

# EVALUACIÓN DEL FONDO DE MINIPROYECTOS (PERÚ) Y FONDO ÁGIL (ECUADOR)



Lima y Quito, 15 de septiembre de 2011.  
Irma Chávez y Xabier Villaverde

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	IV
1. ANTECEDENTES	1
2. OBJETIVOS Y MEODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	2
3. LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL FONDO DE MINIPROYECTOS DE PERÚ Y EL FONDO ÁGIL DE ECUADOR	5
3.1 Pertinencia de la Acción	6
3.2 Eficacia de la Acción en el logro de objetivos y resultados	7
3.3 Eficiencia en el uso de los recursos (humanos, técnicos, tiempo)	7
3.4 Sostenibilidad de las propuestas apoyadas por el FMP y FA	8
3.5 Efectos generados por las propuestas	9
3.6 Principales impactos observados	11
3.7 Calidad y puntualidad de rendición de cuentas y de informes por parte de los responsables de los proyectos	12
3.8 Equidad de género, generacional y étnica de las propuestas	12
3.9 Relevancia de las propuestas para el fortalecimiento del tejido social	13
3.10 Fortalecimiento de los procesos organizativos, empoderamiento, autoayuda y valores de solidaridad, reciprocidad, etc.	14
4. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS FONDOS	14
4.1 Análisis del Fondo de Mini Proyectos FMP de Perú	15
4.1.1 Planificación estratégica del FMP Perú	15
4.1.2 La aprobación de proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias	16
4.1.3 Valoración de las condiciones exigidas por el FMP para la elección de las Propuestas con énfasis en la capacidad generadora de acciones e innovaciones en el grupo o desatadoras de procesos locales	18
4.1.4 Capacidad organizacional del Directorio o CAF del FMP	18
4.1.5 Capacidad organizacional y operativa de la secretaría técnica del FMP	21
4.1.6 Sostenibilidad del FMP de Perú	25
4.2 Análisis del Fondo Ágil de Ecuador	27
4.2.1 Planificación estratégica del FA de Ecuador.	27
4.2.2 La aprobación de proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias del FA	27
4.2.3 Valoración de las condiciones exigidas por los fondos para la elección de propuestas, con énfasis en la capacidad generadora de acciones e innovaciones en el grupo o desatadoras de otros procesos locales.	28
4.2.4 La Asamblea general de la COFA	29
4.2.5 Capacidad organizacional y operativa del Directorio de la COFA.	29
4.2.6 Capacidad organizacional y operativa de la secretaría técnica del FA	31
4.2.7 El rol de las instituciones que avalan los proyectos	32
4.2.8 La operatividad y racionalidad de los costos operativos y administrativos.	32
4.2.9 Sostenibilidad del Fondo Ágil de Ecuador	36
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1 Conclusiones	38
5.1.1 Conclusiones generales	38
5.1.2 Conclusiones específicas para el FMP de Perú	39
5.1.3 Conclusiones específicas para el COFA de Ecuador	40
5.2 Recomendaciones	40
5.2.1 Recomendaciones generales	40
5.2.2 Recomendaciones para el FMP de Perú	41
5.2.3 Recomendaciones para la COFA de Ecuador	42
5.2.4 Recomendaciones para Pan para el Mundo	42

**INDICE DE SIGLAS UTILIZADAS:**

<b>CAF:</b>	<b>Comité de Aprobación del Fondo (Perú)</b>
<b>CAP:</b>	<b>Comité de Aprobación de Proyectos (Perú)</b>
<b>CEP:</b>	<b>Comité Ecuménico de Proyectos (Ecuador).</b>
<b>CLAI:</b>	<b>Consejo Latinoamericano de las Iglesias.</b>
<b>COFA:</b>	<b>Corporación Fondo Ágil de Ecuador</b>
<b>FA:</b>	<b>Fondo Ágil de Ecuador</b>
<b>FMP:</b>	<b>Fondo de Mini Proyectos de Perú</b>
<b>ICCO:</b>	<b>Interchurch Organization for Development Cooperation</b>
<b>JUCAE:</b>	<b>Juventud Carmelita del Ecuador</b>
<b>MPI:</b>	<b>Monitoreo Participativo de Impactos de la COFA.</b>
<b>ONG:</b>	<b>Organización no gubernamental.</b>
<b>PPM:</b>	<b>Pan para el Mundo.</b>
<b>PRONAA:</b>	<b>Programa Nacional de Alimentos (Perú).</b>
<b>ST:</b>	<b>Secretaría Técnica.</b>

## EVALUACIÓN DEL FONDO DE MINIPROYECTOS (PERÚ) Y FONDO ÁGIL (ECUADOR)

### RESUMEN EJECUTIVO

**Título de la Evaluación:** EVALUACIÓN DEL FONDO DE MINI PROYECTOS (PERÚ) Y FONDO ÁGIL (ECUADOR)  
**Período evaluado:** Años 2007-2011 (junio)

#### Conclusiones generales:

1. Los fondos de Ecuador y Perú representan y son una experiencia única en nuestros países. Son valorados por la población beneficiaria (organizaciones, movimientos, redes) por su agilidad, sensibilidad y capacidad de atender problemas y necesidades de la población que generalmente quedan al margen de la cooperación nacional e internacional tradicional.
2. La capacidad de decisión en nuestros países, con la revisión y validación de PPM, es uno de los factores que apoya la viabilidad y fuerza de los fondos.
3. Son los objetivos de los fondos los que guían el accionar tanto del FMP en Perú como del FA en Ecuador, de acuerdo a los mismos se seleccionan las propuestas y proyectos que son aprobados.
4. Los proyectos visitados todos han sido pertinentes porque que han respondido a la realidad y problemática socio/política o necesidad local, provincial, regional y nacional
5. La eficiencia de los proyectos se ha manifestado en que han cumplido y sabido utilizar los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales para el cumplimiento de sus objetivos y resultados, lo cual les ha enseñado planificar sus actividades con costos.
6. Así mismo se observa la preocupación de los y las líderes de las organizaciones visitadas apoyadas por los fondos de articular la actividad económica con la actividad social, enfoque no siempre buscado en las organizaciones.
7. Los proyectos y propuestas aprobados por ambos fondos son bastante similares en ambos países, las diferencias se dan en los aspectos operativos, sin ser por sí solas mejores o peores, pueden enriquecerse mutuamente. En Perú tienen una mayor presencia de proyectos y propuestas que tienden al fortalecimiento organizativo, mientras que en Ecuador se ha dado mayor prioridad a los proyectos productivos, de transformación y comercialización.
8. De acuerdo a lo observado en las visitas a un número importante de proyectos y propuestas, éstos, en, general, son solventes; la mayor parte son sostenibles y han generado interesantes efectos e impactos desde la perspectiva de los procesos de las organizaciones, movimientos y redes que los impulsan.
9. A pesar de lo dicho anteriormente en el análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos no se tiene en cuenta la orientación hacia efectos e impactos. Ambos fondos cuentan con los criterios para hacerlo, pero deben aplicarlo con mayor regularidad en todas las fases de los proyectos y propuestas. En Perú ya cuentan con criterios claros para hacerlo en el análisis *ex ante*.
10. Ambos fondos tienen en sus análisis y políticas una orientación clara hacia la equidad de género, generacional y étnica, tienen clara igualmente su misión de fortalecer los tejidos sociales del Ecuador y Perú y el fortalecimiento organizativo de las organizaciones, movimientos y redes; este último aspecto es una de las líneas principales en Perú.
11. En los proyectos económico/productivos y de comercialización y servicios se hace en ambos países un análisis exhaustivo por parte del directorio de la COFA o del CAF de Aportes.
12. De acuerdo a la revisión de documentos la rendición de cuentas en los aspectos económico-financieros y del logro de resultados previstos es satisfactoria.
13. Los formatos para la presentación de propuestas y rendición de cuentas son bastante claros y son fácilmente asimilables, aunque siempre será bueno una revisión constante para mejorarlos.
14. Las estructuras de funcionamiento de los fondos, aún siendo diferentes, comparten muchos elementos comunes. La diferencia esencial radica en que la COFA tiene personería jurídica propia con una asamblea, directorio y la secretaría técnica a cargo del Comité Ecuménico de Proyectos y el FMP está a cargo de Aportes, que ejerce la secretaría técnica, y cuenta con un directorio o CAF que

aprueba los proyectos. En ambos casos estas estructuras están funcionando y son eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus funciones.

15. El rol de las instituciones avalistas no es siempre claro para ellas, mientras que hay instituciones que cumplen su tarea de acompañar y fortalecer los procesos, hay otras que se limitan a dar el aval y no apoyan suficientemente a las organizaciones avaladas, esto siendo más en Ecuador, debe aclararse en el Fondo Ágil, el rol de las instituciones avalistas y fortalecer su compromiso con las organizaciones y movimiento, una acción podría ser un acta de compromiso con sus funciones y responsabilidades durante la ejecución del proyecto
16. Los fondos están haciendo esfuerzos para lograr su sostenibilidad económica, pero esto no es fácil en los actuales momentos de crisis internacional y de reducción de la cooperación; quizás la mejor alternativa sea el apalancar recursos nacionales tanto públicos como privados de acuerdo a las posibilidades existentes en cada país.
17. Ambos fondos, surgiendo de las contrapartes de PPM, se han abierto a otras participaciones con carácter ecuménico es decir, abierto a todas las visiones religiosas con un sentido de unidad, la frase siguiente completa el uso más amplio del término: *“sin distinción de ideologías políticas, religiosas, de género, étnicas y de orientación sexual”*.
18. A lo largo de los años el COFA y el FMP han asumido importantes lecciones aprendidas que forman parte de sus factores de éxito a la hora de seleccionar y aprobar proyectos que van a ser sostenibles y generar efectos e impactos positivos en las organizaciones y movimientos apoyados.

#### **Recomendaciones generales:**

1. Ambos fondos deben contar con una planificación estratégica actual, en el caso del COFA debe actualizarla poniendo énfasis en los aspectos estratégico/políticos de sus servicios y el FMP debe realizarla, ya que no cuenta con este instrumento, porque funciona como proyecto trienal. Ambos fondos cuentan con líneas estratégicas de intervención, pero deben explicitarlas. Esto debe hacerse teniendo en cuenta que desde PPM se está haciendo un trabajo con todos los fondos a nivel de América Latina con el fin de establecerlos como programas estratégicos a nivel de cada país.
2. Ambos fondos deben orientarse de forma más clara hacia la sostenibilidad de las propuestas y la generación de efectos e impactos; ya cuentan con los elementos para hacerlo, pero deben aplicar esta orientación en el análisis de los proyectos *ex ante* de la aprobación del mismo, durante la ejecución del proyecto y *ex post* a su conclusión o pasado un tiempo de concluido el proyecto. Este debe ser un análisis interno a realizarse en los directorios y secretarías técnicas sin complicar los formatos que deben llenar las organizaciones. Desde el FMP (Perú) ya se cuenta, con todo un monitoreo *ex ante* y durante, de las propuestas que se recogen a través de las visitas y para ello ya se tiene todo un material trabajado. Las visitas se realizan a proyectos en ejecución, pendientes y ya culminados, también se trata de recoger información a través de DVD, y la revista anual donde se recogen experiencias que tienen hasta la fecha resultados positivos.
3. Los indicadores de proceso deben mostrar el avance y evolución hacia la sostenibilidad y la generación de efectos e impactos. Son indicadores cualitativos que deben ir en efectos e impactos, es decir, relacionados con el objetivo general del proyecto (impactos) y los objetivos específicos (efectos), así mismo una sugerencia es que : sobre los indicadores que serían monitoreados cada uno con sus respectivos instrumentos<sup>1</sup>) los indicadores de proceso serían para los proyectos/organizaciones que apoyan los fondos, teniendo en cuenta sus marcos lógicos. 2) los indicadores de resultados serían para los fondos de acuerdo a sus marcos lógicos. 3) los indicadores de impactos y efectos serían tanto para los proyectos como para los fondos.
4. Es preciso fortalecer el seguimiento a los proyectos para ello es conveniente aumentar los recursos destinados para tal fin en ambos fondos de esta forma se podrá asegurar un mejor acompañamiento a las organizaciones apoyadas. Este trabajo de seguimiento podría verse complementado con un compromiso mayor de parte de las instituciones que avalan los proyectos.
5. Tanto la COFA como el FMP deben hacer nuevos esfuerzos para asegurar la sostenibilidad de los fondos, obteniendo nuevas fuentes de financiamiento. Entre las posibles alternativas se encuentran el apoyo de otras instancias de la cooperación internacional y la búsqueda de recursos en el ámbito interno de cada país. Deben diseñar una propuesta y plan de captación de fondos que tengan en cuenta estrategias diferenciadas para los diferentes escenarios financieros. De las diversas

posibilidades que aquí se presentan se debe analizar y priorizar aquellas que parezcan más viables de acuerdo a la realidad de cada país, entre otras:

- a. Empresas grandes y medianas que realicen responsabilidad social o auspicios.
  - b. Fondos bilaterales del estado con otros países o con entidades internacionales que laboran en nuestros países.
  - c. Realizar alianzas estratégicas con otros financiadores de fondos de la cooperación internacional.
  - d. Realizar alianzas estratégicas con fondos internacionales o nacionales que se dirijan a mujeres urbanas y rurales donde el fondo presente a las organizaciones y sus propuestas.
  - e. Realizar alianza estratégica con fondos productivos a micro empresas internacionales o nacionales
  - f. Conectar a las organizaciones apoyadas por los fondos, con otras fuentes financieras de la cooperación internacional y nacional, como información o como bolsa de proyectos.
  - g. Diseñar la Campaña “adopta o apadrina una organización”, entre ciudadanos y ciudadanas del mundo, consiste en la contribución voluntaria de personas, quienes conozcan las acciones de los fondos y que una vez terminado el apoyo de los Fondos a los proyectos, puedan seguir apoyando sus acciones. Los padrinos pueden buscarse por zonas geográficas o para un fin concreto, por ejemplo mujeres empresarias, productores agroecológicos, jóvenes, entre otros, esto permitirá que organizaciones cuenten con aportes para seguir sus propuestas.
  - h. Donaciones en especies para bienes y servicios que necesiten las organizaciones en su implementación, maquinarias, equipos, materiales de construcción, semillas, etc., se realiza estableciendo relaciones con organizaciones, empresas que donan maquinarias, equipos nuevos o usados como responsabilidad social o acción de solidaridad, permite a los fondos, con seguir recursos en sus propios países para los diversos proyectos que apoyan.
6. Los modelos operativos de los fondos coinciden en muchos puntos y tienen niveles institucionales diferentes, en sí mismo creemos que esta diversidad debe mantenerse, pues no afecta a los objetivos fundamentales, aunque ambos pueden enriquecerse mutuamente. La COFA puede asumir algunas prácticas válidas que se están dando en el FMP de Perú como la iniciativa de los encuentros anuales de beneficiarios y la práctica de dar más de un apoyo a una organización y el FMP puede recoger la práctica de apoyar proyectos de emergencia y la idea de realizar los directorios en distintos lugares de forma descentralizada.

#### **Recomendaciones para Pan para el Mundo:**

1. La experiencia de los fondos es exitosa y representa una experiencia única en nuestros países. En este sentido es importante que PPM continúe apoyando tanto al FMP como al FA. con recursos y acompañamiento.
2. PPM a partir de esta evaluación realizada, cuenta con los modelos de los fondos de Ecuador y Perú, como actualmente están funcionando y las recomendaciones dadas por los evaluadores, lo cual le permite a PPM y a los fondos, tener elementos para definir su estrategia por País o por región, y que haya confluencia con sus objetivos institucionales.
3. La supervisión de PPM a los fondos debe mantenerse, ya que asegura el cumplimiento de los objetivos por los que ambos fueron creados, y debe seguir respetando lo valiosos y profundamente innovador que supone la capacidad de decidir en cada país concertadamente como hasta ahora. Esto es un apoyo a la institucionalidad y capacidad de autogestión de los movimientos sociales y ONG del sur, al igual que las personas e instancias responsables del FMP y de la COFA promueven el fortalecimiento y la autogestión de las organizaciones, movimientos y redes apoyadas.
4. Ciertamente, los fondos no son para ONG sino una respuesta a necesidades y problemas de las organizaciones de acuerdo a la realidad de cada uno de los países, pero, si se quiere asegurar mejores niveles de sostenibilidad y la orientación hacia efectos e impactos, debe aumentarse la cantidad de recursos para seguimiento de los proyectos y propuestas, ya sea que los usen las secretarías técnicas, las instituciones que avalan o los directorios de los fondos.

## 1. ANTECEDENTES

En el Perú, el Fondo de Mini Proyectos (FMP) se inicia el año de 1990, el cual fue constituido por las contrapartes de PPM (Pan para el Mundo), con el objetivo de apoyar a organizaciones sociales de base de manera directa y que usualmente no acceden a fondos regulares de la cooperación internacional. De esta experiencia se obtuvieron logros importantes que permitieron diseñar una mejor estrategia de intervención, contando con la valiosa experiencia anterior.

Los pequeños proyectos financiados por FMP en un inicio tenían un monto de 3.000 USD que, por variaciones en el cambio de la divisa estadounidense pasó a ser de 10.000 nuevos soles.

Entre el 2007 y 2011 APORTES ejecuta los proyectos de FMP el cual tiene como finalidad apoyar a las organizaciones sociales de menores recursos en el país, con el financiamiento de iniciativas económicas y sociales que promuevan el desarrollo local, el fortalecimiento de sus organizaciones y/o la calidad de vida de sus integrantes; bajo la perspectiva de equidad de género y la de mejorar la participación de la sociedad civil en la gestión de su comunidad. Se conformó el Comité de Aprobación del Fondo (CAF) quienes son los encargados de brindar el resultado final de las propuestas presentadas por la Secretaría Técnica del fondo a cargo de Aportes. El CAF da una opinión técnica de las propuestas, dentro de las reuniones de aprobación, en las que la secretaria técnica tiene voz pero no voto.

En Ecuador, el Fondo Ágil (FA) fue creado en 1997, en el marco de un acuerdo entre Pan para el Mundo, las contrapartes y organizaciones fraternas de PPM y el Comité Ecuménico de Proyectos, con el objetivo de constituirse en un instrumento alternativo de financiamiento, flexible y ágil, de iniciativas de grupos de la sociedad que no tenían espacio, principalmente por su pequeño volumen, en los trámites regulares de PPM, y que tuvieran la virtud de mejorar las condiciones de vida de la población, impulsando procesos en distintos campos de actividad.

El Fondo Ágil nació con la meta de promover quince proyectos anuales, número que con el tiempo fue incrementándose paulatinamente hasta el año 2010 en que se aprobaron 49 solicitudes. El monto de aprobación no supera los diez mil dólares por proyecto, desde su creación hasta ahora.

Para su ejecución, se establecieron dos instancias nacionales: el Comité de Aprobación del Fondo Ágil (CAF) integrado por 5 directores nombrados por la asamblea de contrapartes de PPM y organizaciones fraternas; y la Secretaría Técnica – sin voto, función asumida por el Comité Ecuménico de Proyectos, “prestando” al inicio su marco jurídico, puesto que la aprobación de los estatutos de lo que sería la COFA (Corporación Fondo Ágil) demoró en el entonces Ministerio de Bienestar Social hasta el año de 2002. El CEP sigue actuando de Secretaría Técnica mediante un convenio con la COFA.

