asesoría técnica representa cerca de un tercio de gasto administrativo.

El componente de Línea 1, concentra un total de US\$ 1.181.712, que incluye el gasto administrativo correspondiente (recursos humanos, viajes y viáticos y materiales y equipo); así como lo consignado bajo el rubro del Plan Operativo Anual (POA), cuyo monto asciende a US\$ 938.979; en otras palabras lo concerniente a la Línea 1, representa un 24% del total erogado por el fondo PREMACA.

El programa es administrado gracias al concurso de nueve funcionarios, cuyos servicios son costeados por el programa, siendo que cuatro de ellos están responsabilizados directamente de la ejecución, control y seguimiento de los 97 proyectos y 74 entidades que han sido patrocinados por el PREMACA.

La consideración de estas cifras da cuenta de que cada funcionario a cargo de proyectos administra 25 proyectos en promedio y atiende a cerca de 19 entidades a la vez. En términos de monetarios, cada funcionario a cargo de proyectos es responsable de US\$ 660.668 girado a los distintos proyectos; siendo el financiamiento promedio de US\$ 27.244 por proyecto, desde que funciona el fondo.

## Cuadro 1 PREMACA Cifras Relevantes

<b>A. Información Financiera</b>					
cifras en dólares estadounidenses					
	Gasto Total Ejecutado del Programa	Porcentaje de Aporte a Administrativos	Gasto Total Atribuible a PREMACA	Porcentaje del Gasto Total	Porcentaje del Total Desembolsado
<b>GASTO TOTAL</b>			<b>1.251.456,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,9%</b>
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>			<b><u>928.618,20</u></b>	<b><u>74,2%</u></b>	<b><u>19,2%</u></b>
<b>Gasto Administrativo en Recurso Humano</b>			<b>568.264,20</b>	<b>45,4%</b>	<b>11,8%</b>
Coordinación Componente 2	140.028,00		140.028,00	11,2%	2,9%
Coordinación Línea 1	75.451,00		75.451,00	6,0%	1,6%
Coordinación Línea 2	62.372,00	0,50	31.186,00	2,5%	0,6%
Unidad Monitoreo Evaluación	43.699,00		43.699,00	3,5%	0,9%
Unidad de Comunicación	41.296,00		41.296,00	3,3%	0,9%
Unidad Administrativa	49.322,00	0,60	29.593,20	2,4%	0,6%
Asistente Línea 1	23.350,00		23.350,00	1,9%	0,5%
Asistente Línea 2	24.903,00		24.903,00	2,0%	0,5%
Cargas Sociales	158.758,00		158.758,00	12,7%	3,3%
<b>Gasto en Viajes y Viáticos</b>			<b>190.810,00</b>	<b>15,2%</b>	<b>3,9%</b>
Unidad de Comunicación			39.405,00	3,1%	0,8%
Generales			63.708,00	5,1%	1,3%
Línea 2			87.697,00	7,0%	1,8%
<b>Gastos en Materiales y Equipo</b>			<b>169.544,00</b>	<b>13,5%</b>	<b>3,5%</b>
Unidad de Comunicación			70.798,00	5,7%	1,5%
Generales			48.215,00	3,9%	1,0%
Línea 2			50.531,00	4,0%	1,0%
<b><u>GASTOS EN ASISTENCIA TÉCNICA</u></b>			<b><u>322.837,80</u></b>	<b><u>25,8%</u></b>	<b><u>6,7%</u></b>
<b>Gasto en Recurso Humano para Asistencia Técnica</b>			<b>50.914,80</b>	<b>4,1%</b>	<b>1,1%</b>
Asistencia Técnica/Coord. L-2	62.372,00	0,50	31.186,00	2,5%	0,6%
Asistencia Técnica/Un. Adm.	49.322,00	0,40	19.728,80	1,6%	0,4%
<b>Gasto en Viajes, Viáticos y Honorarios para Asistencia Técnica</b>			<b>271.923,00</b>	<b>21,7%</b>	<b>5,6%</b>

<b>B. Datos del Programa</b>	
Número de funcionarios	8
Número de funcionarios realcionados directamente con proyectos	4
Número de proyectos	97
Número de entidades	74
Fondos girados a la fecha (en dólares estadounidenses)*	2.642.673,00
Plan Operativo Anual (POA)	938.979,00
Gastos atribuibles a Línea 1	1.181.712,00
<b>Total Ejecutado (Incluye los fondos girados y los gastos totales, en dólares estadounidenses)</b>	<b>4.833.108,00</b>

<b>C. Relaciones</b>	
Asesoría Técnica / Total Ejecutado	0,07
Monitoreo / Total Ejecutado	0,04
Asistencia Técnica / Gasto Administrativo	0,35
Gastos Totales / Financiamiento girado	0,47
Gastos Línea 1 / Gastos Totales	0,24
Número de proyectos por funcionario a cargo	25
Número de entidades por funcionario a cargo	19
Financiamiento administrado por funcionario relacionado directamente con proyectos	660.668,25
Financiamiento promedio	27.244,05

\* Corresponde a la ejecución de las convocatorias I, II, III y IV

### 2.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas

Como parte de la indagación de la información necesaria para la elaboración del informe de la Misión de Aprendizaje se procedió a realizar una encuesta.

Un total de 22 entidades respondieron el formulario de encuesta, de ellas el 64% son catalogadas como ONG's, un 5% como redes regionales o nacionales; un 18% son organizaciones e instancias de investigación y un 14% califican como asociaciones y organizaciones locales.

Considerando el carácter de afectación territorial, el 10% de la muestra son entidades con proyección regional, para el 62% de las entrevistadas su ámbito es nacional y un 29% tiene incidencia a nivel local.

Aunque no todas las entidades entrevistadas aportaron la información correspondiente a la estructura de financiamiento de los proyectos patrocinados por el PREMACA, la información permite inferir algunas conclusiones importantes.

En primer término, el monto girado a las entrevistadas asciende a la suma de US\$ 827,003, lo que representa un 32% de los fondos girados a la fecha por medio de las cuatro convocatorias realizadas.