Conforme a los acuerdos a los que se llegó con Pan para el Mundo e inicialmente con ICCO -hasta cuando permaneció apoyando el fondo de Ecuador (2010)- de evaluar la COFA, esta intención sigue vigente, con la modificación que Pan para el Mundo ha propuesto hacer esta evaluación conjuntamente con el fondo FMP del Perú.

La presente evaluación asume los términos de referencia para la realización de la misma en Perú del FMP y en Ecuador de la COFA.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos previstos para la presente evaluación son:

### Objetivo General:

*Establecer los efectos/impactos alcanzados por el Fondo Ágil de Ecuador y del Fondo de Miniproyectos del Perú en su contribución en los procesos sociales de las organizaciones apoyadas.*

Entendemos que, dado el escaso monto aportado tanto por el Fondo Ágil de Ecuador y el Fondo de Miniproyectos del Perú, es difícil que por sí solos generen importantes efectos e impactos. La valoración, por consiguiente, de los efectos e impactos debe considerarse en la contribución dada a los procesos sociales más generales que llevan a cabo las organizaciones beneficiarias. Es en este contexto que se valoran los efectos e impactos generados, teniendo en cuenta que, a veces, un aporte como el del Fondo de Miniproyectos o Fondo Ágil puede hacer la diferencia y permitir un salto cualitativo a las organizaciones.

De acuerdo a la concepción de efectos e impactos de Pan para el Mundo (PPM) se valora la forma cómo las organizaciones han asumido y se han apropiado de los productos que los proyectos han generado y los cambios que los mismos productos han producido (efectos) y las consecuencias positivas o negativas que, en definitiva, dichos proyectos han producido (impactos).

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- 1. Evaluar el logro de los objetivos de los fondos como instrumentos de apoyo al desarrollo.*
- 2. Analizar la institucionalidad y funcionamiento de los fondos en el marco de su planificación estratégica, eficacia y pertinencia y evaluar el funcionamiento y gestión de la Secretarías Técnicas de ambos países, en cuanto a la administración de los fondos, considerando los mecanismos establecidos para ello.*
- 3. Proponer recomendaciones que aporten a la consolidación de los fondos: el Fondo de Miniproyectos y el Fondo Ágil como instrumento de apoyo a iniciativas de desarrollo, en toda su composición estratégica, operativa y/o programática.*

De acuerdo a los objetivos anteriormente señalados la evaluación realizada en Perú y Ecuador ha utilizado la siguiente metodología:

- Revisión de la documentación generada por Aportes y la COFA y que ha sido puesta a disposición de las personas evaluadoras con total transparencia por parte de las respectivas secretarías técnicas.
- Las visitas a diversos proyectos financiados por el FMP y FA en Perú y Ecuador. La muestra se ha visto limitada por el escaso tiempo disponible para la evaluación, pero ha cumplido los criterios propuestos para la selección de la muestra y es representativa de las acciones y propuestas que apoyan el FMP y FA. Las visitas realizadas se recogen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1: Visitas de Campo realizadas en Perú y Ecuador**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO (S)	REGIÓN DEPARTAMENTO/ PROVINCIA	FECHA DE LA VISITA
<b>VISITAS REALIZADAS EN PERÚ</b>			
Red de Mujeres Solidarias	Descentralización de la Red Nacional de Promoción de la Mujer - Ancash en las Provincias de Casma y Pallasca, para incidir en	Ancash. Santa.	27/08/2011



NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO (S)	REGIÓN DEPARTAMENTO/ PROVINCIA	FECHA DE LA VISITA
	la implementación del Plan Regional de igualdad de oportunidades para mujeres y varones 2008-2015.  Fortalecimiento de las redes provinciales de Mujeres, para la implementación del plan regional de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en la región Ancash"	Chimbote	
Club de Madres Mujeres Solidarias	Fortalecer la capacidad de gestión empresarial y productiva del club de madres "mujeres solidarias" del distrito de Santa.  Fortalecer la capacidad de gestión empresarial y productiva del club de madres "mujeres solidarias" del distrito de Santa	Ancash. Santa. Chimbote	27/08/2011
Asociación de Mujeres Hermana Claudia Piamonte del distrito de Santa	Formación de facilitadoras en la prevención de la violencia familiar y sexual y difusión de los servicios que brindara la casa de refugio en el distrito de santa y el valle	Ancash. Santa. Chimbote	27/08/2011
Asociación Fraternal "Nuevo Horizonte" de impedidos físicos de Junín	La marginación no permite ejercer mis derechos.  Rompiendo estigmas: mujeres ejerciendo sus derechos	Junín. Huancayo. Huancayo	29/08/2011
Mesa Evangélica Juvenil - Región Centro	Creación e implementación de un "centro de formación ciudadana juvenil para el desarrollo local y gobernabilidad."  Creación e implementación de un "centro de formación ciudadana juvenil para el desarrollo local y gobernabilidad"	Junín. Huancayo.	29/08/2011
Mesa de Diálogo de las Mujeres de Yauli - La Oroya	Fortalecimiento de las organizaciones de mujeres integrantes de la mesa de diálogo provincial.  Acción y concertación de la mesa de diálogo de las mujeres para hacer frente a la salud y el medio ambiente en la provincia de Yauli la Oroya.	Junín. Yauli. La Oroya	30/08/2011
Red de Adolescentes y jóvenes de la Región Junin	Fortalecimiento de capacidades de gestión de los jóvenes para fomentar el adecuado ejercicio de su ciudadanía.	Junín. Yauli. La Oroya	30/08/2011
Universidad Coherente	Creación de un red de jóvenes universitarios líderes para la promoción de la cultura del cuidado de lo público.	Lima. Miraflores	1/09/2011
Casa de Refugio "Hoy por ti Mujer".	Fortalecer las capacidades de las mujeres que gestionan la casa de refugio, en la implementación de estrategias de generación de ingresos para la atención sostenida de los servicios a mujeres y sus hijos en situación de violencia familiar y sexual.  Fortaleciendo el taller de confecciones para apoyar la sostenibilidad de la atención a las usuarias de Casa Refugio Hoy Por Ti Mujer	Lima. San Juan de Lurigancho	1/09/2011
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO (S)	REGIÓN DEPARTAMENTO/ PROVINCIA	FECHA DE LA VISITA
<b>VISITAS REALIZADAS EN ECUADOR</b>			
Coordinadora de Mujeres Urbanas de Cotacachi	Tejiendo sinergias para construir ciudadanía y una cultura de paz	Sierra. Imbabura.	6/09/2011
Industria Santa Catalina de Salinas	Petición al fondo ágil para conseguir registros sanitarios, personería jurídica, capacitación e implementación	Sierra. Imbabura	6/09/2011
Turismo Comunitario Pukyu Pamba	Mejoramiento de la atención al cliente en el turismo comunitario en San Clemente.  Mejoramiento de las duchas de las familias que son parte del grupo de turismo en la comunidad San Clemente	Sierra. Imbabura	6/08/2011
Red de Guardianes de Semillas	Apoyo al fortalecimiento de capacidades de producción y manejo de semillas tradicionales e intercambio de semillas y conocimientos asociados en Ecuador.	Sierra. Pichincha. Tumbaco	7/09/2011

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO (S)	REGIÓN DEPARTAMENTO/ PROVINCIA	FECHA DE LA VISITA
	Dinamización de semillas nativas y tradicionales de los departamentos de Nariño y Putumayo - Colombia.		
Comisión de Vivencia Fe y Política	Biblioteca popular y centro de formación del sur de Quito, San Bartolo.  Centro de formación en fe y política del sur de Quito, San Bartolo.	Sierra. Pichincha. Quito	7/09/2011
Iglesia Evangélica Luterana del Ecuador.	Investigación documental y narrativa del proceso ecuménico en américa latina del CLAI período 1978-1998.	Sierra. Pichincha. Quito	7/09/2011
JUCAE – Juventud Carmelita Ecuatoriana	Jóvenes creciendo desde la vida para la vida: una propuesta de desarrollo personal, familiar y espiritual.	Sierra. Pichincha. Quito	7/09/2011

Las visitas realizadas en Ecuador fueron menos numerosas que las realizadas en Perú por el poco tiempo disponible para la evaluación, esto redujo la posibilidad de realizar un mayor número de visitas de campo, aunque la muestra sigue siendo válida.

En el anexo nº 1 se encuentran las fichas de los diversos proyectos visitados con los comentarios respectivos en los diversos aspectos analizados.

El equipo evaluador realizó entrevistas a diversas personas, cuyo resumen se encuentra en el anexo nº 2.

Con el CAF del FMP realizó una reunión de trabajo en las oficinas de Aportes el día 26 de agosto de 2011, donde se analizó su rol y se recibieron sus impresiones. Esta reunión se encuentra resumida en el anexo nº 3.

Con los miembros de la COFA se realizó un taller el día 9 de septiembre de 2011. El resumen del taller y listado de instituciones asistentes se encuentra en el anexo nº 4.

El resumen de las reuniones con las secretarías técnicas se encuentra en el anexo nº 5.

También se recogió las opiniones de personas relacionadas con ambos fondos en la oficina regional de PPM en Lima el día 1 de septiembre de 2011.

El equipo evaluador agradece a todas las personas de las organizaciones visitadas, de las secretarías técnicas de Aportes y Comité Ecuménico de Proyectos, los miembros de los CAF de Perú y Directorio de la COFA y demás personas que nos han brindado sus opiniones y reflexiones sobre el funcionamiento de los fondos.

### 3. LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL FONDO DE MINIPROYECTOS DE PERU Y EL FONDO ÁGIL DE ECUADOR

La evaluación consideró dos momentos de evaluación: la evaluación programática e Institucional. En la evaluación programática: se analizó la muestra de los proyectos aprobados y financiados por los fondos durante los años de 2007, 2008, 2009, 2010 y a junio 2011, es desde esta revisión que se analiza, la pertinencia, eficacia, eficiencia sostenibilidad, efectos e impactos de los proyectos aprobados por los fondos, en relación a sus objetivos:

**Cuadro Nº 2: Objetivos del FMP de Perú y FA de Ecuador**

OBJETIVOS	FONDO AGIL	FONDO DE MINI PROYECTOS
GENERAL	Promover el mejoramiento de las condiciones de	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida

	vida de los ecuatorianos y ecuatorianas a través del acceso a fuentes de financiamiento alternativas, que impulsadas de manera asociativa se conviertan en mecanismos inmediatos y eficaces de desarrollo	de sectores pobres a nivel nacional, a través del financiamiento de pequeñas iniciativas de organizaciones sociales de base, que constituyan alternativas viables para mejorar sus condiciones de vida y el fortalecimiento de su organización, promoviendo su condición de actores sociales y la equidad de género
ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Apoyar iniciativas innovadoras que impacten positivamente en las condiciones de vida, de producción y trabajo de grupos y organizaciones sociales del Ecuador.</li> <li>2 Apoyar iniciativas que fortalezcan las capacidades de acción colectivas y que contribuyan a crear poder y ciudadanía en los sectores excluidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contribuir al desarrollo de capacidades, a través de la implementación de proyectos semilla con equidad de género.</li> <li>2 Promover el intercambio y la articulación entre los actores (hombres y mujeres) y las organizaciones sociales</li> <li>3 Contribuir a mejorar la participación de las mujeres en iniciativas de desarrollo y en espacios locales de toma de decisiones.</li> </ol>

La realidad observada en los proyectos de Perú y Ecuador muestra muchas coincidencias y algunas diferencias que es preciso señalar de antemano a la hora de reflejar de forma objetiva los aspectos fundamentales de las propuestas que ambos fondos apoyan:

### Cuadro N° 3: Similitudes y diferencias en los proyectos financiados por el FMP de Perú y FA de Ecuador.

COINCIDENCIAS	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambos fondos apoyan iniciativas que no pueden ser financiadas, al menos en su fase inicial, por otras instancias de la cooperación internacional o los recursos disponibles en instancias públicas de ambos países.</li> <li>- Ambos fondos financian propuestas con la visión de ser un fondo semilla que genere procesos sociales, políticos, productivos y ambientales en las organizaciones e instituciones beneficiarias, que logren sostenibilidad y generen impactos positivos en su entorno.</li> <li>- Los proyectos y propuestas de ambos fondos se enmarcan en los planteamientos básicos de PPM.</li> <li>- Las organizaciones e instituciones apoyadas representan sectores sociales que se encuentran trabajando propuestas sociales y productivas importantes de acuerdo a la realidad de los dos países.</li> <li>- Las organizaciones e instituciones beneficiarias valoran la eficacia y oportunidad de los aportes realizados por los fondos como una experiencia extremadamente útil para ellas. Así lo hemos recogido de forma clara en diversos testimonios de ambos países. Muchas personas han expresado que se trata de “una experiencia única que debe ser fortalecida”.</li> <li>- Ambos fondos apoyan a organizaciones y/o instituciones o movimientos ya constituidos previamente y con una historia que garantiza la sostenibilidad futura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Perú los proyectos apoyados obedecen, al menos en los últimos años, a una estrategia que podemos señalar en los siguientes puntos básicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo proyecto apoyado por primera o segunda vez tiene que tener un componente fundamentalmente de fortalecimiento de la organización.</li> <li>2. Todo proyecto aprobado por primer o segundo financiamiento debe tener un componente para la realización de incidencia política, participación ciudadana y/o sostenibilidad de la organización a través de emprendimientos productivos.</li> </ol> </li> <li>- En el Perú la mayoría de proyectos se aprueban una sola vez, hay 17% que se aprueban dos veces en los periodos del proyecto de FMP</li> <li>- En Perú se realizan talleres y encuentros entre las organizaciones que acceden al FMP. En Ecuador no existe esta modalidad de intervención</li> <li>- En Ecuador la gama de acciones es más variada, con una orientación preferente (aunque no exclusiva) hacia proyectos económicos y productivos y no es tan frecuente que se repita el financiamiento a una misma organización.</li> <li>- El FMP han realizado en dos oportunidades Sistematización de Experiencias (01 video y 01 revista anual) y que a su vez es utilizado como medio de difusión y/o motivación hacia otras OSB.</li> <li>- En Perú el apoyo se dirige casi exclusivamente a organizaciones, la realidad ecuatoriana y las diversas modalidades jurídicas existentes en el país hace que los límites entre organizaciones, ONGs, movimientos sociales, etc. se diluyan, ya que muchas organizaciones tienen personería jurídica de ONG sin serlo en sentido estricto.</li> <li>- En Ecuador hay una modalidad de proyectos “de emergencia” y “de estudios” e “investigaciones” que resulta interesante. Esto no hay en Perú.</li> <li>- Los montos diversos: 10.000 nuevos soles en Perú y 10.000 USD en Ecuador.</li> </ul>

Las diferencias existentes en las modalidades y formas de apoyo de ambos países no son mejores ni peores, pero pueden enriquecerse mutuamente. A modo de ejemplo:

- Ecuador puede asumir del Perú que el hecho de dar dos apoyos a una misma organización puede ser una forma real de contribuir a asegurar la sostenibilidad y la generación de efectos e impactos y no considerar la entrega de 2 apoyos como algo extraordinario, aunque en este caso las acciones deben ser diferentes de las ya financiadas y debe haber un lapso de tiempo prudencial entre una y otra.
- Perú puede acoger de Ecuador la idea de apoyar proyectos en situaciones “de emergencia”, siempre de forma extraordinaria, que supongan un apoyo real en momentos claves para la vida de las organizaciones.
- Quizás valdría la pena que el FMP del Perú analizara la posibilidad de incrementar el valor de financiamiento de sus propuestas de acuerdo a las posibilidades y la pertinencia de los proyectos, reconociendo los evaluadores que actualmente el FMP, logra sostenibles impactos y apoya la realización de propuestas de las organizaciones, una sugerencia de todas las organizaciones visitadas fue el incremento de mayor aporte, Puede ocurrir, que algunos proyectos para ser realmente “semilla” de procesos más importantes, necesiten contar con más recursos, así mismo ,la diferencia entre el Fondo ágil (10,000 dólares) y el FMP (10,000 nuevos soles) sería importante revisar y adoptar un estándar entre ambos fondos.

Pasamos a analizar los principales aspectos encontrados en los proyectos. Obviamente, la referencia para el análisis es la muestra de proyectos visitados en el curso de la evaluación.

### **3.1 Pertinencia de la Acción.**

Los diferentes proyectos visitados son pertinentes ya que se encuentran enmarcados dentro de los objetivos general y específicos de ambos fondos, así como el ser “iniciativas semillas”, para desarrollar procesos mayores en las organizaciones apoyadas.

Los proyectos responden a las realidades y problemas socio políticos y económicos de cada país, La pertinencia de los diferentes temas que abordan cada propuesta presentada, responde a los contextos y a las problemáticas específicas de las zonas, comunidades, o a los problemas y necesidades de cada organización, como son minería, medio ambiente, políticas públicas, participación ciudadana de las mujeres, equidad de género, discapacidad, prevención de violencia familiar y contra la mujer, incidencia, educación universitaria pública, empresa y mujer, turismo ecológico, rescate y preservación de recursos naturales y/o agroecológico, construcción de paz en América latina desde la propuesta de iglesias y de movimientos laicos.

Los proyectos han sido pertinentes porque las propuestas que han desarrollado, permitieron a las organizaciones, asociaciones, redes, movimientos apoyados, relacionarse para atender el problema que enfrentan, con otras organizaciones, instituciones publicas o privadas que tienen que ver con las problemáticas que abordan, y desarrollar procesos mayores de trabajo dentro del grupo y con las otras organizaciones e instituciones con las que se relacionan, esto ha sido tanto a nivel local, provincial y regional.

Los proyectos también han logrado ser pertinentes, porque en su implementación han incorporado a mayores miembros de dentro o fuera de su organización para atender el tema del contexto que desarrollan en su propuesta.

Así mismo han sido pertinentes los proyectos porque se han dirigido a grupos y/o organizaciones de hombres y mujeres urbanas y rurales que tiene problemas de inclusión o de financiamiento como son: indígenas, jóvenes de barrios y universitarios, militantes/activistas de iglesias, afrodescendientes, casas de refugio contra violencia a la mujer, como el apoyo a cubierto necesidades de redes, coordinadoras, ONG pequeñas, mesas temáticas, emprendimientos económicos, o empresas como turismo comunitario.

Los proyectos han respetado las cosmovisiones de los grupos atendidos e incluso han potenciado o revalorado sus saberes y culturas locales, al momento de su implementación.

### **3.2 Eficacia de la acción en el logro de objetivos y resultados.**

La casi totalidad de proyectos auspiciados por ambos fondos han logrado cumplir con sus objetivos, resultados y actividades propuestas.

Los proyectos han logrado ser eficaces porque han desarrollado capacidades en los grupos metas que se propusieron dentro o fuera de su organización, generando recursos humanos y/o facilitadores dentro de las organizaciones, asociaciones y redes, que les permitan continuar con los procesos iniciados o fortalecidos con el apoyo recibido

La eficacia de los proyectos dirigidos a mujeres visitados se evalúa también porque sus resultados han logrado que mejoren, las relaciones de género, el empoderamiento y derechos de las mujeres y que ellas, mantengan, mejoren o inicien una participación ciudadana en sus comunidades, distritos/cantones, provincias, regiones o a nivel nacional así mismo las ha visibilizado en estos espacios como actoras activas dentro del tejido social.

Los proyectos han sido eficaces porque han potenciado la institucionalidad de los grupos que han sido apoyados por los fondos, fortaleciendo su ejercicio ciudadano, protagonismo y capacidad de propuesta dentro de sus comunidades o en niveles provinciales regionales y nacionales.

Los proyectos productivos han sido eficaces en la medida que han promovido el mejorar la calidad de los productos o de la producción agroecológica, y desarrollar de acuerdo a su propuesta, nuevos mercados locales para sus productos en los proyectos que se lo proponen.

Así mismo los proyectos han sido eficaces porque han mejorado, con el cumplimiento de los objetivos propuestos: la calidad de vida de las personas involucradas en los proyectos a través de vivienda saludable, la obtención de servicios básicos, la sostenibilidad alimentaria, de las propias mujeres y/o hombres de organizaciones, respetando sus cosmovisiones de vida y de relación con la naturaleza y su hábitat.

Los proyectos que dependen de la acción de otros actores, sean estos estatales o locales, como el caso de la minería (Perú) o de los registros sanitarios (Ecuador), son los que han tenido problemas en el cumplimiento de sus objetivos o de sus actividades, sin embargo, se rescata la capacidad de los grupos para continuar con sus acciones propuesta y su fortalecimiento organizativo dado por el proyecto.

En el fondo Ágil se ha encontrado que para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, existe una mayor amplitud con el tiempo del término de proyectos lo que garantiza que se cumpla el objetivo por el cual se dio el apoyo a la organización beneficiaria. En el FMP se dan plazos hasta un año como máximo de acuerdo al reglamento, sin embargo, si la organización por diversas razones necesita mayor tiempo, lo solicita al FMP y se amplía el plazo, teniendo claros los motivos y las razones para ello, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

### **3.3 Eficiencia en el uso de recursos (humanos, técnicos, tiempo).**

Una constatación es que con escasos recursos los proyectos apoyados por los fondos han podido lograr el cumplimiento de los resultados, actividades propuestas. Los equipamientos y bienes solicitados en los diversos proyectos como maquinarias, equipos de comunicación e informática, semillas, equipamientos para empresas, servicios básicos para viviendas saludables, etc., han cumplido con su objetivo de potenciar el accionar de las organizaciones.

Todos los proyectos visitados y las entrevistas realizadas dan cuenta de que con los recursos financieros recibidos han logrado de acuerdo a su línea de trabajo mejorar sus organizaciones, tanto interna como externamente.

Los equipos y maquinarias obtenidos, sirven tanto para potenciar el desarrollo capacidades productivas, como de formación y capacitación, en los diferentes niveles que las plantean, local, parroquia, distrito, cantón, provincia, región o nacional.

Sin embargo todos los y las beneficiarias de los proyectos entrevistados, han sugerido que es necesario incrementar los fondos en los proyectos que apoyen para potenciar y desarrollar otras actividades en su sus organizaciones.

Los evaluadores observan una gran diferencia entre el Fondo de Mini proyectos del Perú que opera con un máximo de 10,000 nuevos soles ( aproximadamente 3,000 dólares) y el Fondo Ágil que opera con un fondo máximo de 10,000 dólares por proyecto. Esta situación puede estar ocasionando que algunas organizaciones e instituciones que se acerquen a los fondos, los perciban como “complemento a actividades mayores de sus propios proyectos” o como búsqueda de actividades de movilización social, como se ha observado en algunos tipos de proyectos revisados en los informes anuales 2009 y 2010. Las sugerencias al respecto son: definir mejor los tipos de actividades y apoyos claves que se brindan desde el fondo (Ecuador), analizar la posibilidad de estandarizar el financiamiento de los fondos (Perú y Ecuador), revisar la utilidad e impacto de los fondos de Ecuador o Perú, para una organización chica, mediana o grande que solicite apoyo.

En los proyectos de “centros de formación” los recursos materiales y humanos han servido para implementarse e iniciar sus actividades durante la etapa del proyecto, las organización que solicitan este tipo de proyecto buscan o tienen en mente otros tipos de financiamiento y de autofinanciamiento para su continuidad, como su participación en presupuesto participativos, ONG amigas nacionales e internacionales.

Una constatación también en los proyectos terminados es la calidad, responsabilidad y transparencia de las organizaciones beneficiarias en la entrega de los informes narrativos y financieros, haciendo uso de los formatos e indicaciones de las secretarías técnicas en ambos fondos.

### **3.4 Sostenibilidad de las propuestas apoyadas por el FMP y FA**

La sostenibilidad de las acciones y propuestas apoyadas por el FMP y FA más que por las acciones en sí mismas viene de la sostenibilidad de las organizaciones, movimientos o redes que las impulsan.

Es evidente que hay acciones que tienen un tiempo de ejecución limitado (el caso de elaboración de estatutos, planes de incidencia, establecimiento de la estructura organizativa, realización de talleres, etc.) y otras que tienen la pretensión de ser sostenibles en el tiempo; esto es mucho más claro en los proyectos de carácter económico, productivos, de comercialización y de prestación de servicios como escuelas de formación, etc.

De acuerdo a los datos estadísticos presentados por ambos fondos y los proyectos visitados podemos afirmar que hay sostenibilidad en la gran mayoría de las propuestas apoyadas.

Concretamente, en los proyectos de carácter económico, productivos y de comercialización visitados las actividades productivas apoyadas se mantenían, a pesar de que varios proyectos ya habían concluido. Como casos podemos citar:

- El taller de costura del Club de Madres Mujeres Solidarias de Santa que se ha insertado en el mercado local y provincial.
- La Casa de Refugio "Hoy por ti Mujer" de San Juan de Lurigancho en Lima.

- La actividad de turismo comunitario Pukyu Pamba de la comunidad de San Clemente de Imbabura que sigue mejorando sus servicios y atrae cada vez a más turistas.
- La Industria Santa Catalina de Salinas (Imbabura), aunque todavía no desarrolla todo su potencial.

Es importante destacar que la sostenibilidad económica de este tipo de iniciativas es analizada con mucha atención por el directorio del FMP de Perú y del COFA en Ecuador.

Otro aspecto a destacar es que muchas de las iniciativas que han surgido con un carácter netamente social están analizando el iniciar iniciativas de carácter económico que den sostenibilidad a sus propuestas. Este es el caso de:

- La Asociación de Mujeres Hermana Claudia Piamonte del distrito de Santa.
- La Asociación Fraternal "Nuevo Horizonte" de impedidos físicos de Junín, empeñada en generar empleo para sus socios/as a través la constitución de emprendimientos empresariales.
- La Mesa Evangélica Juvenil - Región Centro de Huancayo.
- La Mesa de Diálogo de las Mujeres de Yauli - La Oroya.
- La Coordinadora de Mujeres Urbanas de Cotacachi (Imbabura).
- La Comisión de Vivencia Fe y Política de Quito.
- JUCAE – Juventud Carmelita Ecuatoriana de Quito.

Otro aspecto muy importante y en el que hay que establecer indicadores que permitan una valoración adecuada se relaciona con la sostenibilidad social y política de las propuestas. En este aspecto proyectos de las organizaciones de mujeres, de jóvenes, de movimientos sociales, ecológicos o agroecológicos, como la Red de Guardianes de Semillas, por ejemplo representan un incremento del capital social que va mucho más allá de lo meramente económico y contribuyen al fortalecimiento del tejido social y a acciones incidencia política, impulso a procesos participativos de la ciudadanía, políticas públicas y otras acciones de incidencia política. Esto representa un valor muy importante en la acción de los fondos y debe ser fortalecido.

En este punto es de resaltar que muchas de las organizaciones o movimientos apoyados se han insertado con decisión en:

- Los espacios participativos de los gobiernos locales.
- Los presupuestos participativos.
- Han generado alianzas con otros sectores sociales y organismos públicos.
- Han logrado apoyos de otras fuentes de financiamiento nacionales o de la cooperación internacional.

Estos puntos suponen pasos decisivos para la sostenibilidad de las propuestas y programas que tienen las organizaciones y movimientos apoyados.

Tanto el FMP como el FA deben hacer un esfuerzo para incorporar en sus análisis de las propuestas indicadores de sostenibilidad social que les permitan valorar y medir estos aspectos. Hay ya un esfuerzo en este sentido en ambos fondos (los criterios del FMP y la evaluación de MPI del FA) que debe llegar a su plena cristalización.

En conclusión, de lo observado en el trascurso de la evaluación se puede afirmar que la gran mayoría de las propuestas apoyadas son sostenibles ya sea en el campo económico, social y ecológico.

### **3.5 Efectos generados por las propuestas**

Lo que hemos indicado al hablar de la sostenibilidad debemos afirmarlo igualmente para el análisis de los efectos e impactos de las mismas.

Debemos comenzar indicando que en los formatos de las propuestas tanto del FMP como el FA no hay indicadores que permitan prever y medir los posibles efectos e impactos que tendrán los proyectos aprobados. Hasta ahora los formatos de presentación de proyectos, aunque cuentan con objetivo general (referencia para los impactos previstos) y específicos (referencia para los efectos esperados), no tienen una propuesta de medición de los mismos, sino que se limitan a reflejar acciones o productos a obtenerse de acuerdo a la modalidad del marco lógico tradicional.

No consideramos conveniente complicar los formatos que deben llenar las organizaciones con nuevos indicadores para medir efectos e impactos, esto dificultaría la elaboración de las propuestas por parte de las organizaciones y movimientos beneficiarios. Esta reflexión debe hacerse en el seno de las secretarías técnicas y en los directorios del FMP y FA y señalar estos efectos e impactos en los procesos que están impulsando y viviendo organizaciones y movimientos. El paso dado por el FMP en su manual de procedimientos supone ya un avance en esta dirección, lo mismo que la evaluación que sobre este tema ha realizado el FA.

Debemos insistir que estos indicadores deben ser económicos, cuando el caso lo amerita, y sociales y ecológicos en los casos que igualmente correspondan. Deben ser indicadores de proceso, donde se recoja la evolución y avances de las organizaciones en un plano social y estratégico, más que sola o principalmente numéricos. Es importante que este aspecto se tenga en cuenta, sabiendo que de acuerdo a la concepción de efectos e impactos de Pan para el Mundo (PPM) se valora la forma cómo las organizaciones han asumido y se han apropiado de los productos que los proyectos han generado y los cambios que los mismos han producido (efectos) y las consecuencias positivas o negativas que, en definitiva, dichos proyectos han generado (impactos).

De acuerdo a lo señalado se han percibido importantes efectos en los proyectos analizados, aunque en algunos casos los efectos posibles están por verse (debido a que los proyectos están en ejecución) o dependen de acciones posteriores, como es el caso de la sistematización "Investigación documental y narrativa del proceso ecuménico en América Latina del CLAI período 1978-1998" de la Iglesia Luterana de Quito.

Los principales efectos constatados en las visitas de campo se resumen a continuación:

- Las organizaciones, movimientos y redes se han fortalecido en sus estructuras y formas operativas y se muestran activas en sus planes y programas. La mayor parte han incrementado el número de socios/as que las conforman y se han expandido.
- Las personas capacitadas o formadas no sólo aplican los conocimientos adquiridos, sino que los ponen a disposición de otras personas actuando como extensionistas, promotores/as. Esto se ve claro en una amplia gama de proyectos como la red de Mujeres de Ancash, la Asociación Hna. Claudia Piamonte, la Mesa Evangélica Juvenil - Región Centro de Junín, la Red de Adolescentes y jóvenes de la Región Junin, Universidad Coherente, la Coordinadora de Mujeres Urbanas de Cotacachi, la Red de Guardianes de Semillas de Quito, la Comisión de Vivencia Fe y Política, Iglesia Evangélica Luterana del Ecuador
- Realizan acciones de incidencia política y obtienen resultados positivos como la Red de Mujeres de Ancash, la Asociación Hna. Claudia Piamonte, la Asociación Fraternal "Nuevo Horizonte" de impedidos físicos de Junín, la Mesa Evangélica Juvenil de la Región Centro de Junín, la Universidad Coherente, la Casa Refugio "Hoy por ti Mujer" de San Juan de Lurigancho, la Coordinadora de Mujeres Urbanas de Cotacachi, la Red de Guardianes de Semillas de Quito, la Industria Santa Catalina de Salinas, la Comisión de Vivencia Fe y Política de Quito.
- Las actividades económicas de Club de Madres Solidarias de Santa, la Industria Santa Catalina de Salinas y del proyecto de Turismo Comunitario de Pukyu Pamba en Imbabura generan recursos económicos para las familias beneficiarias, son sostenibles y tienen posibilidades de ampliación a nuevos mercados y clientes.
- Muchas de las organizaciones realizan importantes acciones de sensibilización sobre sus temas específicos destinadas al resto de la sociedad de su entorno y, algunas de ellas a nivel de sus países o, incluso, de otros países latinoamericanos.



- Varias organizaciones se han convertido en un referente en sus temas específicos a nivel de provincia, departamento o país.

Los efectos en cada uno de los casos pueden encontrarse reflejados en las fichas de las visitas de campo a los distintos proyectos.

En resumen puede establecerse que, en los casos analizados, los proyectos financiados por el FMP y FA han tenido efectos positivos importantes en las organizaciones apoyadas. Es importante que dichos efectos se visualicen también de forma clara y explícita en los informes de monitoreo y evaluación que elaboran tanto Aportes como la COFA, para evitar que la riqueza existente en las organizaciones y movimientos apoyados se pierda.

### 3.6 Principales impactos observados

Los cambios profundos y sostenibles generados por las propuestas apoyadas por FMP y FA son de largo plazo y se expresan en las consecuencias relacionadas con los efectos de los diversos proyectos. En algunos casos los impactos están todavía por verse (en los proyectos recientes), aunque en otros ya se perciben con claridad.

La mayor parte de los impactos tienen carácter social y, al igual que en lo relativo a los efectos, deben establecerse indicadores de proceso que permitan medirlos. Presentamos el muestreo de los impactos observados en los proyectos visitados:

**Cuadro N°4: Impactos observados en las visitas de campo**

ORGANIZACIÓN /MOVIMIENTO	IMPACTOS OBSERVADOS O POSIBLES
Mesa de Diálogo de las Mujeres de Yauli - La Oroya	Las acciones de incidencia van concientizando a la población. Vigilancia y control social. Participación social y política de la mujer. Defensa de los derechos de la mujer en sus zonas de acción.
Red Nacional de Promoción de la Mujer - Coordinación Regional Ancash	Ha colocado la agenda de las mujeres en el espacio político regional, provincial y local. Hay una respuesta a las situaciones de violencia familiar y sexual en contra de las mujeres.
Club de Madres "Mujeres Solidarias" de Santa	Han logrado reconocimiento del mercado y se han posicionado en el mismo.
Asociación Fraternal "Nuevo Horizonte" de impedidos físicos de Junín	Han logrado hacerse presentes ante la sociedad y reclamar sus derechos. Se han vuelto visibles. Luchan por mejorar las condiciones de inclusión y van ganado poco a poco espacios.
Mesa Evangélica Juvenil - Región Centro	La Agenda de la Juventud que se va aplicando y que ha logrado posicionar el tema y necesidades de los/as jóvenes a nivel local.
Red de Adolescentes y jóvenes de la Región Junin	Haber llevado la necesidad de enfrentar el tema ambiental al ámbito estudiantil (primaria y secundaria)
Asociación de Mujeres Hermana Claudia Piamonte del distrito de Santa	Son un referente y han generado una respuesta para los casos de violencia. Intervienen en casos de violencia y los derivan hacia la fiscalía e instancias correspondientes. Han posicionado el tema a nivel político y cuentan con reconocimiento de la ciudadanía.
Universidad Coherente	Un nuevo conocimiento y visión de participación de la universidad pública difundida entre los estudiantes de diversas tendencias políticas.
Casa de Refugio "Hoy por ti Mujer". De San Juan de Lurigancho	Una respuesta eficaz para los casos de mujeres maltratadas. Las instituciones públicas CEM, fiscalía, poder judicial, comisaría tienen un trato directo y sostenido con la casa. Su modelo de organización es difundido a nivel nacional e internacional en México, Costa Rica, Guatemala.
Coordinadora de Mujeres Urbanas de Cotacachi	Ordenanza contra la violencia y su aplicación en la zona. La agenda de la mujer tomada en cuenta por gobierno municipal. El centro de atención de la mujer y la familia funcionando a pesar de los cambios políticos.
Industria Santa Catalina de Salinas	El principal impacto es el haber ayudado a un grupo de mujeres a superar la situación de pobreza, convirtiéndose en emprendedoras y capaces de realizar sus propias inversiones.. No obstante, hay que vencer las dificultades señaladas en los apartados de eficacia (registro sanitario trufas) y sostenibilidad (dependencia de Klein tours).
Turismo Comunitario Pukyu	Han logrado hacer de la oferta turística su modus vivendi, difundiendo y revalorizando su

ORGANIZACIÓN /MOVIMIENTO	IMPACTOS OBSERVADOS O POSIBLES
Pamba	cultura y conservando el medio ambiente. Han pasado de una agricultura y economía de sobrevivencia con los pequeños huertos y migración y jornaleo a encontrar una fuente de recursos basada en un servicio turístico comunitario.
Red de Guardianes de Semillas Quito	La red está impactando con eficacia en la conservación de la biodiversidad y germoplasma del Ecuador y sur de Colombia. Las personas que participan de la red van haciendo cambios sostenibles en sus viviendas, parcelas/fincas y comunidad. El efecto multiplicador está demostrado. Representan una alternativa real a los sistemas productivos tradicionales, extensivos y basados en los monocultivos. Alternativa de seguridad y soberanía alimentaria.
Comisión de Vivencia Fe y Política	La dinamización de las propuestas populares en un barrio donde tradicionalmente se había dado un fuerte compromiso y movimiento social, pero había caído con los cambios sufridos en la iglesia católica. Las acciones del colectivo han vuelto a impulsar procesos sociales y políticos.
Iglesia Evangélica Luterana del Ecuador.	El posible impacto será favorecer nuevas acciones ecuménicas que permitan un diálogo fraterno y acciones conjuntas entre las iglesias. Esto dependerá de la difusión y procesos de reflexión posterior que se generen. Los impactos no están por tanto asegurados, ya que dependerán de acciones posteriores que fortalezcan el diálogo y trabajo ecuménico.
JUCAE – Juventud Carmelita Ecuatoriana	Aún no hay impactos que puedan valorarse como tales, ya que el proyecto lleva poco tiempo.

### 3.7. Calidad y puntualidad de rendición de cuentas y de informes por parte de los responsables de los proyectos.

Aunque en ambos fondos hay excepciones, en general se estima que en las organizaciones y movimientos apoyados la rendición de cuentas tanto en lo económico como en lo relativo al cumplimiento de las actividades y logro de resultados previstos es satisfactoria. Hay ocasiones en la que los grupos no han alcanzado a realizar lo previsto en los tiempos planificados y solicitan ampliaciones de plazo, pero esto es extraordinario. El caso más problemático (de los proyectos visitados) es el de las mujeres de la Industria Santa Catalina, donde el proceso para lograr el registro sanitario de su producto estrella (las trufas) se ha demorado en exceso, aunque no se ha debido a la culpa de la organización, sino a causas e incumplimientos ajenos, derivados de la complejidad que estos requisitos tienen en Ecuador.