Este monto representó un 69% de lo requerido por los proyectos, aunque en siete de las 18 respuestas obtenidas, el porcentaje de aporte superó el 75% el proyecto financiado, esto hace que el 23% de los proyectos considerados se ubiquen por encima de los US\$ 50.000, en tanto que la mayor concentración se halla entre los US\$ 50.000 y los US\$ 25.000, que representan en 64% de la muestra, en tanto que el restante 14% son proyectos cuyos montos de aporte por parte de PREMACA no superan los US\$ 25.000; lo cual coinciden con las cifras globales de manejo del fondo que estiman el monto promedio por proyecto a lo largo de la ejecución del programa en US\$ 27.244.

En relación a los temas enfocados por los distintos proyectos, el peso mayoritario se concentra en la gestión ambiental (30% de las observaciones), siendo en orden de importancia la protección ambiental (27%) y la reducción de la vulnerabilidad (14%); la conservación de la biodiversidad y la relación pobreza-ambiente comparten la cuarta posición (un 11%) y en el último lugar se encuentra el tema de comercio y ambiente.

La información proporcionada por los entrevistados en cuanto al número de funcionarios y de afiliados es muy dispar, pues algunas de la entrevistadas son organizaciones de base, en tanto que otras conforman uniones de grupos organizados. En este sentido, las relaciones de financiamiento otorgado por funcionario y asociado como indicadores de incidencia oscilan en recorridos muy amplios.

Por ejemplo, tomando el valor de la razón de financiamiento por funcionario, se tiene un mínimo de US\$ 600, que es el caso de ASIES, que reportó un total de 50 funcionarios; hasta un máximo de US\$ 28.500, en el caso de CONFRATERNIDAD, que solo reportó un funcionario, el desvío típico en este caso fue de US\$ 6.990. De igual manera, al analizar la relación financiamiento recibido por la entidad versus el número de asociados, el recorrido se sitúa desde un mínimo de US\$12,4 para el caso de ASIA, que reportó 1.134 asociados, y un máximo de US\$ 10.000 para el caso de FUNDAVIDA, que reportó solamente cuatro organizaciones afiliadas; aquí el desvío promedio se situó en los US\$ 2.593.

Al realizar una evaluación de las opiniones vertidas por los encuestados, se aprecia que, en cuanto al análisis de la ejecución de los proyectos, la evaluación de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos propuestos arroja una apreciación positiva, los entrevistados consideran que los resultados son satisfactorios, pues se obtiene acá una calificación general de desempeño del 85%, en tanto que se considera capacitada a la organización para alcanzar el cumplimiento de los objetivos en un 88%.

El tercer rubro de esta categoría es el cumplimiento del cronograma establecido, en donde se muestra en más pobre desempeño, pues la calificación asignada por los entrevistados a este ítem es de un 79%. Así la calificación global de este rubro sobre la evaluación de los resultados se ubica en un 84%.

En cuanto al fortalecimiento de la incidencia, se obtiene una calificación global de un 88%, esto por cuanto los entrevistados aprecian importantes logros alcanzados en materia de incidencia, en los distintos aspectos considerados en los cuales en todos los casos se obtuvo una calificación igual o superior al 85%, a excepción hecha de la consideración del cumplimiento de los plazos establecidos, en el cual la calificación de desempeño fue del 79%.

En términos de la evaluación del fortalecimiento de la eficacia en la ejecución, aun cuando la calificación global es aceptable (un 82%), se dan cita tres elementos de debilidad, en primer lugar, los entrevistados consideran que los calendarios de desembolsos no son satisfechos oportunamente, acá se obtuvo la segunda calificación más baja de toda la encuesta (un 68%) señalando a este ítem como uno de los puntos álgidos a ser considerados con cuidado. Los entrevistados apuntan también debilidades en su percepción sobre la asesoría técnica recibida y a la realización de un informe de salida, rubros a los que dieron sendas calificaciones de 73% y 77%, respectivamente.

El análisis sobre el enfrentamiento de obstáculos muestra resultados más variados debido a la mayor gama de ellos considerados. En cuanto al primero de los aspectos tomados en cuenta, relacionado con los elementos de carácter propositivo, se halla la principal debilidad en la definición de la capacidad de reacción de la organización ante un entorno económico y político cambiante (un 67%), lo que impacta desfavorablemente el desempeño de este rubro el cual muestra en más pobre desempeño entre los aspectos considerados en la encuesta, al asignarle los entrevistados un resultado de 77% como evaluación a los obstáculos de carácter propositivo.

En términos administrativos, se ubica como el principal elemento de fricción a la presentación de estados financieros (un 73%), no obstante se aprecian fortalezas en términos de la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, la planificación estratégica y en la posibilidad de reclutar el recurso humano adecuado a las necesidades del proyecto, siendo la calificación global de esta área de un 81%.

Desde el punto de vista operativo, las calificaciones mejoran en comparación con los anteriores puntos y la calificación global se ubica en un 83%, siendo percibido este rubro como uno de funcionamiento adecuado.

Dentro de la lista de obstáculos planteados a los entrevistados, los de carácter institucional se perfilan como los de menor afectación, pues acá los entrevistados otorgan la más alta calificación del área (un 89%), percibiendo la casi inexistencia de obstáculos de este tipo.

Las limitaciones de carácter estratégico son apenas perceptibles (la calificación es de un 84%); estableciendo los entrevistados un nueva fuente de fricción en los aspectos relacionados con el financiamiento, en lo que tiene que ver con la gestión, control y manejo de la documentación relacionado con los proyectos, siendo la calificación asignada de un 81%. Como un derivado de lo anterior, el siguiente aspecto de obstáculo encuestado, sobre el acceso a los fondos, los entrevistados señalan como principal debilidad el desarrollo de la búsqueda de recursos, los cuales, disponibles para incidencia son escasos, por decir nulos. En este rubro, las observaciones asignan un puntaje de 83%.

Finalmente, como parte de la encuesta se planteó la posibilidad de que los entrevistados ofrecieron una opinión de la satisfacción en cuanto a su relación con el fondo PREMACA. En este sentido, 20 de los 22 entrevistados coincidieron en señalar su plena satisfacción con su participación en el proyecto, solamente dos del total mencionado se refieren a su participación como apenas aceptable, lo que establece una nota de desempeño para este rubro de un 97%.