En algunas ocasiones se observa que se han solicitado cambios en el destino de los recursos, previa solicitud a las secretarías técnicas del FMP y FA.

Aunque con dificultades por la amplia carga de trabajo y a la poca disponibilidad de recursos, las secretarías técnicas asumen la tarea de dar seguimiento a los proyectos aprobados y asegurar el cumplimiento de las acciones, el logro de los resultados y la validación del uso adecuado de los recursos. Si adicionalmente deben asumir la orientación de los proyectos hacia la generación de efectos e impactos, es claro que las secretarías técnicas deben fortalecerse con personal y recursos.

Las tareas de acompañamiento, seguimiento y asesoramiento merecen una reflexión adicional que expondremos en el momento de analizar el funcionamiento de los fondos y el rol de las instituciones que avalan los proyectos y propuestas.

### 3.8 Equidad de género, generacional y étnica de las propuestas.

Los proyectos aprobados visibilizan en su accionar la búsqueda de la equidad de género de los fondos de Perú y Ecuador. En las propuestas presentadas y aprobadas, se observa que se busca una participación equitativa de hombres y mujeres, lo que indica que con la aprobación de los proyectos, se pretende tanto la participación de la mujer y del varón en forma igualitaria, sobre todo en los proyectos que son con organizaciones cuyos integrantes son mixtos.

Los proyectos que son de organizaciones de mujeres se evalúa, desde el Comité de Aprobación de Fondo (Perú) o desde el Directorio (Ecuador), que desde la propuesta presentada o desde el efecto previsto del proyecto, atienden sus necesidades estratégicas básicas de género como son mejora de servicios, de procesos de producción, entre otras

Así mismo se observa que los proyectos aprobados a mujeres, se realizan desde una opción que promueve la discriminación positiva a favor de las mujeres, que se integran a procesos y mecanismos de participación ciudadana como el de los presupuestos participativos, relación con los municipios o autoridades locales, fortalecen sus liderazgo en sus organizaciones a nivel local, permitido una mayor presencia de la mujer en los espacios públicos locales.

Así mismo, se evalúa que lo proyectos de adolescentes y jóvenes buscan desde sus propuestas y agendas elaboradas, el colocar la participación igualitaria en los procesos que desarrollan sean como facilitadoras/es, capacitadores/as y en sus directivas.

Con respecto al enfoque generacional ambos fondos, en diferente medida, apoyan a infantes, adolescentes, jóvenes y adultos hombres y mujeres, con lo que van fortaleciendo el actual y futuro tejido social de nuestros países.

Hay proyectos en ambos fondos que apoyan especialmente a organizaciones de mujeres adultas que han recorrido todo un proceso organizativo previo y que tienen propuestas concretas de como atender la violencia familiar, o desarrollar emprendimientos económicos, agroecológicos.

También en los proyectos de jóvenes se ha observado la participación generacional, pues en varios hay tanto jóvenes como adultos jóvenes que participan en la implementación de sus propuestas, lo que ayuda a fortalecer a los jóvenes que recién se inician en procesos de fortalecimiento organizativo y de participación ciudadana.

Con respecto a la atención a las etnias en ambos fondos, se observa que los proyectos aprobados son mayores en zonas de sierra o selva de nuestros países, donde prioritariamente se ubican las etnias más excluidas e invisibles, como los indígenas, los afro descendientes, los chipibos, entre otros.

Los proyectos que apoyan mesas temáticas, coordinadoras, redes, movimientos, en su accionar y propuestas incluyen por los ámbitos geográficos que abarcan, diferentes diversidades y nacionalidades y etnias, permitiendo que dialoguen y lleguen a generar propuestas de incidencia pública en conjunto.

En los proyectos étnicos presentados por organizaciones comunitarias se ha observado guardan la equidad de género y el trato igualitario entre sus miembros logrando ambos se introduzcan en los procesos de planificación, ejecución evaluación las propuestas que realizan.

### **3.9 Relevancia de las propuestas para el fortalecimiento del tejido social de ambos países.**

En consonancia con el punto anterior ambos fondos tienen como una de sus preocupaciones centrales a la hora de apoyar propuestas el analizar si estas contribuyen a fortalecer un tejido social pluralista, democrático, participativo y que respete y valore las diferencias. El carácter ecuménico y sin distinción de raza, ideología y orientación sexual de las acciones apoyadas implica de hecho un apoyo a los sectores más desfavorecidos o tradicionalmente marginados.

Es clara la opción de los fondos por:

- ✓ Organizaciones y movimientos de mujeres.
- ✓ Organizaciones y movimientos de jóvenes.
- ✓ Organizaciones y movimientos de las nacionalidades y comunidades indígenas, pueblos afrodescendientes.
- ✓ Movimientos de reflexión teológica relacionada con compromiso social.

- ✓ Movimientos y organizaciones ecologistas y relacionadas con el medio ambiente.
- ✓ Organizaciones y movimientos de personas con capacidades especiales.
- ✓ Organizaciones y grupos de diferente orientación sexual.
- ✓ Etc.

En circunstancias en que nuestros pueblos de Ecuador y Perú están viviendo momentos sumamente interesantes de ebullición social y de apoyo/represión de los movimientos sociales, los fondos representan una contribución real al fortalecimiento del tejido social para contar con una sociedad más justa, equitativa, pluralista y democrática.

### **3.10 Fortalecimiento de los procesos organizativos, empoderamiento, autoayuda y valores de solidaridad, reciprocidad, etc.**

Los proyectos del FMP (Perú) y los proyectos de la COFA (Ecuador) en diferente grado, medida y propuesta, logran el fortalecimiento de los procesos organizativos. Sobre el proceso del fortalecimiento organizativo mientras que en Perú es un requisito que la propuesta presentada tenga componentes de fortalecimiento organizativo, en el COFA, no es un requisito imprescindible en sí mismo, aunque dicho fortalecimiento a veces se realiza de forma indirecta.

Por ello, en los proyectos de Perú se observa con mayor claridad el fortalecimiento organizativo en los proyectos visitados. En los proyectos del COFA salvo los de coordinadora de mujeres urbanas, y el de turismo comunitario, los proyectos visitados son acciones que llevan al empoderamiento de grupos o de organizaciones para la acción social o económica o social. En Ecuador el fortalecimiento organizativo es una línea de apoyo que se ha dado en casos concretos, como los jóvenes de JUCAE y las organizaciones apoyadas por Luna Creciente.

Así mismo los proyectos en ambos fondos, cuando se ha clarificado en la propuesta el objetivo de fortalecimiento ciudadano y organizativo han posibilitado que las mujeres, los jóvenes urbanos y/o rurales y/o de iglesia, realicen incidencia pública y coloquen agendas de la mujer en sus localidades y desarrollen capacidades en procesos productivos para el acceso aun trabajo digno.

Sin embargo en todos los proyectos productivos y sociales, el fortalecimiento de los procesos organizativos para la producción o la comercialización, o para los servicios, tiene que ser un aspecto importante a resaltar en su cumplimiento

En general se ha observado que en ambos fondos se ha logrado el empoderamiento de los grupos y/o organizaciones apoyados por los proyectos, constatándose que las organizaciones realizan incidencia en los espacios en que actúan y en los temas que consideran prioritarios.

Todos los proyectos han desarrollado la autoayuda como estrategia de implementar, sus propuestas, sin ella con los escasos recursos, no hubiera sido posible el cumplimiento de sus objetivos e indicadores.

Todos los proyectos de niños y adolescentes, jóvenes y hombres y mujeres adultas, y sus respectivas organizaciones han desarrollado o asumido sus valores de reciprocidad solidaridad, apoyo mutuo, entre sus miembros, valores que ha fortalecido su actuar ante las dificultades que han tenido que enfrentar.

## **4. LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS FONDOS**

Pasamos a analizar la estructura y funcionamiento de los fondos del FMP de Perú y del FA de Ecuador.

Al igual que en lo referente a los proyectos hay muchas similitudes y algunas diferencias que señalamos de forma gráfica en el cuadro siguiente.

**Cuadro N° 5: Similitudes y diferencias entre el FMP y FA**

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
-------------	-------------

EN SU ESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambos fondos cuentan con una secretaría técnica que está en manos de una ONG: Aportes en Perú y Comité Ecuménico de Proyectos (CEP) en Ecuador.</li> <li>- Las secretarías técnicas cumplen las mismas funciones en ambos países</li> <li>- Ambos fondos tienen un Directorio o CAF que es el que aprueba las propuestas y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Ecuador existe la Corporación del Fondo Ágil que tiene personería jurídica propia y tiene una instancia adicional que es la Asamblea del COFA que se reúne 1 ó 2 veces al año y está conformada por 24 instituciones y/u organizaciones. Esta instancia es la que elige a los miembros del directorio entre su seno.</li> <li>- El Directorio del FMP está conformada por 4 personas profesionales especialistas en diversas ramas para cubrir las necesidades de aprobación del FMP.</li> </ul>
EN SU FUNCIONAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las secretarías técnicas asumen la recepción de las propuestas y proyectos presentados, la revisión inicial previa presentación a los respectivos directorios, la comunicación con las organizaciones/movimientos/redes proponentes, la firma de los convenios, entrega de recursos y seguimiento de los proyectos. En el FMP de Perú también firma el convenio una de las personas del CAF.</li> <li>- Los Directorios son los responsables de la aprobación, aprobación condicionada a cambios o ampliación de información o la negación de las propuestas.</li> <li>- En ambos fondos los convenios se firman entre los fondos, las organizaciones beneficiarias y las instituciones que avalan las propuestas.</li> <li>- El rol de los avalistas no es totalmente claro en los dos fondos, ya que hay casos en los que éstos son un apoyo real para las organizaciones avaladas y en otros parece que se han limitado a la firma del convenio y entrega del aval.(Ecuador)</li> <li>- PPM en ambos países emite su opinión sobre las propuestas aprobadas, pudiendo cuestionarlas y vetarlas, si las considera inadecuadas. Pasado un tiempo sin observaciones se considera que las propuestas han sido aprobadas.</li> <li>- Ambos fondos se han preocupado por abrirse a otras instituciones distintas a las contrapartes de PPM.</li> <li>- En ambos fondos las secretarías técnicas cuentan con bases de datos que les permiten trabajar de manera más adecuada la información de las organizaciones (seguimiento, datos estadísticos, reportes), este sistema permite ordenar la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Ecuador la Asamblea de la COFA marca los grandes lineamientos y/o líneas estratégicas del FA. En Perú estas líneas las marca Aportes conjuntamente con el CAF.</li> <li>- En Perú la secretaría técnica de Aportes hace la promoción y difusión del FMP, en Ecuador lo hacen las instancias socias de la COFA y el Directorio en las reuniones descentralizadas que realizan. El CAF del FMP se reúne siempre en Lima, ciudad donde radican los miembros del CAF; esto se hace para ahorrar costos. Y se esta pensando realizar reuniones virtuales.</li> <li>- Los mecanismos de reuniones de CAF para la revisión y análisis de los proyectos es diferente entre Perú y Ecuador.</li> <li>- En el FA los recursos se entregan siempre directamente a las organizaciones/movimientos beneficiarios, en el FMP hay situaciones especiales por la que en la primera entrega, se da a las instituciones avalistas.</li> <li>- En el FMP se realiza dos talleres/ encuentros anuales de las organizaciones apoyadas que sirve como espacios de capacitación, relacionamiento mutuo, para compartir experiencias y establecer vínculos. Esto no se hace en Ecuador.</li> <li>- En el FMP se han realizado en dos oportunidades Sistematización de Experiencias (01 video y 01 revista anual) y que a su vez es utilizado como medio de difusión y/o motivación hacia otras OSB. En el FA la sistematización se realizó hace varios años y ahora se ha realizado la evaluación de MPI (Monitoreo Participativo de Impactos).</li> <li>- El FMP realiza visitas a los proyectos aprobados y en algunos caso se ha visitado a proyectos antes de ser evaluados.</li> </ul>

Como en el caso anterior las diferencias en sí mismas no expresan prácticas mejores o peores, insistimos que ambos fondos pueden aprender de las ventajas e inconvenientes que las diferentes prácticas tienen, es importante que las analicen para ver qué aspectos válidos pueden asumir de la experiencia del otro fondo. A modo de ejemplo podemos indicar que:

- El FA de Ecuador podría asumir la experiencia de los encuentros y talleres anuales de organizaciones/movimientos que se realizan en Perú.
- La secretaria técnica del Fondo de Mini proyectos ha sugerido al revisar el informe preliminar, que como todos los miembros del CAF, radican en Lima, sería un gasto adicional que se asuma reuniones rotativas e incluso se está pensando tener reuniones virtuales. A diferencia de los integrantes del directorio del COFA que los integrantes están en regiones diferentes y por ello, el traslado.

#### 4.1 ANÁLISIS DEL FONDO DE MINI PROYECTOS ( FMP) PERÚ

Para el análisis del FMP tomamos en cuenta los puntos requeridos en la evaluación:

#### **4.1.1 Planificación estratégica del FMP Perú**

En el Perú, el Fondo de Mini Proyectos (FMP) se inicia el año de 1990, el cual fue constituido por las contrapartes de PPM en la cual estaba en Perú la Institución “ Espigas”, En el año 2000, se desarrollo una evaluación externa del Fondo de Mini proyectos con los objetivos de :

- Determinar la adecuación, efectividad y eficiencia de los mini proyectos apoyados desde el FMP.
- Determinar la adecuación de la organización interna del FMP para los objetivos que se propone y su efectividad y eficiencia en el proceso de toma de decisiones y funcionamiento.
- Analizar el papel que cumple la Secretaría Técnica y su aporte al funcionamiento del FMP, a la efectividad y eficiencia en la implementación de los mini proyectos apoyados.
- Analizar en qué medida es tomada en cuenta la perspectiva de género en la concepción, metodología y funcionamiento del FMP y en la implementación de los mini proyectos apoyados.

Esta evaluación externa propuso recomendaciones para que proyectos del FMP, pueda lograr mayores impactos en la población de mayor pobreza del país y que no cuenta con acceso a otros recursos de la cooperación. Una de las recomendaciones fue que el Fondo debe realizarse a través de un operador que mejore el acceso de fondos las organizaciones de base en condiciones de transparencia eficiencia y eficacia La Institución Aportes para el Desarrollo”, con toda esta evaluación, en el 2006 presenta un proyecto de FMP para el periodo 2007 y 2008 que permitió diseñar la parte de la gestión organizativa, gestión administrativa y la gestión financiera del FMP, (documentos, guías, herramientas, sistema contables, base de datos web y otros) Así mismo se constituyo con este proyecto el Comité de Aprobación del Fondo CAF con profesionales que tienen mucha experiencia de campo y a nivel nacional, permitiendo conocer al FMP las diferentes zonas geográficas y las organizaciones, con ellos se implementaron los primeros proyectos, recibiendo 150 proyectos, se aprobaron 56 proyectos, 52 desaprobados y 42 proyectos pendientes con la posibilidad de mejorar la propuesta y volverla a presentar.

Aportes no cuenta con una planificación estratégica su mecanismo de operación es una programación trianual en su segundo proyecto 2009 – 2011, al cual responda año a año a los objetivos, e indicadores de su marco lógico. Sus objetivos y resultados apuntan al financiamiento de pequeñas iniciativas locales, al desarrollo de capacidades con equidad de género, el intercambio y articulación entre las organizaciones y la participación de mujeres en iniciativas de desarrollo y espacios locales de toma de decisión. Con lo cual, se busca que el proyecto de FMP, desarrolle aspectos estratégicos, políticos, sociales y económicos en las organizaciones.

No hay una planificación estratégica en el sentido estricto metodológico, pero sí cuenta el FMP con líneas de intervención, públicos, organizaciones y temas definidos de atención, e instrumentos de gestión como: reglamento, manual de procedimientos de presentación seguimiento, y monitoreo para las propuestas y proyectos presentados y la conducción del FMP El FMP cuenta con una estructura de funcionamiento y operatividad que involucra a un mayor personal de la institución para la atención a las organizaciones y sus propuestas.

Aportes ha avanzado en la definición de los aspectos organizativos, administrativos, de gestión financiera, de seguimiento y monitoreo del FMP y debe mantenerse, pero debe complementarse, si se considera oportuno, para un nuevo proyecto o de un programa, con la elaboración de la planificación estratégica

#### **4.1.2 La aprobación de proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias**

FMP por los documentos y estadística entregada de los años de intervención se puede constatar que del 2007 al 2008, el FMP actuó en 17 regiones del Perú y se recibieron 188 proyectos de los cuales se aprobaron 69, desaprobaron 72 y pendientes quedaron 47, en ese año se tenían 20 líneas temáticas. Desde fines del 2008 en adelante y por el avance en la reflexión interna de la secretaria técnica y del CAF, el FMP reduce para el periodo 2009 – 2011 a 09 líneas prioritarias desde las cuales, se recibieron 219 proyectos, se aprobaron 62, desaprobaron 150 y pendientes 7 y participaron de 18 regiones del Perú,

lo que es considerado como algo positivo por la secretaría técnica y el Comité de Aprobación del Fondo. De acuerdo a los datos estadísticos del propio FMP las líneas financiadas para el periodo 2009 – 2011, en orden de importancia son las siguientes:

**Cuadro N° 6. Áreas temáticas priorizadas por el FMP**

ÁREAS TEMÁTICAS PRIORIZADAS.
1. Fortalecimiento organizativo
2. Producción y Comercialización
3. Agricultura sostenible y medio ambiente
4. Mujer, joven y desarrollo
5. Derechos Humanos
6. Infraestructura comunal y organizativa
7. Participación Ciudadana
8. Violencia familiar y Sexual
9. Grupos en riesgo

Estas líneas de aprobación también corresponden a la lectura de la realidad nacional y de los procesos de inclusión, de apoyo al tejido social y a los procesos organizativos, políticos, democráticos, participativos, sociales, económicos y ambientales que se consideran importantes para Perú.

Así mismo el FMP y el CAF cuentan con criterios para la selección de organizaciones beneficiarias de proyectos a ser aprobados y se guía por los siguientes criterios de priorización de sus líneas temáticas, como lo indican en su manual de procedimientos y en el propio proyecto presentado a PPM:

- Nivel de aporte propio (en el diseño, ejecución y financiamiento) Debe ser verificable, con antecedentes demostrables.
- Número de beneficiarios directos e indirectos, hombres y mujeres y porque en el proyecto se demuestre que los beneficiarios asuman plenamente el proyecto.
- Sostenibilidad futura, los participantes del proyecto garanticen su compromiso para seguir implementando el mismo, una vez que se agotó el financiamiento externo.
- Rentabilidad social y/o económica. Que sea verificable que la “inversión” realizada tiene impacto en lo social y/o económico.
- Contenidos y metodología de las actividades que promueven la solidaridad y la participación comunal.
- Incorporación de las perspectivas específicas de género, de la niñez, de la juventud y/o medio ambiental.
- Impacto previsible, el uso racional y apropiado de recursos locales, humanos y materiales.

El FMP tiene criterios estipulados en sus procedimientos de aprobación de proyectos que permiten tanto la reflexión al CAF y a la secretaria técnica contar con criterios previos para la evaluación de las propuestas y la selección de las organizaciones. Esto garantiza desde el inicio del proyecto la sostenibilidad de las acciones del proyecto una vez terminada su ejecución. Señalan estos criterios también, la identificación de los impactos preVISIBLES desde el inicio de la propuesta Estos criterios deben seguir siendo monitoreados en los procesos de seguimiento, monitoreo y al termino de la ejecución de los proyectos.

**4.1.3 Valoración de las condiciones exigidas por el FMP para la elección de propuestas, con énfasis particular en la capacidad generadora de acciones e innovaciones en el grupo o desatadoras de otros procesos locales.**

El FMP cuenta con criterios de aprobación no solo sobre las líneas prioritarias y las organizaciones sino también, cuenta con criterios sobre la conveniencia de establecer los procesos organizativos y socio/políticos que deben priorizarse.

- Apoyo a grupos: El FMP otorga apoyo a grupos organizados, con el aval de organizaciones no gubernamentales de preferencia, nunca se financia proyectos individuales.
- Tipos de organizaciones: Club de Madres, Juntas Vecinales, Comité del Vaso de Leche, Comedores Populares, Comedores Infantiles, Central de Comedores, Comité Distrital de Autodefensa, Comités de seguridad ciudadana, Comité de Mujeres Organizadas, Asociación de Productores, Asociación de Comerciantes, Federación de Campesinos Agrarios, Comunidades Campesinas, Movimiento religioso de cristianos, Asociación de víctimas de la violencia política, Organizaciones de Desplazados, organizaciones de grupos étnicos, Comité de regantes, entre otros.
- Contexto: Los proyectos apoyados deben reflejar los problemas tanto en zonas rurales como urbanas.
- Beneficiarios: Todo proyecto debe estar orientado a mejorar las condiciones de vida a hombres y mujeres en situaciones de pobreza, marginación o exclusión.
- Función: Todo proyecto debe responder a problemas o necesidades concretas de la comunidad y al mismo tiempo fortalecer la organización y participación comunitaria.
- Se busca que todo proyecto apoyado tenga un potencial multiplicador, y sea referencial para otros grupos.
- El FMP entrega el dinero en calidad de donación, sin prever devolución de recursos, sin embargo requiere de las organizaciones informes que evidencien la aplicación de los recursos en el proyecto.
- El FMP tiene la forma de ayuda única, sin compromiso para la continuación, el apoyo podrá ser renovado para una segunda etapa, siendo considerada esta como una nueva propuesta.

Estos criterios se observa que permiten a la secretaría técnica y al CAF desde el análisis de la propuesta, identificar la pertinencia social y política, la relevancia en los beneficiarios del proyecto, el efecto multiplicador y de desarrollo de otros procesos sociales, productivos con la acción propuesta, lo que facilita, siendo el tiempo el mayor problema, el seguimiento y monitoreo de los proyectos aprobados por la secretaría técnica.

En todo el proceso de selección de la aprobación de los proyectos el FMP tiene dos etapas: Una primera que es la etapa de revisión de forma y cumplimiento de los criterios de selección y procesos organizativos y socio/políticos de las propuestas contenidas en el reglamento y el manual de procedimientos del FMP, a cargo de la Secretaría Técnica y ;una segunda referida al contenido de la propuesta, sobre la cual, la Secretaría envía con sus observaciones sobre el cumplimiento de los criterios de cada proyecto al Comité de aprobación, al cierre de cada sesión con la CAP, la secretaría técnica presenta la totalidad de las propuestas recibidas por el FMP.

#### **4.1.4 Capacidad organizacional del Directorio o CAF del FMP**

##### **4.1.4.1 CAF Perú, criterios de selección, representatividad y capacidad.**

El Comité de Aprobación del Fondo: es el órgano de decisión sobre los criterios de elegibilidad de los proyectos Los criterios de selección del Comité de aprobación de proyectos, que ha utilizado la institución Aportes han sido principalmente:

- El profesionalismo reconocido a nivel nacional de cada integrante
- La especificidad y la experiencia del tema que conocen cada integrante en relación a las líneas prioritarias del FMP.
- Equidad de género en su composición
- El conocimiento de la realidad nacional y de las organizaciones a nivel geográfico o espacial que permite al FMP contar con conocimiento más certero sobre las organizaciones que postulan con sus propuestas.
- La disponibilidad de tiempo que pueden dar al proceso de selección de las propuestas.



Los miembros por especialidad ven las distintas líneas temáticas de los proyectos: Un miembro ve los proyectos de organizaciones, de mujeres y la equidad de género, otra integrante ve todos los proyectos productivos, un tercer integrante del CAF ve los proyectos de organizaciones de jóvenes iglesias, salud y discapacidad y un último miembro ve los proyectos de medio ambiente y producción agroecológica, para las sustentación y el debate se da entre todos.

Esta especificidad por líneas prioritarias, produce que los proyectos se analicen en profundidad de acuerdo a la experiencia profesional y criterios de elegibilidad de los proyectos para un mayor conocimiento y debate de cada proyecto en las sesiones del CAF

#### **4.1.4.2 Interés, participación e identificación con los objetivos de los fondos de Perú. Regularidad y agilidad en el trabajo desplegado.**

En la entrevista a los miembros del CAF se ha visto la identificación con los objetivos del fondo, reconociendo que son iniciativas semillas pero, con potencial de desarrollar procesos sociales, económicos, políticos importantes que es necesario apoyar en los proyectos. Ven que los proyectos tengan impacto local e incluso regional y nacional y un impacto importante es que un proyecto de chocolatería fue premiado en el encuentro gastronómico de MIXTURA y otro a nivel regional por el PRONAA

El mecanismo de trabajo desplegado por el CAF es ágil ya que la secretaria técnica apoya en la pre-selección de los proyectos aplicando los requisitos de forma y los criterios del reglamento del FMP, la S.T envía a cada miembros del CAF, los proyectos de acuerdo su línea temática, este lo estudia de manera individual y luego lo presenta y sustenta ante la totalidad de integrantes del CAF y de la secretaria técnica, exponiendo los criterios de evaluación que ha utilizado en cada proyecto y los pone a consideración y debate de todos los miembros, el CAF, aprueban por conceso nunca por votación los proyectos. Los convenios son firmados por el FMP, el CAF, el aval y la organización.

Una propuesta de los integrantes de CAF, es crear una red entre todos los proyectos aprobados por el FMP de acuerdo a temas, pues cuentan con un espacio de capacitación como los talleres y uno de encuentro y de intercambio de experiencias que ya están consolidados dentro del FMP

#### **4.1.4.3 Cumplimiento de las metas trazadas de acuerdo a las planificaciones estratégicas y operativas.**

Las y Los miembros del CAF tienen entre sus responsabilidades más saltantes son: Decidir las políticas del FMP junto con la Secretaría técnica, recibir los proyectos de su línea temática; evaluarlos y sustentarlos ante los integrantes del CAF; asistir a las reuniones del CAF, comunicarse y poner sus observaciones en la Web de aportes para cada reunión de CAF. El trabajo en los dos proyectos del Comité de Aprobación de Fondos ha sido el siguiente:

**Cuadro N° 7: Cumplimiento de meta de recepción, aprobación de proyectos del FMP**

<b>Años</b>	<b>Aprobados</b>	<b>%</b>	<b>Desaprobados</b>	<b>%</b>	<b>Pendientes</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>No.CAP reuniones</b>
2007 – 2008	69	42%	92	55%	5	3%	166	43%	07
2009 – junio 2011	62	28%	150	69%	7	3%	219	59%	09
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>34%</b>	<b>242</b>	<b>63%</b>	<b>12</b>	<b>3%</b>	<b>385</b>	<b>100</b>	<b>16</b>

Como se observa en el cuadro, el total de proyectos aprobados, en los dos periodos de FMP es 34% del total de proyectos presentados y desaprobados el 63%, lo que muestra la exigencia en la selección de proyectos por los miembros del CAF. También muestra el cuadro, el aumento de volumen de proyectos recibidos en el segundo periodo del FMP de los miembros de CAF, porque en el primer periodo del

proyecto 2007 – 2008, se empleo tiempo en diseñar la gestión organizativa, administrativa, financiera del Fondo, así como la difusión del FMP a nivel nacional.

**Cuadro N°8: Ámbitos Territoriales de aprobación de proyectos**

Ámbitos	2007- 2008	%	2009 - 2011	%	Total
Rural	30	57%	32	52%	62
Semi - Rural	7	10%	4	6%	11
Urbano	7	10%	5	8%	12
Urbano marginal	16	23%	9	15%	25
Urbano Rural	00		12	19%	12
Total	69	100%	62	100%	131

Como se observa los miembros del CAF han cumplido con la meta de FMP, sobre que los proyectos sean prioritariamente para zonas alejadas rurales 67% y 77% respectivamente en cada periodo de proyecto de FMP, así como urbano - rural marginal, 33% y 23 % respectivamente en ambos periodos de ejecución del FMP. Mostrando que la metodología de distribución de proyectos entre los miembros del CAF por línea temática es oportuna para la magnitud de proyectos que llegan al FMP y que es pertinente las zonas territoriales de intervención seleccionadas por el CAF. Y al secretaría técnica

#### **4.1.4.4 Cumplimiento de las exigencias para la aprobación de las propuestas de acuerdo a los criterios de elegibilidad.**

Los miembros de CAF indican en la entrevista que cada uno recibe de la Secretaria técnica los proyectos de su línea temática, con el informe preliminar sobre si cumplen o no con los criterios de elegibilidad organizativa y socio/política, cada uno evalúa los proyectos de acuerdo a los criterios del FMP, así como desde su propia experiencia en el tema y prepara la presentación de cada proyecto para la reunión del CAF y con la S. técnica.

Una valoración importante es el cumplimiento y agilidad para su trabajo es la estrategia de comunicación empleada por los miembros del CAF antes de cada sesión de aprobación, utilizan tanto la vía de correo electrónico, como en la web del FMP, cada uno tiene un código de entrada para el portal común donde ponen sus apreciaciones y las comparte con todos los miembros y la secretaría técnica. Así mismo los miembros del CAF, manifiestan que cumplen con todos las exigencias de aprobación de las propuestas, e incluso indican que es un espacio de debate, aprendizaje, reflexión y valoración del potencial de cada uno de los proyectos del FMP.

#### **4.1.4.5 Seguimiento, acompañamiento, monitoreo y evaluación de las propuestas y proyectos aprobados. Seguimiento y evaluación de los resultados, efectos e impactos de los proyectos.**

Un reconocimiento que expresan todos los miembros del CAF, es que ellos, no realizan el seguimiento, monitoreo y evaluación de las propuestas, es la secretaria técnica la que realiza esta labor; están muy agradecidos a esta función, porque, permite al CAF, conocer como va el avance de los proyectos y el grado de desarrollo que van llegado de acuerdo con las expectativas al momento de aprobar cada uno de los proyectos.

Hay la necesidad desde ellos expresada también, de involucrarse en este proceso de seguimiento, acompañamiento, monitoreo y evaluación, están los instrumentos, formatos que ellos pueden utilizar pero, no se ha diseñado el procedimiento de visita a los proyectos con la participación de los miembros del CAF, ven que el recurso económico del FMP es hasta ahora reducido para que ellos puedan realizar esta labor

#### **4.1.4.6 Sistemas de monitoreo y evaluación utilizados y su aporte en la toma de decisiones de manera oportuna**

La dirección ejecutiva de Aportes por ser el Proyecto de FMP conducido por la institución y, el área administrativa contable y la secretaría técnica, participa en el seguimiento y monitoreo de los proyectos del FMP.

Cuentan con una base de datos donde se introduce cada proyecto con su número de expediente físico, así mismo esta base de datos tiene la valoración sobre cada criterio de elección de la organización y de los procesos socio/políticos que debe cumplir. Sobre la valoración y cumplimiento de los criterios la data arroja un reporte que permite tanto la evaluación primera de la propuesta como identificar los criterios que cumple para su aprobación y su posterior seguimiento y monitoreo de los proyectos aprobados.

Para el seguimiento y evaluación de resultados tiene dos mecanismos, a la manera de ver acertados: un mecanismo es realizar una visita presencial a la organización que ejecutan los proyectos y otro mecanismo es realizar una visita colectiva, donde reúne a varias organizaciones que realizan los proyectos en una zona geográfica. Esta metodología también permite que las organizaciones intercambien sus experiencias y reciban una retroalimentación de sus proyectos.

Además en la data se introducen los datos de los formatos de seguimiento y de evaluación recogidos en las visitas individuales o colectivas de los proyectos. La base permite el reporte por proyecto y en acumulado de los proyectos para los reportes y los informes de seguimiento y monitoreo de la secretaria técnica al CAF y a PPM. Este reporte les permite identificar los aspectos a dialogar con cada organización sobre su proyecto y las recomendaciones necesarias a proponer,

#### **4.1. 5      Secretaría técnica de Perú dirigida por la Institución Aportes para el desarrollo:**

La institución Aportes, conduce el proyecto de FMP en Perú, cuenta con una gestión administrativa y financiera con el soporte de Aportes. La secretaria técnica se encarga de todo el proceso de convocatoria, recepción de propuestas, relación con las organizaciones, preparación de los expedientes técnicos de cada proyecto para el CAP, firma de contratos y compromiso aval, recepción de informes narrativos y financieros, así como el seguimiento y evaluación de cada proyecto.

Tanto el Comité de Aprobación de Proyectos CAF, como todas las organizaciones y sus proyectos visitados, reconocen su satisfacción por la eficiencia, y preocupación de la secretaria técnica en el manejo del FMP

Aportes administra el único fondo con que cuenta por el momento, brindado por Pan Para el Mundo para el proyecto FMP. Haciendo el puente entre el financiamiento, las organizaciones y PPM, Todo el proceso de diseño, organización y funcionamiento del FMP, ha sido acompañado y consultado a la Oficina Regional de PPM en Perú. Una constatación es que las organizaciones reconocen al FMP no como un financiamiento sino como un apoyo o “Una semilla importante” al desarrollo y fortalecimiento de su organización y sus propuestas.

Realiza la convocatoria tres veces al año, aunque la recepción de proyectos es todo el año, las fichas de presentación de la propuesta y del aval, están colocadas en la web que permiten a cualquier organización de todas las partes del país, acceder a ellas, y poder realizar su propuesta. Cuenta con un reglamento, manual de procedimientos, seguimiento y monitoreo. La meta de proyectos por año es de 28, aunque en el último año por problemas de cambio de divisa se aprobaron 22 proyectos

Llegada la propuesta a la secretaria técnica aplica los criterios de presentación y revisa los criterios de elegibilidad tanto organizativa, como socio/política. Este proceso es importante de resaltar porque representa una primera evaluación de la propuesta presentada ex antes de su aprobación.

La secretaria técnica comunica los resultados del concurso a las organizaciones, y entabla la relación con las organizaciones con proyectos aprobados o pendientes, así mismo, organiza la firma del convenio tripartito como el acta de compromiso del aval, e inicia los trámites de desembolso de los montos y del seguimiento y monitoreo de cada proyecto hasta su terminación.

#### 4.1.5.1 Eficiencia y oportunidad en el manejo de los fondos Perú. Liquidez. (Criterios operativos, planificación, programación presupuestaria).

Los fondos recibidos para el proyecto de FMP, han sido de la institución PPM y la utilización de los mismos se observa en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 9: Proyectos aprobados, desaprobados y pendientes. Primer Proyecto 2007 – 2008**

Rubros	2007	%	2008	%
Proyectos Aprobado FMP	137.106,53	51,18%	465.830,44	73,26%
Actividades proyecto	8.236,20	3,07%	29.165,70	4,59%
Seguimiento	0,00	0,00%	4.760,30	0,75%
Gestión del proyecto	122.531,26	45,74%	136.144,86	21,41%
Total	267.873,99	100 %	635.901,30	100 %

**Cuadro N° 10: Proyectos aprobados, desaprobados y pendientes Segundo proyecto 2009 - 2011**

Rubros	2009	%	2010	%	TOTAL 2007-2010	%
Proyectos Aprob FMP	339.497,14	61,33%	141.785,60	41,63%	1.084.219,71	60,30%
Actividades proyecto	48.862,87	8,83%	23.223,13	6,82%	109.487,90	6,09%
Seguimiento	4.695,67	0,85%	4.691,61	1,38%	14.147,58	0,79%
Gestión del proyecto	160.517,40	29,00%	170.860,47	50,17%	590.053,99	32,82%
	<b>553.573,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>340.560,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.797.909,18</b>	<b>100,00%</b>

En el manejo presupuestal de ambos proyectos se observa que la mayor cantidad del fondo anual se ha dirigido a dar financiamiento a los proyectos aprobados, y del total del presupuesto del FMP para los dos proyectos se ha destinado en el rubro de proyectos aprobados, el 60.30% del presupuesto recibido por PPM.

Es importante anotar que para el seguimiento y monitoreo el presupuesto del FMP, cuenta en los años de ejecución de ambos proyectos, con menos de 1% del presupuesto, cuando se recomienda en todo proyecto un porcentaje entre el 3% y el 5% del presupuesto global, este porcentaje dependiendo de la magnitud del proyecto, esto indica un problema que la secretaria técnica ha tenido que resolver año a año y, como explica en la entrevista la directora de Aportes, no se ha podido llegar a todos los proyectos y se ha realizado por muestreo esta actividad de seguimiento, monitoreo y evaluación, donde se informa de las vistas al CAF sobre cómo están trabajando la organización, y se explica el apoyo de los avales.

Los años donde se han realizado las mejoras en los instrumentos de gestión, administración, seguimiento, monitoreo y evaluación, son donde el rubro de gestión del proyecto ha sido mayor como se indica el cuadro, que han sido respectivamente entre el 29 y 50% del presupuesto.

En el primer proyecto 2007 – 2008, la actividad de gestión del proyecto fue prioritaria para organiza la operatividad del fondo, luego en el segundo proyecto 2009 – 2011, se han ido mejorando estas herramientas e instrumentos que están permitiendo que el FMP opere con pertinencia, eficiencia, eficacia. Se concluye que existe un buen manejo presupuestal de los ingresos y los gastos del FMP.

#### 4.1.5.2 Calidad y oportunidad de los informes narrativos y financieros.

Aportes entrega de acuerdo a lo señalado por PPM, los informes narrativos y financieros en su respectivo formato. Se ve un nivel de compromiso y responsabilidad de la secretaria técnica de apoyar a que este proceso se cumpla. En el 2010, el 98% de las organizaciones cumplieron con entregar a tiempo sus informes narrativos y financieros.

Es importante resaltar que se informo a los evaluadores en la entrevista con la secretaria técnica que más de 900 correos anuales se responden, sobre las consultas no solo sobre los informes financiero y narrativo, sino sobre todo el proceso de convocatoria, recepción de propuestas, avales, implementar de los proyectos por las organizaciones.