Al preguntarse de las razones para su opinión, en la gran mayoría establece que se alcanzaron los objetivos del proyecto de manera adecuada, tal vez no en la forma en la que originalmente se planteó. También señalan algunos que los objetivos trazados incluso fueron trascendidos en términos de la incidencia esperada, tanto en términos políticos como territoriales.

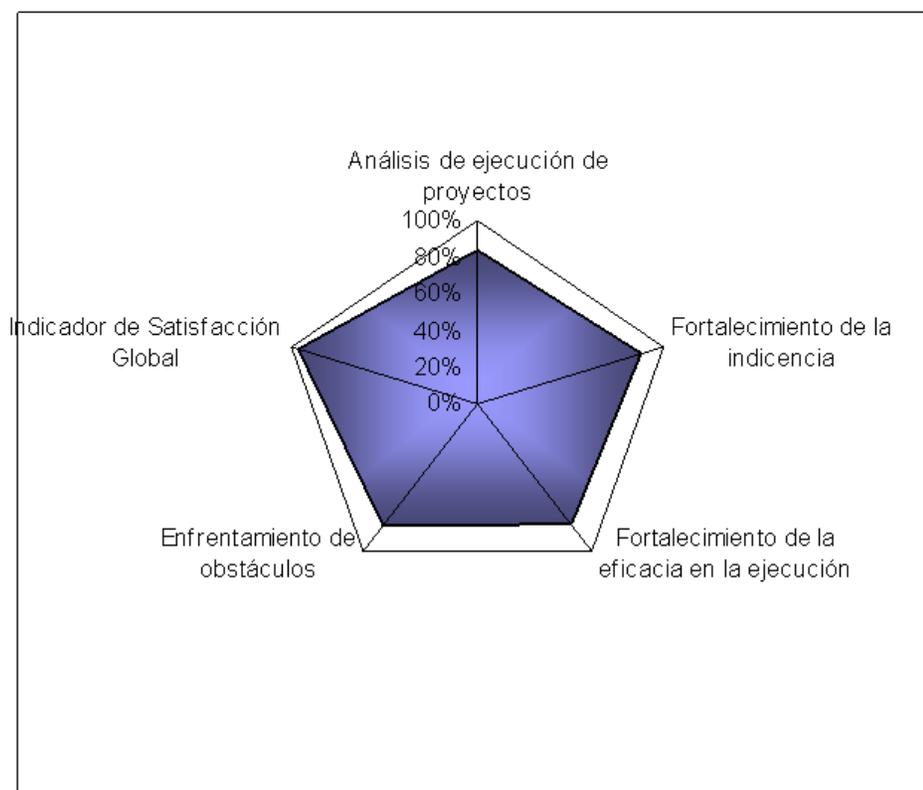
**Cuadro 2.**  
**Resultados globales de encuesta realizada entre entidades con proyectos concluidos financiados con el PREMACA**

Indicador	Calificación
Análisis de ejecución de proyectos	84%
Fortalecimiento de la incidencia	88%
Fortalecimiento de la eficacia en la ejecución	82%
Enfrentamiento de obstáculos	83%
Indicador de Satisfacción Global	97%
<b>Calificación Global</b>	<b>87%</b>

Fuente: encuestas realizadas entre instituciones financiadas con fondos de PREMACA

Considerando lo anterior se ensayó la posibilidad de obtener un resultado global de desempeño, considerando los distintos indicadores obtenidos, los resultados se exponen en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.**  
**Resultados globales de indicadores**



**Fuente:** Encuestas realizadas entre instituciones financiadas con fondos de PREMACA

Como se aprecia, ponderando en forma equitativa cada uno de los aspectos considerados, **la ejecución de los proyectos financiados con los recursos del PREMACA obtiene una evaluación de desempeño de 87%**; siendo las principales áreas en las cuales debe prestarse atención, desde el ejecutor al cumplimiento de los calendarios de desembolsos y la parte administrativa del proceso de control, seguimiento y tramitología; desde el punto de vista de las entidades, el fortalecimiento en la administración de los riesgos ante los cambios en la coyuntura económica y política dentro de la cual se enmarca el proyecto y la capacidad de diversificar las fuentes de abastecimiento de recursos financieros.

### 2.2.3. Análisis de resultados de los casos visitados

Para reforzar la información aportada por la encuesta se procedió a seleccionar una muestra de trece organizaciones ubicadas en tres países para realizar una entrevista con el personal que dirigió cada proyecto<sup>5</sup>, los criterios de selección debido a la premura y no poder visitar toda la región, fueron:

<sup>5</sup> La guía se encuentra en el Anexo 1

1. El tamaño de la organización (tanto grande como pequeña, regional, nacional y local).
2. Particularidades de interés de la organización y de los proyectos
3. Que hubieran concluido tanto satisfactoriamente o no con el proyecto.

**Cuadro 3.**  
**Distribución de la muestra de casos**

País sede	Área de Cobertura		
	Local	Nacional	Regional
<b>Guatemala</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
<b>El Salvador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Resumen de entrevistas con OSC.

De las trece organizaciones visitadas, la mayoría (siete) pertenecen a la primera convocatoria, lo cual implica en las expresiones de una de las funcionarias entrevistadas “...fuimos conejillos de indias...” para expresar la nueva experiencia en la cual se involucraron y además por ser los primeros enfrentaron más problemas con la administración del proyecto que las organizaciones en las convocatorias siguientes que encuentran una gestión más madura del fondo, sin haber superado del todo los problemas estructurales de falta de personal por parte de la UICN para atender todos los proyectos.