El formato entregado para el informe narrativo y narrativo a las organizaciones es claro para que narren como los objetivos, desde las actividades programadas y ejecutadas se están cumpliendo y cuales son los avances y logros organizativos, así como los costos que han realizado para las actividades del periodo.

#### **4.1.5.3 La eficacia las secretarías técnicas, de seguimiento y evaluación de resultados de los proyectos aprobados. Valoración del papel de los Avales.**

El seguimiento de los resultados, efectos e impactos esperados desde los criterios del FMP y desde los indicadores, la realiza la secretaria técnica, e informa al CAF, sobre los resultados alcanzados al término de cada proyecto, la secretaria técnica, presenta un informe sobre como ha concluido cada proyecto, el cumplimiento de objetivos, de rendición de cuentas y de los efectos producidos esperados y los efectos de la propia intervención del proyecto.

La eficacia de la secretaría técnica se ve aumentada por el papel de los avales desde la presentación de la propuesta Tanto para identificar dentro de sus propuestas la relación de está con el contexto local, provincial regional y nacional como para el total de la propuesta formulada.

Un apoyo importante también para el seguimiento y evaluación de los resultados, lo constituyen las organizaciones e instituciones avales, como dice textualmente en su evaluación interna del 2010 el FMP:

*“Existen varios avales (instituciones) que son efectivamente una garantía de real seguimiento de los miniproyectos y en algunos casos, si esto no está claramente garantizado se pide un compromiso explícito de la entidad aval.*

Una dificultad manifiesta es que algunos avales, tienen mucho protagonismo en la implementación del proyecto o en la elaboración de los informes, que puede estar impidiendo un mayor desarrollo de capacidades en las organizaciones. Por ello, es importante se analice el papel, funciones o mayor conocimiento sobre este grupo humano e institucional de avales.

#### **4.1.5.4 La eficiencia de la secretaría técnica**

La secretaria técnica durante ambos proyectos ha estado constituida por el mismo personal, mostrando ser eficiente como indica la evaluación interna del 2010 realizada por el FMP, porque año a año ha aumentado el número de proyectos recibidos por el FMP y sigue el mismo número de personal, esto ha sido posible porque se ido mejorando los instrumentos de gestión como el reglamento, el manual de procedimiento de seguimiento y monitoreo del FMP, la elaboración de un plan de monitoreo con nuevos indicadores, esto permitió, mejorar las visitas de seguimiento.

Los encuentros, talleres realizados con las organizaciones participantes en FMP, han permitido la eficacia, porque se aprovecha los recursos de fondo para desarrollar capacidades, crecimiento mutuo a través del intercambio de experiencias, así como crear redes de comunicación entre las organizaciones. Estas actividades han sido muy valoradas por las organizaciones visitadas en la evaluación de los proyectos.

La relación con las organizaciones cuenta con varios canales de comunicación, web, correo electrónico, teléfono, visitas, atención personalizada, que permite un flujo de comunicación permanente y fluido.

Los medios de comunicación elaborados para la difusión del FMP, Web, trípticos, CD, revista electrónica, cartas, facilitan que todo el país y las organizaciones puedan acceder a conocer el FMP

#### 4.1.5.5. Tiempos promedio ha utilizado la Secretaría Técnica entre la aprobación y el desembolso de los proyectos. Valor comparativo con otros trámites de proyectos.

El tiempo promedio que la secretaria técnica utiliza para dar los resultados de la aprobación del proyecto es 21 días y para el primer desembolso es de máximo una semana después de la firma del convenio. Los proyectos que quedan pendientes tienen tiempo límite para la subsanación, 10 días, pasado ese tiempo se dan por proyecto desaprobado y se sugiere volver a presentar una propuesta nueva con los cambios sugeridos.

Esto es muy valorado por las organizaciones que son apoyadas por el FMP, y visto como muy eficaz, porque por ejemplo las organizaciones al acceder a un presupuesto en los presupuestos participativos tienen que esperar entre 08 meses a un año para la ejecución del proyecto.

Así mismo otros fondos que en el país existen concursables para organizaciones de base, tienen que estar sujetos a los temas propuestos en el concurso, en cambio el FMP tiene una mayor apertura de líneas temáticas donde pueden presentar las propuestas acorde con sus necesidades. Una constatación es que las organizaciones visitadas necesitan tener información de otros fondos donde puedan presentar sus propuestas.

#### 4.1.5.6 Racionalidad del costo operacional y administrativo.

De acuerdo al análisis presupuestal analizado el costo operacional y administrativo no pasa del 33% del total del presupuesto anual, así mismo la eficiencia del presupuesto de la gestión de proyecto ha dado los siguientes resultados:

**Cuadro N° 11: Proyectos aprobados por líneas y beneficiarios/as**

AÑO	Numero Proyectos Financiados	Beneficiarios/as		Número De proyectos por líneas		%
		Mujeres	Hombres	Línea	N.	
2007 -2008	69	4017 60.68%	2603 39.32%	Acceso a la educación y manifestaciones culturales	1	1
				Acceso a la justicia	1	1
				Acceso a la nutrición	1	1
				Acceso a la vivienda	2	3
				Acceso a la salud	2	3
				Apoyo a la pequeña y micro empresa	5	7
				Atención de grupos de riesgos (niños, discapacitados y ancianos)	5	7
				Desarrollo productivo	7	10
				Desarrollo sostenible	2	3
				Desarrollo urbano	2	3
				Fortalecimiento de Capacidades locales	7	10
				Fortalecimiento de la democracia y DDHH	3	4
				Fortalecimiento institucional	19	28
				Gobernabilidad	2	3
Manejo sostenible de los recursos	2	3				
			Protección del medio	7	10	

AÑO	Numero Proyectos Financiados	Beneficiarios/as		Número De proyectos por líneas		%
		Mujeres	Hombres	Línea	N.	
2009 - 2011	62	2443 50.22%	2422 49.79%	ambiente		
				Seguridad alimentaria	1	1
				Fortalecimiento organizativo	28	45
				Agricultura sostenible y medio ambiente	10	16
				Producción y comercialización	9	14
				Mujer, joven y desarrollo	5	8
				Derechos Humanos	5	8
				Infraestructura Comunal/ organizativa	3	5
				Participación ciudadana	1	2
				Violencia familiar y sexual	1	2
Total		6460	5025			

El Monto total asignados a los proyectos aprobados ha sido de 1.084.219,71, entre los beneficiarios atendidos 11,485 nos arroja un gasto promedio anual de 94.40 dólares por beneficiario al año, la mayoría de proyectos es por año y se ejecutan prioritariamente en zonas rurales.

El Fondo en cuanto a la equidad de género ha tenido en los dos proyectos, una discriminación positiva hacia los proyectos conducidos por las mujeres, en el último proyecto actualmente en ejecución hay un aumento de la participación de varones en el FMP.

Es importante señalar que el fortalecimiento institucional y organizativo es la primera prioridad en los proyectos del FMP, seguido de fortalecimiento de capacidades, producción y comercialización agricultura sostenible y medio ambiente, , mujer, joven y desarrollo derechos humanos.

#### 4.1.5.7 Fluidez entre asambleas, directorios y secretarías técnicas.

La fluidez de la reuniones entre el CAF y la secretaria técnica esta en función de las fechas de convocatoria de los 3 concursos anuales que realiza el FMP.Y de los aspectos pendientes, de los proyectos. El contar en el portal del FMP, una entrada para todos los miembros del CAF y de la secretaria técnica, permite una comunicación fluida entre sesión y sesión.

#### 4.1.6 Sostenibilidad del FMP de Perú

##### 4.1.6.1 Estrategias o alianzas se han logrado que permitan la sostenibilidad de los Fondos a futuro.

La secretaria técnica esta analizando las diferentes posibilidades y escenarios para que el FMP tenga sostenibilidad futura. La complejidad y carga de actividades que realiza, no esta dando el tiempo suficiente para dedicarse a esta actividad, sin embargo esta promoviendo citas con instituciones del país para este fin.

El FMP, participa en redes diversas que el permiten posicionarse y hacerse conocido entre las instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. También el FMP, en las regiones donde actúa y se implementan los proyectos es conocido por los gobiernos, regionales, provinciales y distritales, lo que permite una acción futura en conjunto.

##### 4.1.6.2 Factores de éxito y dificultades que favorecen o dificultan la continuidad y sostenibilidad del fondo de Perú.

Cuadro N° 12: Factores de éxito y Dificultades del FMP de Perú

Factores de Éxito	Dificultades
El FMP es conocido por autoridades en su funcionamiento a nivel distrital, provincial, regional y nacional	Los procesos de trabajo con instituciones públicas que tiene sus tiempos y riesgos.
Hay apertura a nuevos fondos que las OSB pueden aplicar a partir de la experiencia del FMP	La institucionalidad y requisitos que exigen son diferentes al FMP
Agilidad en el mecanismo de selección y aprobación de los proyectos	
Instituciones y empresas que buscan aliados para potenciar su acción cooperativa en Perú, en términos de juntar recursos o de responsabilidad social	No siempre las empresas financian proyectos de largo plazo
Criterios definidos para la selección de organizaciones y de los procesos sociales/políticos a impulsar y promover en los proyectos	Recursos mayores en personal y económicos para el seguimiento, monitoreo del total de proyectos
La definición de la gestión operativa, organizativa, administrativa, financiera del FMP	Incluir a los miembros del directorio en el seguimiento y monitoreo en forma más pro activa
La confianza en las organizaciones y avales Y en la experiencia del Comité de aprobación del Fondo	Conocimiento, estudio y reflexión sobre los avales

#### 4.1.6.2 Principales lecciones aprendidas del FMP de Perú.

- El reconocer la importancia de tener los procedimientos estratégicos operativos, administrativos definidos para el funcionamiento del fondo. Y la permanente reflexión y mejora de los mismos
- La reflexión permanente sobre los procesos organizativos en relación al contexto socio político y las líneas temáticas del FMP
- Análisis de la rentabilidad social y económica de las propuestas presentadas al FMP, para sus sostenibilidad futura.
- Las organizaciones que financia el FMP, son para organizaciones que tiene un camino recorrido y no tienen posibilidad de otros apoyos financieros.
- La institucionalidad jurídica de las organizaciones que son apoyadas por el FMP que ven la necesidad de formalizarse para insertarse en procesos ciudadanos, empresariales, etc
- El intercambio y los encuentros permiten potenciar el apoyo del FMP a las organizaciones beneficiarias.
- Los avales son garantía de seguimiento y acompañamiento a las organizaciones que apoyan el trabajo del FMP.

#### 4.1.6.3 Sostenibilidad general de los resultados, efectos e impactos logrados por el FMP de Perú.

La sostenibilidad de los resultados del fondo están en función de los logros e impactos que las organizaciones logran a través de los proyectos apoyados y ejecutados en las líneas prioritarias o temas que abordan como ciudadanía, fortalecimiento organizativo, construcción del tejido social, mejora de sus procesos productivos y empresariales, entre otros

Así mismo el análisis ex ante de la rentabilidad social, económica, política de las propuestas garantiza medianamente que de cumplirse la ejecución del proyecto se alcance los procesos sociales, políticos, económicos y ambientales positivos para las personas y organizaciones beneficiarias y su entorno.

De acuerdo a lo visto en las visitas de campo los proyectos aprobados presentan efectos e impactos sostenibles, que de no mediar amenazas externas muy graves, son sostenibles en el tiempo.

## 4.2 ANÁLISIS DEL FONDO ÁGIL DE ECUADOR

Pasamos a analizar el funcionamiento del Fondo Ágil de Ecuador.

### 4.2.1 Planificación estratégica del FA de Ecuador.



La planificación estratégica de FA realizada en 1998 y en el 2008, ha tenido más en cuenta los aspectos operativos del fondo que maneja la COFA que los aspectos ideológicos y políticos en los ámbitos sociales, económicos, organizativos, Sin embargo han sido validados por la asamblea general del COFA

Esta planificación después de señalar los objetivos estratégicos, estableció las estrategias operativas del FA y los pasos operativos del mismo. Sin embargo, se echa en falta un análisis más profundo en lo relativo a las líneas estratégicas y políticas que deben guiar al FA y que se deben traducir en la prioridad a la hora de valorar y aprobar las propuestas y proyectos presentados.

El avance realizado en los aspectos operativos del FA debe mantenerse, pero debe complementarse con esta visión más social y política. Esto mismo han manifestado las personas de la Oficina Regional de Lima de Pan para el Mundo.

Como puede verse por lo señalado en apartados anteriores, que el FA, carece de claridad sobre su visión estratégica y política y estos aspectos deben de expresarse de forma más visible para evitar posibles riesgos de dispersión

En este sentido se recomienda al FA una actualización de su planificación estratégica que tome en cuenta estos aspectos estratégico/políticos de los servicios que debe prestar el fondo.

#### 4.2.2 La aprobación de proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias del fondo

Las líneas de propuestas apoyadas por el FA siguen siendo muy variadas, lo que es considerado como algo positivo por la secretaría técnica. De acuerdo a los datos estadísticos del propio FA las líneas financiadas por orden de importancia son las siguientes:

**Cuadro N°13: Áreas temáticas priorizadas por el FA.**

ÁREAS TEMÁTICAS PRIORIZADAS.
1. Producción, procesamiento y comercialización
2. Capacitación-formación
3. Derechos Humanos
3. Medio ambiente
4. Participación y democracia
5. Fortalecimiento organizacional
6. Derechos mujeres y equidad de Género
7. Cultura
8. Salud
9. Comunicación
10. Mercados financieros
11. Emergencias
12. Servicios/Varios

Esta relación se ha venido manteniendo con pequeñas variaciones casi desde el inicio del FA. Sería importante analizar estas líneas y establecer algunas prioridades de acuerdo a la realidad socio/política que está viviendo el Ecuador y los procesos organizativos, políticos, sociales, económicos y ambientales que se consideran importantes para el país.

Un elemento que hay que tomar en cuenta a la hora de encasillar los proyectos es que en Ecuador, en algunos casos, al disponer con un monto más alto de financiamiento, un mismo proyecto o propuesta puede encasillarse en más de un eje temático. Señalamos algunos ejemplos:

- La organización de mujeres de Cotacachi realiza un proyecto productivo a la vez que hace acciones de formación para sus socias, prestan servicios a las mujeres maltratadas y realizan acciones de incidencia política. Este proyecto podría haberse puesto a la vez en Derechos de Mujeres y Equidad de Género, Capacitación/formación, Participación y Democracia y en Fortalecimiento Organizativo. Estos temas están todos relacionados entre sí y crean sinergias en la misma propuesta sin caer en contradicciones.
- La Comisión de Vivencia Fe y Política realiza acciones de concientización a nivel nacional y acciones de formación de niños/as y jóvenes a nivel local de los barrios del sur de Quito y promueve algunas acciones de economía popular y solidaria. Al igual que en el caso anterior este proyecto podría haberse ubicado en varias de las líneas que apoya el FA.
- Las familias indígenas de san Clemente, además de los servicios turísticos, revalorizan su cultura y promueven activamente la conservación del medio ambiente. El proyecto siendo fundamentalmente productivo, tiene características ambientales y de conservación de la cultura nacional indígena.

Como hemos visto, estos proyectos pueden encasillarse a la vez en varias de las líneas del FA, generalmente se hace en la que en el proyecto presentado se ve como más relevante, pero esto empobrece la visión de la propuesta. Podría abrirse una nueva categoría donde se recojan las propuestas más integrales. Lo importante es que las líneas propuestas sean sinérgicas entre sí.

Al igual que en el caso del FMP del Perú hay criterios claros para la selección de las organizaciones, movimientos y redes que deben ser apoyados. Por su similitud no los repetimos aquí.

#### **4.2.3 Valoración de las condiciones exigidas por los fondos para la elección de propuestas, con énfasis particular en la capacidad generadora de acciones e innovaciones en el grupo o desatadoras de otros procesos locales.**

Todas las contrapartes beneficiarias del FA expresan que el fondo es realmente ágil, que los formatos son fáciles y la forma de acceder al fondo adecuada. Se valora de forma muy especial el hecho de que las organizaciones/movimientos/redes apoyados lo sean, aunque no tengan personería jurídica.

Se reconoce que los apoyos se dirigen hacia acciones y propuestas innovadoras que no entran en los parámetros normales de la cooperación internacional y se valora positivamente la capacidad de generar procesos locales.

En ese sentido se percibe que los procesos para la presentación y aprobación de propuestas son claros y que, aunque sea adecuado realizar una revisión periódica de los mismos, no deben complicarse para los beneficiarios. Lo señalado en relación a contar con indicadores sociales y de medición de efectos e impactos deben ser herramientas de uso del directorio y secretaría técnica de la COFA, recogiendo los resultados y recomendaciones de la evaluación del MPI y lo que se acuerde en la próxima planificación estratégica sobre este importante tema.

#### **4.2.4 La Asamblea general de la COFA**

La Asamblea general de la COFA está conformada por 24 instituciones y/o organizaciones. Se reúne de acuerdo al estatuto una vez al año, pero generalmente realiza al menos una sesión extraordinaria anual. Entre sus atribuciones están:

- a. Reformar el estatuto. Las reformas deberán ser sancionadas por el ministerio de Bienestar Social.
- b. Conocer y aprobar los informes anuales del Directorio y de la Secretaria Técnica Permanente.
- c. Establecer las políticas de acción de la Corporación.
- d. Nombrar y /o cancelar a los miembros del Directorio.
- e. Conocer y aprobar el Plan de Trabajo y el presupuesto anual de la Corporación.
- f. Conocer y aprobar la auditoría externa anual.

La asamblea está cumpliendo sus funciones y los miembros sienten que deben participar con mayor presencia e involucramiento en las acciones de la COFA. En la evaluación se realizó un taller con las instituciones y organizaciones socias de la COFA que se presenta en anexo.

Aunque puede pensarse que la existencia de la Asamblea pudiera representar un engorro a la hora de gestionar el FA, al tener una instancia más; no le resta agilidad al FA. Es un espacio de diálogo, democracia, de análisis y reflexión en torno al desarrollo y a las propuestas novedosas de acuerdo a los principales retos que se plantean en el Ecuador. Las instituciones y organizaciones que la conforman lo hacen a título honorífico sin por ello aumentar los costos administrativos al FA.

La asamblea es la que realmente hace que el fondo manejado por la COFA es la que asegura que el FA no sea un proyecto manejado por el CEP, ya que es la que le marca las políticas, las evalúa y le establece las metas operativas. La asamblea ayuda a evitar este riesgo.

#### **4.2.5 Capacidad organizacional y operativa del Directorio de la COFA.**

El Directorio de la COFA de Ecuador está compuesto por 5 personas que rotan de acuerdo a los estatutos de la corporación. Se tiene especial cuidado que las personas que conforman dicho directorio respondan a los siguientes criterios:

- Equidad de género, representación equitativa de hombres y mujeres.
- Representatividad regional entre las principales regiones del Ecuador: Sierra, Costa y Amazonía.
- Capacidades y experticias de las personas para poder dar opiniones ponderadas sobre los diversos tipos de propuestas que llegan al FA.