**Cuadro 4.**  
**Distribución de la muestra por convocatoria**

Entidad	Convocatoria		
	I	II	III
PRISMA			X
ASIA			X
CESTA		X	
UNES		X	
CODECE	X		
APREFLOFAS	X		
CEA-UV		X	
ASIES	X		
ASOREMA	X		
CALAS		X	
FANCA		X	
ACICAFOC	X		
CICA	1		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

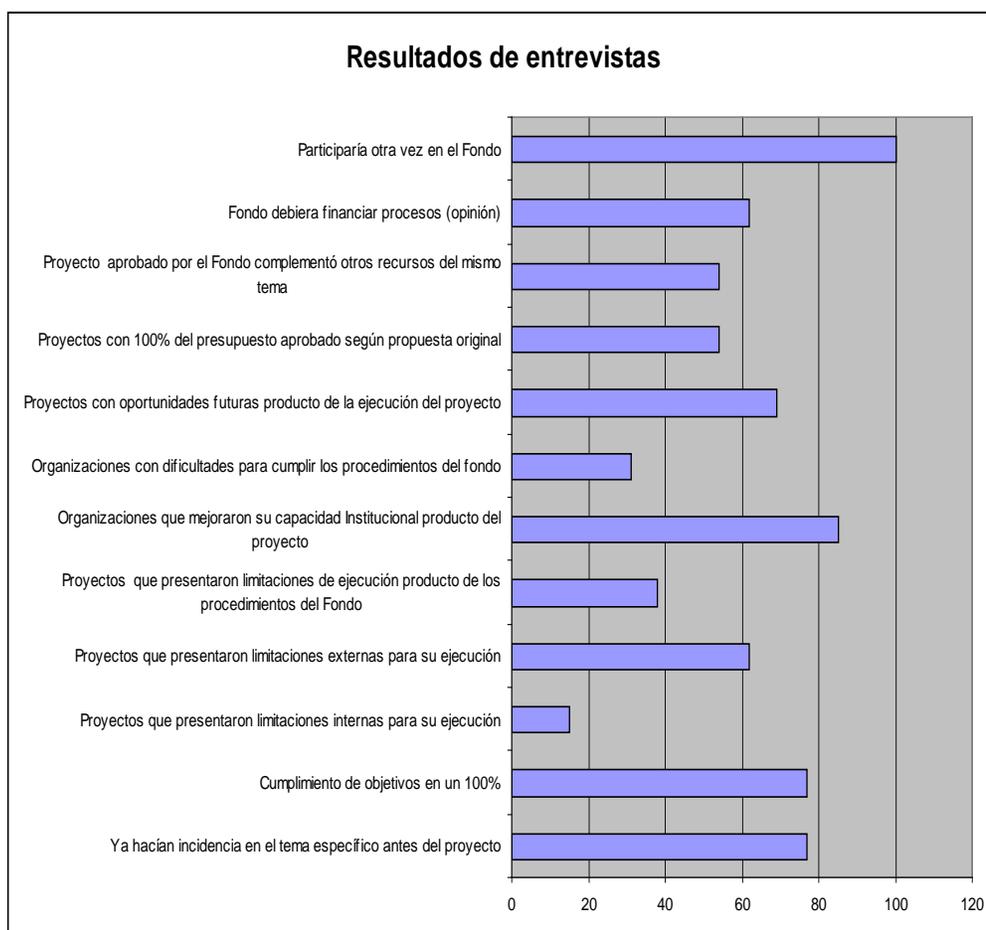
**Nota:** las organizaciones solo pueden participar en dos convocatorias.

Un aspecto importante es que la mayoría de los entrevistados manifiesta haber estado realizando incidencia antes del proyecto financiado por el fondo, aunque no lo denominaban de esa forma, en cierta medida el Fondo les ha ayudado a tomar conciencia de la relevancia de las acciones que realizaban en la gestión cotidiana de estas organizaciones y del impacto que están generando.

Pese a los problemas relacionados (más del 30% de los entrevistados manifiesta haber tenido problemas para cumplir con los procedimientos del fondo, así como estos mismos procedimientos se convirtieron en obstáculo para la ejecución) todas las organizaciones volverían a participar en el Fondo.

La mayoría (85%) declara haber mejorado la capacidad institucional con el proyecto, las limitaciones externas parecen ser la principal limitación antes que las limitaciones internas de la organización, esto es coherente con el trabajo que realizan en incidencia, mucho del cual depende de coyunturas y factores externos no manejables por las organizaciones.

**Gráfico 3.**



**Fuente:** Entrevistas realizadas entre instituciones financiadas con fondos de PREMACA

### **3. ASPECTOS RELEVANTES**

#### **3.1. De Factores de Éxito**

Al hacer una revisión general de la prueba documental<sup>6</sup>, los resultados de las encuestas y las visitas realizadas, se obtienen una serie de apreciaciones generales sobre lo que podríamos denominar como factores de éxito que inciden en como determinantes de la feliz consecución de los objetivos planteados para cada proyecto. Entenderemos por factores de éxito condiciones del tipo *sine qua non*, es decir condiciones necesarios (aunque no suficientes, las más de las veces).

Dado que los proyectos patrocinados son de diversa índole, los factores de éxito tienen distinto impacto, pero tienden a reproducir cierto patrón de comportamiento que en términos generales se reitera.

El primero de estos elementos es que cada proyecto exitoso se mira como una cadena de eventos afortunados que actúan en forma sinérgica propiciando que se obtengan los resultados buscados.

Desde esta perspectiva, en cada proyecto se dan cita los aspectos claves: la correcta interpretación de las necesidades y la forma en la que se enfrenta metodológicamente el proceso de abordar la solución; que vienen a constituir los dos ejes centrales sobre los cuales se conforma el éxito en la implementación del proyecto.

Los factores de éxito se perfilan como los pilares para la obtención de los objetivos del proyecto son:

1. Legitimidad del liderazgo
2. Comunicación eficaz
3. Establecimiento de alianzas estratégicas
4. Proyectos como componentes de procesos
5. Aprovechamiento de oportunidades de coyunturas propicias

##### **3.1.a. Legitimidad del liderazgo**

Un proceso exitoso surge cuando hay una interpretación apropiada de una situación, es decir se procesa la información de la manera apropiada para propiciar la introspección de una realidad que requiere ser incidida para propiciar un cambio cuyos efectos se manifiesten en lo ambiental.

Esta situación así percibida establece el requerimiento de un factor subyacente, que es un proceso de síntesis formal, que es algo más que una idea, muchas veces planteado en un documento, en una propuesta, o un borrador preliminar de discusión.

---

<sup>6</sup> En particular los documentos de sistematización.

En torno a esto, la actuación de una OSC como propiciador de la discusión le lleva a ubicarse como **líder legítimo** del proceso, siendo una condición necesaria, el que tal organización cuente con respaldo y legitimación en el proceso que se emprende, de forma que adquiera el halo de credibilidad y confianza, que le permita tener el poder de convocatoria, de negociación y cabildeo.

Tal legitimación de su posición ha de haber sido obtenida por la conformación de una mezcla de valores y principios: el conocimiento técnico proveniente de investigación científica del tema, la trayectoria y permanencia que le permita tener vigencia en la discusión; sistematización del trabajo de base comprometido; una posición ajena al cálculo electoral; congruencia en el discurso ideológico, etc. La suma de estos elementos (cuya presencia se da en mayor o menor grado, dependiendo de proyecto que se estudie), es lo que permite sentar la base para la identificación de los actores claves.

### **3.1.b. Comunicación eficaz**

Otro de los puntos medulares viene a ser un elemento concatenador, al que podríamos llamar genéricamente **comunicación eficaz**. Este elemento se encuentra presente de diversas formas, en distintas esferas y niveles, y constituye el elemento primordial para la obtención de los objetivos. En primer término, la legitimación y validación del emprendedor del proyecto como propiciador del diálogo en torno al problema, plantea la posibilidad de establecer una estrategia uno-a-uno, mediante la cual puede determinar cuáles son los actores claves que, en primera instancia están interesados en el proceso y que luego podrían conformarse como aliados en el proceso de implementación conjunta.

De este proceso de identificación de actores claves, es algunas veces claramente estructurado, mediante un estudio de las cualidades de los posibles actores claves, en otras, la convocatoria se da en forma espontánea; pero en todos los casos, no se concibe una agenda previamente establecida, sino más bien la preocupación gira en torno a simplemente propiciar el espacio para el diálogo.

La OSC que asume el rol de emprendedor, establece entonces, relaciones bilaterales que son posibles y que reafirman y legitiman su posición como tal. Mediante tales relaciones bilaterales se realiza la apertura de espacios de diálogo, que conlleven a hallar puntos de tangencia, zonas de traslape de intereses que lleven a percibir la posibilidad de sinergias como un paso natural del proceso (PRISMA, 2006b).

En este sentido, parece ser uno de los elementos que componen este factor de éxito es la coherencia de su propuesta discursiva en todo momento y lugar en que se trate el tema, lo cual conlleva la necesaria integridad del discurso tanto al interior de la entidad (*back office*), como hacia el exterior de la misma (*front office*), ya sea en la esfera política, como a un nivel técnico o un nivel de base; en otras palabras, la integridad del discurso debe ser tal que permita la objetividad suficiente para dar a las acciones emprendidas el respaldo científico apropiado.

La reiteración y reafirmación del discurso propositivo tiene un efecto “*polinizador*” que arraiga la idea en la conciencia social de los actores claves, los que llegan a las mesas de diálogo, talleres y seminarios de sensibilización sabedores de un ambiente de respeto de las distintas posiciones, donde media la búsqueda sincera de una solución conjunta a una problemática común<sup>7</sup>.

### **3.1.c. Establecimiento de alianzas estratégicas**

Una vez emprendido un proyecto, establecido un líder legítimo del proceso y una adecuada instancia de comunicación eficaz, se constituye un nuevo pilar como factor clave para el éxito: la conformación de un equipo de trabajo comprometido, conformado por medio de **alianzas estratégicas** (explícitas o no), por medio de las cuales se implementen las acciones necesarias para la consecución del objetivo del proyecto.

En las entrevistas y visitas de campo, fue usual la expresión: “... *pero no lo hicimos solos...*” En algunas ocasiones la invitación a participar en un proceso fue propiciada por la OSC emprendedora del proyecto (el caso de CESTA, en El Salvador<sup>8</sup>), en otras se dio en forma casual e incluso espontánea, como lo fue el proyecto impulsado por APREFLOFAS en Costa Rica.

Estas alianzas estratégicas han trascendido a lo que fue la temporalidad del proyecto e incluso permanecen allende del proyecto mismo, como ha sido el caso de las alianzas de cooperación establecidas aún entre actores claves entre sí, sin privar la participación de la OSC que asumió el rol de emprendedor, como se comentó en el caso de PRISMA, en El Salvador.

### **3.1.d. Proyectos como componentes de procesos**

Uno de los aspectos que debe ser considerado como un factor de éxito es la concepción de un proyecto específico como parte de un proceso o de un quehacer por parte de la OSC emprendedora, ello propicia el establecimiento de una aprehensión del proyecto, visto como parte de un todo más global, que imprime el compromiso necesario para procurar la consecución de los objetivos planteados, aportando la OSC recursos, cuando no financieros, sí materiales y humanos, procurando incluso administraciones modestas y de apelación al compromiso social y ambiental de sus participantes, como lo es, por ejemplo el componente de voluntariado que hay en algunos de ellos (CODECE y APREFLOFAS en Costa Rica) o el aporte de profesionales solidarios que cobran honorarios por debajo de sus tasas de mercado (UNES y CESTA en El Salvador y CODECE y APREFLOFAS en Costa Rica).

---

<sup>7</sup> Uno de los elementos más interesantes al recabar y documentar las experiencias de varias OSC emprendedoras de proyectos, es que al inicio de la etapa de diálogo, se plantea una problemática específica; sin embargo, la propiciación de tal espacio llega a la consideración de otros elementos también comunes de los actores claves; por ejemplo, el análisis de una situación específica como lo es la gestión de los desechos sólidos, o la gestión territorial puede develar (como ha ocurrido), una problemática en términos de género (CESTA, de El Salvador, CODECE, en Costa Rica).

<sup>8</sup> Ver CESTA, 2007.

### **3.1.e. Aprovechamiento de oportunidades de coyunturas propicias**

Como un afianzador de la posibilidad de alianzas estratégicas que propicien sinergias, surge la consideración de una adecuada interpretación de la realidad ante un problema común, a la cual se dan cita los concursos de distintos actores claves interesados. Ello, más la suma de condiciones externas (coyunturas) propicias potencia e impulsa el logro de los objetivos buscados por el proyecto.