Las personas del directorio son electas a título personal, siendo parte de las instituciones u organizaciones que conforman la Asamblea de la COFA. Duran 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelectos/as por un período similar. Se tiene especial cuidado en que los miembros roten en años diversos, de forma que el directorio no se cambie en su totalidad en un mismo año. Esta práctica es adecuada para mantener la continuidad de las acciones. El directorio es consciente que no domina todos los temas, es por ello que, con carácter extraordinario, invita a personas concretas para recibir asesoramiento sobre temas específicos. Las actuales personas que conforman el directorio han permanecido en funciones prorrogadas, afortunadamente 15 días antes de entregar el presente informe, llegó la aprobación del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y social) y se procedió a hacer el cambio de personas del directorio. Los miembros del directorio de la COFA tampoco reciben emolumento alguno por su trabajo, haciendo ad honorem.

Las personas que conforman el directorio de la COFA están comprometidas con los objetivos del FA y muestran agilidad en el cumplimiento de sus tareas, que son:

- Proponer a la Asamblea de la COFA las líneas estratégicas y políticas del FA y la planificación estratégica.
- La promoción del FA en las visitas descentralizadas por regiones y provincias. Esta es una acción del directorio que se ha incorporado recientemente y que se percibe como adecuada.
- El seguimiento a algunos proyectos antiguos realizada igualmente con ocasión de las reuniones descentralizadas.
- La aprobación, la aprobación condicionada, la suspensión y la negación de los proyectos de acuerdo a cada caso. El directorio de la COFA tiene la atribución de hacer rever decisiones que haya tomado la secretaría técnica de no presentar a su consideración proyectos rechazados por cuestiones de forma o fondo, para ello reciben información de la secretaría técnica del CEP de todos los proyectos presentados.
- El conocimiento y revisión de la auditoría externa.

Es importante señalar que el directorio de la COFA en todos sus períodos ha tomado sus decisiones por consenso sin recurrir nunca a votaciones. El directorio de la COFA ha contado cada año con su plan operativo anual (POA) elaborado de acuerdo al sistema de planificación de marco lógico y de acuerdo a los lineamientos de su planificación estratégica que también es la base de las propuestas presentadas en su día a Pan para el Mundo e ICCO. Analizamos los principales indicadores de acuerdo a POA:

**Cuadro N° 14: Cumplimiento de principales indicadores de los POA de la COFA**

AÑO	INDICADOR	META PLANIFICADA	META ALCANZADA	% DE CUMPLIMIENTO
2007	Número de propuestas recibidas	240	179	74,6 %
	Número de propuestas aprobadas	40	37	92,5 %
	% de proyectos aprobados para Costa y Oriente	30 %	38 %	126,6 %
2008	Número de propuestas recibidas	160	156	97,5 %
	Número de propuestas aprobadas	30	30	100 %
	% de proyectos aprobados para Costa y Oriente	30 %	26,6 %	88,6 %
2009	Número de propuestas recibidas	120	176	146,6 %
	Número de propuestas aprobadas	23	36	144 %
	% de proyectos aprobados para Costa y Oriente	30 %	33,3 %	111 %
2010	Número de propuestas recibidas	120	190	158,3 %
	Número de propuestas aprobadas	30	49	163,3 %
	% de proyectos aprobados para Costa y Oriente	35 %	22,5 %	64,3 %

Los niveles alcanzados en el cumplimiento de las metas principales son adecuados, salvo en lo que se refiere a la equidad territorial, ya que la región Sierra sigue siendo la que más capta los recursos del FA, ya que es la región donde FA se ha difundido más y esto se traduce en una mayor demanda. La relación entre el número de proyectos presentados y aprobados por años se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 15: Porcentaje de proyectos presentados y aprobados por años por el Directorio de la COFA**

AÑO	NUMERO PROYECTOS PRESENTADOS	NUMERO PROYECTOS APROBADOS	% DE APROBACIÓN
2007	179	37	20,67 %
2008	156	30	19,23 %
2009	176	36	20,45 %
2010	190	49	25,78 %

Hay obviamente otras metas relacionadas con la promoción del FA, aspectos operativos, mejoramiento y revisión de instrumentos, etc. En estos aspectos, sin entrar en excesivos detalles, se puede afirmar que la evolución es positiva.

Ya hemos expresado que la planificación estratégica del FA y, en consecuencia, sus planificaciones operativas deben reflejar de mejor manera las líneas estratégicas y políticas del fondo.

El directorio de la COFA cumple las exigencias para la aprobación de las propuestas de acuerdo a los criterios de elegibilidad que tiene FA.

El directorio de la COFA realiza actividades de seguimiento, acompañamiento, monitoreo y evaluación de las propuestas y proyectos aprobados en las visitas que realiza en las reuniones descentralizadas. Es conveniente que se enfoque de mejor manera en la evaluación de los resultados, efectos e impactos de

los proyectos aprobados de acuerdo a los resultados de la evaluación del MPI. La tarea de seguimiento monitoreo y evaluación es fundamentalmente una acción de la secretaría técnica a cargo del CEP.

#### **4,2.6 Capacidad organizacional y operativa de la secretaría técnica del Comité Ecuménico de Proyectos (CEP).**

La secretaría técnica de la COFA cuenta con los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación necesarios. Tiene una base de datos que cuenta con la información precisa de los proyectos, sus temas, etc.

Las instituciones y organizaciones socias de la COFA y las organizaciones y movimientos apoyados muestran su satisfacción por la eficiencia y oportunidad del CEP en el manejo de los fondos del FA, en el trato y apoyo recibido.

La COFA ha recibido en estos años el valioso apoyo de PPM e ICCO, a pesar de la salida de esta última (a diciembre de 2010) en el caso de Ecuador. En general se percibe que hay y ha habido una buena relación con las entidades financiadoras. Desde PPM se insiste al FA en poner un mayor acento en las líneas estratégicas y políticas que debe apoyar la COFA, esto es bueno y es reconocido por la secretaría técnica, pero igualmente es importante el que el fondo responda a la realidad socio política del Ecuador y a los procesos sociales que se están dando en el país, evitando siempre caer en “las modas” que a veces quiere imponer la cooperación internacional, lo que no ha sido ni es el caso de PPM e ICCO que siempre han sido muy respetuosos de los procesos locales. Es por ello que las líneas estratégicas y políticas del FA deben expresarse de forma más clara, pero sin limitarse en exceso, pero identificando cuales son los sectores claves apoyar por el FA..

Los informes narrativos y financieros responden a los parámetros acordados en los financiamientos de los proyectos, aunque en los informes narrativos a veces no se guarda la secuencia y el mismo esquema que en los informes anteriores.

Las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación están a cargo de la secretaría técnica, que cuenta con los formatos para hacerlo y se cumple, aunque hay limitaciones de personal, tiempo y recursos. La posibilidad de contar con el apoyo de las organizaciones que avalan los proyectos y propuestas es una posibilidad que debe ser bien analizada.

La orientación hacia la sostenibilidad de las propuestas y el logro de efectos e impactos debe establecerse a lo largo de todo el proceso de los proyectos:

- *Ex ante*, como criterios e indicadores sociales, económicos y ambientales que permitan prever estos aspectos antes de la aprobación de los proyectos. Debe tenerse en cuenta lo que ya hemos señalado varias veces en lo relativo a las características de dichos indicadores.
- Durante el proceso de seguimiento y monitoreo para ver si las acciones realizadas y los factores externos ayudarán al logro de los mismos.
- *Ex post*, a la conclusión de los proyectos o tiempo después de concluidos los mismos.

Ya hemos señalado que el Fondo Ágil hace honor a su nombre, los tiempos dependen más de los/as propios/as beneficiarios/as que del sistema implementado. La secretaría técnica hace una tarea de preselección de las propuestas que en sus aspectos básicos se encarga de:

- Valorar los aspectos de forma de las propuestas presentadas.
- Analizar si se cumplen los criterios de elegibilidad de las propuestas, presupuesto, etc.

De cualquier forma, incluso los proyectos o propuestas no preseleccionados se presentan al directorio, quien puede volver a ponerlos en el orden del día para su análisis.

La convocatoria está abierta durante todo el año, dependiendo de la cercanía de una reunión de directorio para ser tratado con mayor o menor celeridad. Una vez que se recibe una propuesta la secretaría técnica notifica la recepción a las organizaciones proponentes.

Si el proyecto es aprobado, inmediatamente se notifica el resultado y se procede a la firma de los convenios y entrega de la primera cuota. La entrega de la segunda se realiza a la recepción del primer informe narrativo y económico por parte de los/as beneficiarios/as. Si el proyecto ha recibido observaciones que deben ser resueltas por la organización o movimiento proponente, se espera hasta 2 directorios para recibir la información faltante o los cambios propuestos, si esto no ocurre, el proyecto es rechazado.

De acuerdo a lo expresado por las instituciones socias de la COFA la fluidez entre Asamblea, directorio y secretaría técnica es excelente.

#### 4.2.7 El rol de las instituciones que avalan los proyectos

Es claro que en este aspecto hay una gran variedad de experiencias, ya que a la vez que hay instituciones que se comprometen de forma efectiva en el acompañamiento a los proyectos que auspician, hay otras que apenas dan el aval sin que se sientan comprometidas con el seguimiento, apoyo, etc.

Las instituciones que avalan son claves a la hora de establecer y aportar el conocimiento de las organizaciones y movimientos que presentan las propuestas y esto supone un apoyo importante tanto para la secretaría técnica como el directorio.

Sin embargo, esto muchas veces no es suficiente, porque un compromiso mayor de las instituciones o movimientos avalistas supondría un alivio y un apoyo muy importante para la secretaría técnica. Como las instituciones que avalan no reciben ningún recurso económico para sus acciones y, en consecuencia, tampoco sienten que tengan un compromiso real. En el FA siempre los recursos se entregan a las organizaciones lo cual es bueno, pero las instituciones avalistas, si no cuentan con recursos para el seguimiento, no se sienten comprometidas a hacerlo. Se establece esta posibilidad para comprometer de mejor forma a las instituciones avalistas. Esta recomendación salió en el taller de la COFA y hablando con algunas de las personas entrevistadas. De cualquier forma, debe volverse a reflexionar sobre el rol de las instituciones o movimientos avalistas.

#### 4.2.8 La operatividad y racionalidad de los costos operativos y administrativos.

De acuerdo a los cuadros estadísticos del FA de los proyectos aprobados por años, tenemos algunos datos interesantes que recogemos en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 16: Aprobación de proyectos por líneas en el FA**

AÑO	Numero Proyectos Financiados <sup>1</sup>	Beneficiarios/as		Número De proyectos por líneas		%
		Mujeres	Hombres	Linea <sup>2</sup>	N.	
2007	49	4.118	5.530	Producción procesamiento, comercialización	8	16,3
				Medio Ambiente	7	14,3
				Capacitación /formación	7	14,3
				Fortalecimiento organiza.	5	10,2
		42, 7 %	57,3 %			

<sup>1</sup> El número de proyectos financiados por año generalmente no coincide con el de aprobados en el mismo año, ya que los aprobados en diciembre reciben los recursos a inicio del año siguiente.

<sup>2</sup> Lo que hemos dicho de las líneas de apoyo debe quedar matizado con la explicación que hemos anotado en la página 34, en el punto 4.2.2 “La aprobación de proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias del fondo”. En cualquier caso para el presente análisis se han tomado las líneas tal como aparecen en los registros de la secretaría técnica del CEP.

				Participación y democracia	5	10,2
				Derechos Humanos	5	10,2
				Der. mujeres y equidad	3	6,1
				Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	9	18,4
2008	32	3.694	4,962	Producción procesamiento, comercialización	13	40,61
				Medio Ambiente	1	3,12
				Capacitación /formación	6	18,75
				Fortalecimiento organiza.	0	0
				Participación y democracia	3	9,4
				Derechos Humanos	2	6,25
				Der. mujeres y equidad	1	3,12
			57,3 5	Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	6	18,75
2009	35	5.355	6.646	Producción procesamiento, comercialización	8	22,85
				Medio Ambiente	4	11,42
				Capacitación /formación	2	5,71
				Fortalecimiento organiza.	2	5,71
				Participación y democracia	3	8,58
				Derechos Humanos	3	8,58
				Der. mujeres y equidad	3	8,58
			55,4 %	Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	10	28,57
2010	49	4.426	3.926	Producción procesamiento, comercialización	19	38,77
				Medio Ambiente	2	4,1
				Capacitación /formación	8	16,32
				Fortalecimiento organiza.	5	10,2
				Participación y democracia	3	6,12
				Derechos Humanos	5	10,2
				Der. mujeres y equidad	1	2,05
			47 %	Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	6	12,24
2011	16	2.896	2.685	Producción procesamiento, comercialización	4	25
				Medio Ambiente	1	6,25
				Capacitación /formación	3	18,75
				Fortalecimiento organiza.	0	0
				Participación y democracia	0	0
				Derechos Humanos	4	25
				Der. mujeres y equidad	1	6,25
			48,1	Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	3	18,75
RESUMEN	Numero Proyectos Financiados	Beneficiarios/as		Número De proyectos por líneas		%
		Mujeres	Hombres	Línea	N.	
Totales y Porcentaje	181	20.489	23.749	Producción procesamiento, comercialización	52	28,72
				Medio Ambiente	15	8,28
				Capacitación /formación	26	14,36
				Fortalecimiento organiza.	12	6,63
				Participación y democracia	14	7,73
				Derechos Humanos	19	10,5
				Der. mujeres y equidad	9	5
			46,32 %	Servicios, comunicación, salud, cultura, finanzas pop	34	18,78
			53,68 %			

El número de beneficiarios/as señalados/as son los directos/as. Hay algunos proyectos de fortalecimiento organizativo que por su gran número de socios/as elevan el número total. Es clara la orientación del FA hacia los proyectos productivos, de procesamiento y comercialización, seguido por los procesos de capacitación/formación, derechos humanos, ambiente, participación y democracia.

El fortalecimiento organizativo y los derechos de las mujeres y equidad ocupan los últimos lugares antes de lo que hemos definido como varios, donde hemos agrupado los proyectos relacionados con servicios, cultura, salud, comunicación y finanzas populares.

En lo relativo a la equidad de género en los/as beneficiarios/as se percibe un mejoramiento en los últimos años (2010-2011), cuando las mujeres llegan a superar el 50 % del total. El promedio del período es del 46,32 %.

Es cierto que el FA es un fondo de respuesta a las iniciativas que presentan las organizaciones y movimientos, pero así como se ha tenido en cuenta los apoyos por regiones, puede establecerse en la programación anual algunas metas por los temas claves que merecen ser potenciados.

Pasamos ahora a analizar los gastos del FA en los principales rubros de acuerdo a los presupuestos aprobados y a los gastos realizados. En el período 2007-2009 el FA contó con el financiamiento de PPM e ICCO. Lo aprobado y ejecutado se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 17: Ejecución presupuestaria proyecto FA 2007-2009. Ingresos**

FUENTE DE RECURSOS	INGRESOS PRESUPUESTADOS		INGRESOS OBTENIDOS		VARIACIÓN
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Contribución ICCO-IAI	225.628,00	19	337.958,67	25,4 1	112.330,67
Contribución PPM	943.056,00	81	942.931,90	70,8 2	- 124,10
Intereses generados			48.743,45	3,66	48.743,45
Otros ingresos			1.471,50	0,11	1.471,50
Totales	1.168.684,00	100	1.331.105,52	100	162.241,52

Se complementa con el cuadro de gastos realizados:

**Cuadro N° 18: Ejecución presupuestaria proyecto FA 2007-2009. Gastos**

PRINCIPALES GASTOS	GASTOS PLANIFICADOS SEGÚN PRESUPUESTO		GASTOS REALES REALIZADOS		VARIACIÓN
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Administración del proyecto	105.696,00	9	105.697	8,46	1
Seguimiento y gestión	99.152,00	8 %	112.824,88	9,03	13.672,88
Fondo para proyectos	949.098,00	81	1.017.762,55	81,48	68.664,55
Gastos a terceros	14.738,00	1	12.932,67	1,03	-805,33
Totales	1.168.684,00	100	1.249.217,10	100	80.533,10

De lo que se observa de los dos cuadros anteriores se puede deducir que en el período 2007/2009 hubo más ingresos de los previstos y que éstos en su mayor parte se destinaron a aumentar el fondo para proyectos y al seguimiento a los mismos.

Realizamos el mismo análisis en el año 2010. Para ese año se mantenía el aporte de PPM e ICCO, sin embargo ésta última salió del Ecuador a finales de 2010 y no realizó el aporte presupuestado.

**Cuadro N° 19: Ejecución presupuestaria proyecto FA 2010-2012. Ingresos 2010**

FUENTE DE RECURSOS	INGRESOS PRESUPUESTADOS		INGRESOS OBTENIDOS		VARIACIÓN
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Contribución ICCO-IAI	78.000	20 %	0	0 %	-78.000
Contribución PPM	316.667,00	80 %	316.667,00	96 %	-



Intereses generados	0	0%	12.936,96	4 %	12.936,96
Otros ingresos	0	0%	0	0	0
Totales	394.667,00	100 %	329.603,96	100 %	-65.063,04

Y el cuadro de gastos:

#### Cuadro N° 20: Ejecución presupuestaria proyecto FA 2010-2012. Gastos 2010

PRINCIPALES GASTOS	GASTOS PLANIFICADOS SEGÚN PRESUPUESTO		GASTOS REALES REALIZADOS		VARIACIÓN
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Administración del proyecto	36.640,00	9 %	36.640,00	6,89	0
Seguimiento y gestión	34.724,00	9 %	44.295,01	8,33 %	9.571
Fondo para proyectos	306.460,00	79 %	449.654,00	84,57	143.194
Gastos a terceros	16.843,00	4 %	1.120	0,21	-15.723
Totales	394.667,00	100 %	531.709,01	100	137.042,01

Los gastos sobrepasaron los ingresos, esto se relaciona con la gran cantidad de proyectos aprobados en el año. El mayor incremento en los gastos se destinó al financiamiento de los proyectos, es decir, directamente a las organizaciones, movimientos y redes apoyados.

Aunque los gastos realizados fueron mayores que los programados, los gastos administrativos se mantuvieron iguales en términos absolutos, lo que hace que su incidencia porcentual disminuya. Algo parecido ocurre con los gastos de seguimiento y gestión; en este caso el monto absoluto subió en casi 10.000 USD, pero porcentualmente el valor es menor. Los costos a terceros disminuyeron sensiblemente y el fondo destinado a proyectos subió en 143.000 USD.

En total en el período se han gastado 1.780.926, 11 USD y se tuvo ingresos por 1.660.709,48 lo que supone un desfase que ha sido cubierto por remanentes de envíos anteriores que no habían sido gastados, a lo que se añaden los intereses generados y otros recursos generados por la administración.

Sumando los períodos se ve que los gastos administrativos en porcentaje son muy bajos, ya que en total llegan al 7,6 % del total de los gastos (142.337 USD en el período 2007-2010), lo que es un costo muy barato y no llega al porcentaje presupuestado. Esto refleja una práctica de la secretaría técnica de priorizar los proyectos financiados por el FA.

Lo mismo podemos decir de los recursos destinados a seguimiento sumando ambos períodos llegan a suponer el 8,39 % del total de gastos (157.119,89 USD). lo que igualmente resulta muy barato. El incremento de los gastos de seguimiento se corresponde con el incremento de proyectos.