### **3.2. De Factores Potenciadores del Éxito**

Este tipo de factores se constituyen en condiciones que no son necesarias para garantizar el éxito, aunque si aceleran el proceso y lo potencian en miras al objetivo buscado. Si tales factores no se dan, se convierten en elementos que limitan el potencial de éxito, retrasan su obtención pero no frustran la obtención del mismo.

Tales factores pueden conceptuarse como elementos claves, tanto en la OSC como en la UICN, como unidad ejecutora del proyecto:

#### **3.2.a. Desde la perspectiva de la OSC**

Uno de los elementos importantes es la **estructura administrativa**, pues mientras más consolidada esté, más probabilidades de éxito se perciben. No obstante, ello plantea un delicado balance para el cooperante, pues la estructura administrativa es vista como una carga financiera y, por tanto, esta ha de ser lo más liviana posible para no convertirse en un elemento oneroso para la ejecución del proyecto, máxime si se considera que la carga administrativa de proyectos pequeños tiende a ser mayor aún en términos absolutos (caso de PRISMA de El Salvador). En resumen, el elemento administrativo es un potenciador del éxito toda vez hecho el balance de la carga financiera que ello representa.

La **diversificación de fuentes de financiamiento** es otro elemento decidor en términos del éxito buscado. En el tanto una OSC tenga suficientes fuentes de abastecimiento financiero, es más posible que pueda programar mejor la ejecución de sus acciones. La dependencia trae consigo la concentración de riesgos de financiamiento.

En algunos casos, dependiendo de la trascendencia del tema, la **presencia mediática** constituye un elemento positivo que potencia el logro de los objetivos en términos de incidencia que persigue el proyecto.

### 3.2.b. La unidad ejecutora (UICN),...desde la perspectiva de la OSC

La UICN como unidad ejecutora se convierte en el *front office* del proceso y por ende, las OSC le perfilan como única responsable del proceso, tanto de las situaciones exitosas, como de las fricciones que pudieran darse.

En este sentido; sí bien es cierto la gran mayoría de las OSC entrevistadas se encuentran satisfechas de su relación institucional con el Programa y su ejecutor, vierten comentarios que decantan en dos direcciones: por una parte el problema específico y puntual percibido en términos de la demora o no cumplimiento de los desembolsos, lo que deviene en una serie de complejidades que llevan a la no utilización oportuna de los recursos, proveniente del **no cumplimiento de calendarios de desembolsos**.

Los cuales, desconocen la mayoría de las OSC, provienen de causas exógenas a la gestión propia del gestor, pero le son endilgadas dada la posición de ser el contacto inmediato y directo con las OSC. De forma que desde la óptica de las OSC entrevistadas se percibe como una falla del ejecutor cuando tal no le es propia, sino inducida.

Por otro lado, algunas entidades percibieron como problemático algunas desinteligencias asociadas a duplicidad de trámites y, en algunas ocasiones, lo que algunos denominaron “**falta de transparencia**”, en particular, según dicen los que se consideran afectados, en lo referente a los instructivos para las convocatorias, comunicación formal de las decisiones del Comité Directivo.

En este sentido cabe mencionar que los procedimientos remediales ya han sido implementados aún desde la segunda convocatoria y se realizan procesos de inducción por medio de “**consultorios metodológicos**”, subsanado buen parte de la inconformidad planteada.

Como evidencia de la eficacia de estas medidas correctivas implementadas debe mencionarse que en el mismo proceso de entrevistas y consultas hubo OSC que por el contrario, más bien mostraron **gratitud por los mecanismos de control y seguimiento implementados** (CESTA, en El Salvador) y por la oportunidad de acceso al programa (CODECE, en Costa Rica, UNES y CESTA, en El Salvador).

## Referencias

- Acuña Sossa, Kathia (2008). *Aportes del Fondo de Incidencia e Investigación al fortalecimiento de capacidades organizativas para la incidencia política: el caso de 16 organizaciones en Centroamérica*. Mimeo. Septiembre.
- Bonilla, Alejandro y Matilde Mordt (2008); *Turismo y conflictos territoriales en el Pacífico de Nicaragua: el caso de Tola, más allá de los titulares*. PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente). Serie Avances de Investigación, N° 4. San Salvador, El Salvador
- CESTA (2003); *La Visión Estratégica de CESTA*. Amigos de la Tierra. Impreso en Imprenta Criterio. San Salvador. El Salvador.
- CESTA (2007); *Propuesta de gestión sostenible de desechos sólidos para el Área Metropolitana de San Salvador*. Propuesta presentada por CESTA al COAMSS. Elaborado en agosto, 2007.
- Larios, Zelma (2007). *Informe Final de Consultoría. Sistematización de informes sobre las organizaciones y proyectos financiados por el Fondo para la Investigación e Incidencia en política ambiental*. Mimeo. Junio.
- Larios, Zelma y Alberto Rojas. (2007). *Sistematización de la experiencia desarrollada por el Fondo de Incidencia e Investigación en política ambiental UICN-ORMA*. Mimeo.
- PRISMA. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente. (2006) *Memoria Taller Metodológico sobre Dinámicas Territoriales en Centroamérica*. 22-24 de Mayo, 2006. Costa del Sol, El Salvador.
- PRISMA. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente. (2006b) *Plan de Trabajo 2006-2008. Estrategia de Comunicaciones y Plan Operativo Anual 2006*. Versión junio, 2006. San Salvador, El Salvador.
- PRISMA. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente. (2007) *Memoria Seminario-Taller Turismo y Desarrollo Inmobiliario en Centroamérica*. 27-28 de Septiembre de 2007. San Salvador, El Salvador.
- PRISMA. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente. (2008) *Memoria Encuentro Turismo y Patrimonio Cultural en Centroamérica*. 6 y 7 de Febrero de 2008. San Salvador, El Salvador.
- Román Forastelli, Marcela (2008); *Turismo y Desarrollo Inmobiliario en la Región Centroamericana: Elementos conceptuales y metodológicos para abordar su investigación*. PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente). Serie Avances de Investigación, N° 5. San Salvador, El Salvador.
- Rosa, Hernán (2008); *Cambio económico global y transformación del agro en Centroamérica: Una mirada desde las fuentes de generación de divisas*. PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente). Serie Avances de Investigación, N° 6. San Salvador, El Salvador.
- Rosa, Hernán (2008b); *Ejes del cambio económico en Centroamérica: Una mirada desde las fuentes de generación de divisas*. PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente). Serie Avances de Investigación, N° 7. San Salvador, El Salvador.
- Rosa, Hernán (2008c); *Trayectorias del cambio económico en Centroamérica: Una mirada desde las fuentes de generación de divisas*. PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente). Serie Avances de Investigación, N° 8. San Salvador, El Salvador.
- UICN. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (2005); *Plan Estratégico de Incidencia. Centroamérica 2006-2010. Buscando el Norte*. San José, Costa Rica.

- UICN. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (2006); *Reglamento. Fondo de Incidencia e Investigación del Programa Regional de Medio Ambiente en Centroamérica*. Reformado el 30 de abril por el Comité Directivo.
- UICN. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (2008); *Componente de Incidencia e Investigación en Políticas Ambientales*. Componente 2 PREMACA. Informe anual correspondiente al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007.
- UICN. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (2008b); *Componente de Incidencia e Investigación en Políticas Ambientales*. Componente 2 PREMACA. Informe semestral correspondiente al período del 1 de enero al 30 de junio de 2008. Agosto.
- UICN/DANIDA (2005); *Componente de Incidencia e Investigación del Programa Regional de Medio Ambiente en Centroamérica*. Unión Mundial para la Naturaleza, Oficina Regional para Mesoamérica. DANIDA. Noviembre.

Resumen de resultados de encuestas

Organización	Nº	Tipo de Organización						Carácter de la OSC			Financiamiento				
		ONG 64%	RRN 5%	OSG 0%	Odi 18%	OC 0%	AOL 14%	REG 10%	NAL 62%	LOC 29%	PREMACA	TOTAL	Percent		
CEGESTI	1	14	1	0	4	0	3	22	2	13	6	21	827,002.96	1,197,827.00	69.0%
CONFRATERNIDAD	2	1			1					1		1	33,553.09	43,540.00	77%
APREFLOFAS	3	1								1		1	28,500.00	30,000.00	95%
ASIA	4	1								1		1	50,000.00	189,237.00	26%
CODECE	5					1					1		24,949.87	39,600.00	63%
UNES	6	1											40,000.00	59,425.00	67%
FUNDARRECIFE	7				1					1			40,000.00	67,600.00	59%
CBTC	8					1					1		30,000.00	56,140.00	53%
PRETOMA	9	1								1			27,000.00	30,000.00	90%
FPCI	10	1								1			36,000.00	40,000.00	90%
AGD CEASPA	11	1								1			25,000.00	36,295.00	69%
CESTA	12				1								40,000.00	51,700.00	77%
PROCOSOL	13						1				1		35,000.00		
CEDARENA	14	1								1			40,000.00		
ASIES	15	1								1			30,000.00	30,000.00	100%
ASOREIMA	16	1								1			50,000.00		
ASONOG	17	1								1			40,000.00	45,860.00	87%
MOPAWI	18	1									1		50,000.00	84,080.00	59%
ACICAFOC	19	1								1			95,000.00	187,500.00	51%
CEA	20				1								22,000.00	54,000.00	41%
FUNDAVIDA	21	1								1			40,000.00	77,850.00	51%
FANCA	22										1		50,000.00	75,000.00	67%

Organización	Dimensión			Tema del Proyecto							Funcionarios Asociados				
	G	M	P	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	Fin/Func	Fin/Asoc	Asoc/func		
CEGESTI	0	1	0	8%	10	4	5	11	4	0	7	4.793,3	4.793,3	1	
CONFRATERNIDAD	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	28.500,0	950,0	30	
APREFLOFAS	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	4	12.500,0	393,7	31,75	
ASIA	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	22	2010	1.134,1	12,4	91,36364
CODECE	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	16	40	2.500,0	1.000,0	2,5
UNES	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7	20	4.285,7	1.500,0	2,857143
FUNDARRECIFE	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	16	2.076,9	1.687,5	1,230769
CBTC	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	10	3.272,7	3.600,0	0,909091
PRETOMA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	150	12.500,0	166,7	75
FFCI	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	9	1.052,6	13,3	78,94737
ACD CEASPA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	38	3000	1.052,6	13,3	78,94737
CESTA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	5	12	7.000,0	2.916,7	2,4
PROCOSOL	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	4	39	10.000,0	1.025,6	9,75
CEDARENA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	4	39	10.000,0	1.025,6	9,75
ASIES	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	50	31	600,0	967,7	0,62
ASOREMA	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	4	21	12.500,0	2.381,0	5,25
ASONOG	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	21	13.333,3	1.904,8	7
MOPAWI	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	38	7	1.315,8	7.142,9	0,184211
ACICAFOC	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	22	62	4.318,2	1.532,3	2,818182
CEA	0	0	1												
FUNDAVIDA	0	1	0								22	4	1.818,2	10.000,0	0,181818
FANCA	1	0	0								4	80	12.500,0	625,0	20

**Análisis de ejecución de proyectos**

- 1.1. Resultados en comparación con los objetivos del proyecto
- 1.2. Capacitada la organización para el cumplimiento de los objetivos
  - 1.2.a. Administrativamente
  - 1.2.b. Institucionalmente
  - 1.2.c. Financieramente
  - 1.2.d. Operativamente
- 1.3. Cumplido el cronograma de actividades en forma satisfactoria

1	2	3	4	5
		2	12	8
		5	6	11
		1	7	14
	1	4	7	10
		1	8	12
		8	7	7

4,21		84%
4,27	22	85%
4,39		88%
4,27	22	85%
4,59	22	92%
4,18	21	84%
4,52	21	90%
3,95	22	79%

**Fortalecimiento de la incidencia**

- 2.1. Logros concretos en términos de incidencia
- 2.2. Fortalecida la capacidad de incidencia
- 2.3. Fortalecida la capacidad de liderazgo en incidencia
- 2.4. Se ha logrado el impacto en incidencia en el plazo esperado
- 2.5. El apoyo financiero recibido ha sido determinante para lograr el efecto esperado
- 2.6. Fortalecidas las relaciones y vínculos estratégicos con otras organizaciones
- 2.7. Fortalecida la representatividad social del grupo mejorada la capacidad de convocatoria
- 2.8. Fortalecida capacidad de negociación
- 2.9. Fortalecida la imagen externa de la organización como representante legítimo
- 2.10. Fortalecida la capacidad propositiva de la organización a partir de la investigación

		3	11	8
			8	14
		1	10	11
		7	9	6
		5	6	11
			11	11
		2	10	9
			10	12
			8	14
		1	6	14

4,42		88%
4,23	22	85%
4,64	22	93%
4,45	22	89%
3,95	22	79%
4,27	22	85%
4,50	22	90%
4,33	21	87%
4,55	22	91%
4,64	22	93%
4,62	21	92%

**Fortalecimiento de la eficacia en la ejecución**

- 3.1. Fortalecida la relación de coordinación con la UICN como unidad ejecutora
- 3.2. Realizadas satisfactoriamente las visitas de coordinación, control y seguimiento
- 3.3. Recibida la asesoría técnica necesaria para la ejecución exitosa en forma oportuna
- 3.4. Recibidos los fondos presupuestados de acuerdo al calendario de desembolsos
- 3.5. Realizado el informe de salida una vez cumplido satisfactoriamente el proyecto

De Acuerdo	Med. acuerdo	En desacuerdo		
	1	2	3	
	20	2		1,09 22 95%
	20	2		1,09 22 95%
	11	10	1	1,55 22 73%
	9	12	1	1,64 22 68%
	14	6	2	1,45 22 77%

1,36		82%
------	--	-----

**Enfrentamiento de obstáculos**

- 4.1. **De carácter propositivo**
  - 4.1.a. Desarrollo de la capacidad de convocatoria en la organización
  - 4.1.b. Proceso de incidencia en un entorno sociopolítico y económico cambiante
  - 4.1.c. Medición del nivel de impacto e incidencia por medio de indicadores
  - 4.1.d. El cumplimiento de los objetivos
  - 4.1.e. Fortalecimiento de la legitimidad de la organización
  - 4.1.f. La ejecución de actividades relacionadas con la incidencia
- 4.2. **De carácter administrativo**
  - 4.2.a. Manejo y adquisición de herramientas financiero-contables
  - 4.2.b. Presentación de informes financieros
  - 4.2.c. Estructura organizativa para responder a los objetivos del proyecto y la incidencia
  - 4.2.d. Condición laboral del personal
  - 4.2.e. Planificación estratégica de la organización y del proyecto
  - 4.2.f. Desarrollo y fortalecimiento de alianzas y redes de relaciones estratégicas
  - 4.2.g. Capacidad para el reclutamiento de los recursos humanos adecuados a los objetivos
- 4.3. **De carácter operativo**
  - 4.3.a. Elaboración de informes de avance
  - 4.3.b. Control y seguimiento de la ejecución de actividades
  - 4.3.c. Análisis de efectividad y eficiencia
- 4.4. **De carácter institucional**
  - 4.4.a. Fortalecimiento de imagen de la organización
  - 4.4.b. Motivación de los miembros y del personal
  - 4.4.c. Fortalecimiento de la experiencia del personal de la organización y del proyecto
  - 4.4.d. Desarrollo de procesos para la gestión de la organización y de los proyectos
- 4.5. **De carácter estratégico**
  - 4.5.a. Análisis del contexto económico, social y político
  - 4.5.b. Análisis de fortalezas y debilidades de la organización
- 4.6. **De carácter financiero**
  - 4.6.a. La gestión de los recursos de diversas fuentes
  - 4.6.b. Herramientas y procedimientos de control contable
  - 4.6.c. Manejo de documentación e informes financieros contables que permita el control de gastos
  - 4.6.d. Diferenciación del manejo financiero contable de los proyectos y la organización
- 4.7. **De acceso a los fondos**
  - 4.7.a. Desarrollo de capacidad para búsqueda de recursos económicos
  - 4.7.b. Imagen ante diversos entes de financiamiento
  - 4.7.c. Competencia con otras organizaciones similares

1	2	3
2	9	11
7	8	7
1	12	8
2	12	8
2	6	14
2	9	10
4	6	11
3	12	7
2	8	12
2	8	12
2	7	13
1	7	14
2	7	13
2	8	12
2	6	14
1	10	11
2	3	17
2	4	16
2	3	17
2	4	16
1	8	13
1	9	12
4	6	12
2	10	10
2	10	10
1	7	14
2	11	9
2	5	15
1	8	13

2,48		83%
2,32		77%
2,41	22	80%
2,00	22	67%
2,33	21	78%
2,27	22	76%
2,55	22	85%
2,38	21	79%
2,43		81%
2,33	21	78%
2,18	22	73%
2,45	22	82%
2,45	22	82%
2,50	22	83%
2,59	22	86%
2,50	22	83%
2,48		83%
2,45	22	82%
2,55	22	85%
2,45	22	82%
2,66		89%
2,68	22	89%
2,64	22	88%
2,68	22	89%
2,64	22	88%
2,52		84%
2,55	22	85%
2,50	22	83%
2,42		81%
2,36	22	79%
2,36	22	79%
2,36	22	79%
2,59	22	86%
2,48		83%
2,32	22	77%
2,59	22	86%
2,55	22	85%

**Indicador de Satisfacción Global**

- 5. Altamente satisfactorio
- Apenas Aceptable
- Poco satisfactorio
- Inaceptable

20	1
2	2
	3
	4
1,09	97%

	Evaluación	Ponderación
1. Análisis de ejecución de proyectos	84%	0,20
2. Fortalecimiento de la incidencia	88%	0,20
3. Fortalecimiento de la eficacia en la ejecución	82%	0,20
4. Enfrentamiento de obstáculos	83%	0,20
5. Indicador de Satisfacción Global	97%	0,20
		1,00
<b>Clasificación Global</b>	<b>87%</b>	