Con los números en la mano podemos afirmar que la administración y gestión del FA es muy eficiente y barata en relación a las acciones que se realizan y las responsabilidades que se asumen. El trabajo y la demanda de las organizaciones han aumentado considerablemente y si se quiere que haya mayores efectos e impactos, en consecuencia, debe aumentarse personal y presupuesto para administración y seguimiento.

Si analizamos la inversión realizada en los proyectos y la dividimos por el número de personas beneficiarias tendremos el siguiente cuadro:

#### Cuadro N° 21: Inversión promedio por beneficiario/a del FA

MONTO TOTAL DE RECUSOS DESTINADOS A PROYECTOS EN EL PERÍODO EVALUADO	TOTAL DE BENEFICIARIOS/AS DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS	INVERSIÓN PROMEDIO EN USD POR BENEFICIARIO/A
--	--	--

1.467.416,55	44.238	33,17 USD
--------------	--------	-----------

Como ya hemos indicado antes, el número de beneficiarios/as es alto y que hay algunos proyectos que por el gran número de beneficiarios/as. Esto se da en los proyectos destinados a fortalecimiento organizativo, derechos humanos, derechos de mujeres y género. En los proyectos de producción, transformación y comercialización y de servicios el promedio es un poco más alto llegando casi a 50 USD por persona.

#### 4.2.9 Sostenibilidad del Fondo Ágil de Ecuador

Desde 2008 el FA y la secretaría técnica del CEP han realizado importantes gestiones para lograr alianzas que ayuden a sostener y fortalecer la estrategia de la COFA. Esta es una de las líneas estratégicas de la planificación de 2008, sin embargo, los tiempos no son buenos, ya que la cooperación internacional está mermando sus fondos como consecuencia de la crisis mundial (declarada en 2008) y, en estas circunstancias la mayor parte de las agencias dudan en establecer nuevos compromisos.

Es más ICCO y con ella la mayor parte de las agencias de cooperación holandesas han dejado el Ecuador a finales de 2010, lo que priva al FA de una de las fuentes que por varios años le habían apoyado.

Una posibilidad es buscar recursos a nivel nacional, esto puede lograrse con gestiones ante las diversas instancias del Gobierno Ecuatoriano, pero no es fácil que apoyen un fondo con las características de la COFA.

Por otra parte, en Ecuador la responsabilidad social de las empresas no está muy desarrollada y, cuando apoyan alguna iniciativa, ésta tiene un carácter netamente asistencial, ya que los temas y líneas que apoya el FA (ambiente, producción, derechos, género) no son muy apreciadas por las grandes empresas.

Los factores de éxito y dificultades con los que cuenta la COFA para su continuidad son:

**Cuadro N° 22. Factores de éxito y dificultades de la COFA**

FACTORES DE EXITO	DIFICULTADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La apertura, agilidad y libertad para apoyar iniciativas y propuestas novedosas y creativas.</li> <li>▪ La capacidad de decisión en Ecuador se considera otro aspecto clave en el FA.</li> <li>▪ La estructura organizacional ágil y eficiente conformada por la Asamblea, directorio y secretaría técnica.</li> <li>▪ La experiencia adquirida en estos años de funcionamiento.</li> <li>▪ El esquema de funcionamiento y los mecanismos e instrumentos validados.</li> <li>▪ La confianza de las organizaciones y movimientos que acuden al FA y el compromiso de las instituciones y organizaciones que conforman la asamblea y directorio de la COFA.</li> <li>▪ El entronque con la realidad nacional que le hace ser sensible a los problemas, necesidades y alternativas de los/as ciudadanos/as y sus movimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de un mayor involucramiento de las instituciones socias que conforman la Asamblea de la COFA.</li> <li>• El obtener nuevos financiamientos de instituciones nacionales públicas o privadas y/o otras fuentes de la cooperación internacional.</li> <li>• La necesidad de expresar de forma más clara sus líneas estratégico/políticas de apoyo. Lograr un mayor equilibrio en las líneas de propuestas apoyadas.</li> <li>• Superar la concentración de proyectos en la región Sierra y abrirse más a las regiones Costa y Amazonía.</li> </ul>

Las principales lecciones aprendidas por la COFA se relacionan con:

- La forma de seleccionar las organizaciones, movimientos, redes apoyadas que deben contar con una trayectoria e historia previa.

- El aporte del directorio a la hora de valorar y aprobar los proyectos y propuestas.
- La información proveniente de las instituciones y organizaciones de la asamblea General.
- Las metodologías, mecanismos e instrumentos implementados para el funcionamiento de la COFA.
- El análisis de viabilidad y sostenibilidad de las propuestas.
- La capacidad de respuesta rápida ante situaciones emergentes.

Debe mejorar en:

- La visión estratégica y de políticas. Estas deben ser expresadas.
- Definir mejor el rol de las instituciones que avalan las propuestas.
- La orientación hacia efectos e impactos de las propuestas y proyectos, ex ante, durante y ex post de los mismos.

De acuerdo a lo visto en las visitas de campo los proyectos aprobados presentan efectos e impactos sostenibles, que, de no mediar amenazas externas muy graves, podrán sostenerse en el tiempo y generar procesos sociales, políticos, económicos y ambientales positivos para las personas y organizaciones beneficiarias y su entorno.

Volvemos a recalcar una vez más que la sostenibilidad de los efectos e impactos se relaciona con los procesos de las organizaciones, movimientos y redes que implementan las propuestas y, aunque siempre es posible que haya retrocesos o las organizaciones sufran crisis graves, las propuestas que llevan adelante en los aspectos económicos, sociales, políticos y ambientales tienen visos de permanecer vigentes y, en consecuencia, ser sostenibles por el compromiso, empoderamiento y convicción de las organizaciones y personas que los llevan a cabo.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. COMUNES Y ESPECÍFICAS.

Como principales conclusiones de la evaluación podemos señalar las siguientes:

### 5.1 Conclusiones

Presentamos ahora las principales conclusiones de la evaluación, divididas en generales y específicas para cada uno de los fondos.

#### 5.1.1 Conclusiones generales

1. Los fondos de Ecuador y Perú representan y son una experiencia única en nuestros países. Son valorados por la población beneficiaria (organizaciones, movimientos, redes) por su agilidad, sensibilidad y capacidad de atender problemas y necesidades de la población que generalmente quedan al margen de la cooperación nacional e internacional tradicional.
2. La capacidad de decisión en nuestros países, con la revisión y validación de PPM, es uno de los factores que apoya la viabilidad y fuerza de los fondos.
3. Son los objetivos de los fondos los que guían el accionar tanto del FMP en Perú como del FA en Ecuador, de acuerdo a los mismos se seleccionan las propuestas y proyectos que son aprobados.
4. Los proyectos visitados todos han sido pertinentes porque que han respondido a la realidad y problemática socio/política o necesidad local, provincial, regional y nacional
5. La eficiencia de los proyectos se ha manifestado en que han cumplido y sabido utilizar los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales para el cumplimiento de sus objetivos y resultados, lo cual les ha enseñado planificar sus actividades con costos.

6. Así mismo se observa la preocupación de los y las líderes de las organizaciones visitadas apoyadas por los fondos de articular la actividad económica con la actividad social, enfoque no siempre buscado en las organizaciones.
7. Los proyectos y propuestas aprobados por ambos fondos son bastante similares en ambos países, las diferencias se dan en los aspectos operativos, sin ser por sí solas mejores o peores, pueden enriquecerse mutuamente. En Perú tienen una mayor presencia de proyectos y propuestas que tienden al fortalecimiento organizativo, mientras que en Ecuador se ha dado mayor prioridad a los proyectos productivos, de transformación y comercialización.
8. De acuerdo a lo observado en las visitas a un número importante de proyectos y propuestas, éstos, en, general, son solventes; la mayor parte son sostenibles y han generado interesantes efectos e impactos desde la perspectiva de los procesos de las organizaciones, movimientos y redes que los impulsan.
9. A pesar de lo dicho anteriormente en el análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos no se tiene en cuenta la orientación hacia efectos e impactos. Ambos fondos cuentan con los criterios para hacerlo, pero deben aplicarlo con mayor regularidad en todas las fases de los proyectos y propuestas. En Perú ya cuentan con criterios claros para hacerlo en el análisis *ex ante*.
10. Ambos fondos tienen en sus análisis y políticas una orientación clara hacia la equidad de género, generacional y étnica, tienen clara igualmente su misión de fortalecer los tejidos sociales del Ecuador y Perú y el fortalecimiento organizativo de las organizaciones, movimientos y redes; este último aspecto es una de las líneas principales en Perú.
11. En los proyectos económico/productivos y de comercialización y servicios se hace en ambos países un análisis exhaustivo por parte del directorio de la COFA o del CAF de Aportes.
12. De acuerdo a la revisión de documentos la rendición de cuentas en los aspectos económico-financieros y del logro de resultados previstos es satisfactoria.
13. Los formatos para la presentación de propuestas y rendición de cuentas son bastante claros y son fácilmente asimilables, aunque siempre será bueno una revisión constante para mejorarlos.
14. Las estructuras de funcionamiento de los fondos, aún siendo diferentes, comparten muchos elementos comunes. La diferencia esencial radica en que la COFA tiene personería jurídica propia con una asamblea, directorio y la secretaría técnica a cargo del Comité Ecuménico de Proyectos y el FMP está a cargo de Aportes, que ejerce la secretaría técnica, y cuenta con un directorio o CAP que aprueba los proyectos. En ambos casos estas estructuras están funcionando y son eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus funciones.
15. El rol de las instituciones avalistas no es siempre claro para ellas, mientras que hay instituciones que cumplen su tarea de acompañar y fortalecer los procesos, hay otras que se limitan a dar el aval y no apoyan suficientemente a las organizaciones avaladas, Esto es más claro en Ecuador.
16. Los fondos están haciendo esfuerzos para lograr su sostenibilidad económica, pero esto no es fácil en los actuales momentos de crisis internacional y de reducción de la cooperación; quizás la mejor alternativa sea el apalancar recursos nacionales tanto públicos como privados de acuerdo a las posibilidades existentes en cada país.
17. Ambos fondos, surgiendo de las contrapartes de PPM, se han abierto a otras participaciones con carácter ecuménico y sin distinción de ideologías políticas, religiosas, de género, étnicas y de orientación sexual.
18. A lo largo de los años la COFA y el FMP han asumido importantes lecciones aprendidas que forman parte de sus factores de éxito a la hora de seleccionar y aprobar proyectos que van a ser sostenibles y generar efectos e impactos positivos en las organizaciones y movimientos apoyados.

### **5.1.2 Conclusiones específicas para el FMP del Perú**

1. Los efectos e impactos se han dado tanto en la misma ejecución de los proyectos por las organizaciones beneficiarias como por los procesos sociales y/o económicos y las relaciones que han ido alcanzando, logrando que los criterios socio/políticos del FMP se concreten en las propuestas ejecutadas. como la incidencia pública desde su temática priorizada así como estar en espacios públicos la vigilancia y control social, la puesta en agenda públicas de la expectativas de los jóvenes, las mujeres, la relación con autoridades de los sectores públicos y su participación en

- espacio públicos como el presupuesto participativo, mesas temáticas, mesa de concertación, y en redes y movimientos.
2. Los proyectos visitados en Perú han actuado con eficacia porque han desarrollado capacidades, impulsado la equidad de género y han empoderado a hombres y mujeres en procesos ciudadanos y de relación con otros. Un efecto muy importante de la eficacia es que la mayoría de organizaciones han logrado o propuesto la formalización de sus organizaciones para una incidencia pública y sostenibilidad en su intervención.
  3. El FMP es un proyecto pertinente para las organizaciones y el contexto nacional que existe, en Perú. El fondo “semilla” que se da a las organizaciones el FMP, lo convierte en un instrumento ágil y potente para lograr la inclusión de personas y organizaciones en contextos sociales, políticos y económicos.
  4. El FMP ha desarrollado todo un proceso de organización, operatividad, administración contabilidad, funcionamiento que permite ser oportuno y de fácil manejo por las organizaciones que son beneficiarias. Las organizaciones cuentan con guía y formato de presentación de propuestas, claros, simples y en al alcance a nivel nacional mediante la pagina web de Aportes y la pagina especial del FMP.
  5. El manejo presupuesta del FMP es coherente en ingresos y gastos en todos los rubros, salvo el seguimiento y monitoreo que tiene el 0.79% del presupuesto monto que no garantiza las necesarias actividades a realizar para un monitoreo satisfactorio
  6. Cuenta el FMP con criterios de selección: de organizaciones, de los procesos sociales y políticos a cumplir o priorizarse por las propuestas, garantizando la sostenibilidad futura de la propuesta aprobadas
  7. Tiene el FMP un programa informático que le permite monitorear el proceso de selección, evaluación seguimiento de cada proyecto y de todos los proyectos. Y Cuenta con instrumentos de gestión (reglamento, manual de procedimientos, seguimiento y evaluación, plan de monitoreo), definidos y aprobados por PPM
  8. El FMP cuenta con un registro de avales que el permite recurrir a ellos en busca de información, seguimiento y monitoreo

### **5.1.3 Conclusiones específicas para la COFA del Ecuador.**

1. Los proyectos de la COFA son proyectos sostenibles y han generado efectos e impactos interesantes que, no obstante, deben consolidarse en el proceso de las propias organizaciones. Para ello las organizaciones, movimientos y redes tienen claro que el FA actúa como un fondo semilla que facilita el crecimiento de las iniciativas y propuestas.
2. El aporte de la COFA al Ecuador se centra en el hecho de haber asumido propuestas importantes en temas que son vitales en la actual coyuntura nacional, donde los movimientos sociales a veces son cuestionados en sus propuestas socio-políticas desde el poder y donde, a pesar de los avances en algunos aspectos sociales, se criminaliza la protesta ciudadana y se quiere ignorar la importante aportación que los movimientos sociales hacen al país.
3. El COFA ha avanzado mucho en los aspectos operativos del FA, cuenta con una planificación estratégica que necesita actualizarse, expresando de forma más clara sus líneas estratégicas y políticas de intervención.
4. La asamblea de la COFA cumple funciones de promoción del FA y señala las grandes líneas del fondo. El Directorio se involucra directamente en tareas de promoción, aprobación y evaluación a través de las visitas descentralizadas a las distintas provincias del país. La secretaria técnica del CEP cumple sus funciones con eficiencia, pero encuentra limitaciones de tiempo y recursos para el seguimiento a todos los proyectos, por ello, la necesidad de aumentar el personal de seguimiento por parte del CEP,
5. El nivel de cumplimiento de los POAs del COFA es adecuado. Ha llegado en estos años a un número importante de personas 44.238 y con una inversión pequeña ha generado procesos importantes.

6. El costo administrativo del COFA es muy bajo, ya que representa el 7,6 % (142.337 USD en el período 2007-2010), del total de los gastos que es de 1.780.926,11 USD. El rubro más importante es el destinado a los proyectos (1.467.416,88) que representa el 82,4 % del total. El gasto en seguimiento y acompañamiento a los proyectos y propuestas representa el 8,8 %. Todo esto implica un manejo muy eficiente del fondo, teniendo en cuenta las múltiples actividades administrativas y de seguimiento que el COFA y el CEP deben asumir. Puede compararse estos costos con los del FMP del Perú como referencia (ver página 28).
7. La práctica de favorecer la autogestión de las organizaciones, movimientos y redes apoyados mediante la entrega de los recursos y administración de los proyectos a las propias organizaciones proponentes es buena y debe mantenerse.

## 5.2 Recomendaciones

Al igual que en el caso anterior expresamos recomendaciones generales y específicas para cada uno de los fondos y para PPM.

### 5.2.1 Recomendaciones generales

1. Los fondos de Ecuador y Perú representan y son una experiencia única en nuestros países. Son valorados por la población beneficiaria (organizaciones, movimientos, redes) por su agilidad, sensibilidad y capacidad de atender problemas y necesidades de la población que generalmente quedan al margen de la cooperación nacional e internacional tradicional.
2. La capacidad de decisión en nuestros países, con la revisión y validación de PPM, es uno de los factores que apoya la viabilidad y fuerza de los fondos.
3. Son los objetivos de los fondos los que guían el accionar tanto del FMP en Perú como del FA en Ecuador, de acuerdo a los mismos se seleccionan las propuestas y proyectos que son aprobados.
4. Los proyectos visitados todos han sido pertinentes porque que han respondido a la realidad y problemática socio/política o necesidad local, provincial, regional y nacional
5. La eficiencia de los proyectos se ha manifestado en que han cumplido y sabido utilizar los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales para el cumplimiento de sus objetivos y resultados, lo cual les ha enseñado planificar sus actividades con costos.
6. Así mismo se observa la preocupación de los y las líderes de las organizaciones visitadas apoyadas por los fondos de articular la actividad económica con la actividad social, enfoque no siempre buscado en las organizaciones.
7. Los proyectos y propuestas aprobados por ambos fondos son bastante similares en ambos países, las diferencias se dan en los aspectos operativos, sin ser por sí solas mejores o peores, pueden enriquecerse mutuamente. En Perú tienen una mayor presencia de proyectos y propuestas que tienden al fortalecimiento organizativo, mientras que en Ecuador se ha dado mayor prioridad a los proyectos productivos, de transformación y comercialización.
8. De acuerdo a lo observado en las visitas a un número importante de proyectos y propuestas, éstos, en general, son solventes; la mayor parte son sostenibles y han generado interesantes efectos e impactos desde la perspectiva de los procesos de las organizaciones, movimientos y redes que los impulsan.
9. A pesar de lo dicho anteriormente en el análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos no se tiene en cuenta la orientación hacia efectos e impactos. Ambos fondos cuentan con los criterios para hacerlo, pero deben aplicarlo con mayor regularidad en todas las fases de los proyectos y propuestas. En Perú ya cuentan con criterios claros para hacerlo en el análisis *ex ante*.
10. Ambos fondos tienen en sus análisis y políticas una orientación clara hacia la equidad de género, generacional y étnica, tienen clara igualmente su misión de fortalecer los tejidos sociales del Ecuador y Perú y el fortalecimiento organizativo de las organizaciones, movimientos y redes; este último aspecto es una de las líneas principales en Perú.

11. En los proyectos económico/productivos y de comercialización y servicios se hace en ambos países un análisis exhaustivo por parte del directorio de la COFA o del CAF de Aportes.
12. De acuerdo a la revisión de documentos la rendición de cuentas en los aspectos económico-financieros y del logro de resultados previstos es satisfactoria.
13. Los formatos para la presentación de propuestas y rendición de cuentas son bastante claros y son fácilmente asimilables, aunque siempre será bueno una revisión constante para mejorarlos.
14. Las estructuras de funcionamiento de los fondos, aún siendo diferentes, comparten muchos elementos comunes. La diferencia esencial radica en que la COFA tiene personería jurídica propia con una asamblea, directorio y la secretaría técnica a cargo del Comité Ecuménico de Proyectos y el FMP está a cargo de Aportes, que ejerce la secretaría técnica, y cuenta con un directorio o CAF que aprueba los proyectos. En ambos casos estas estructuras están funcionando y son eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus funciones.
15. El rol de las instituciones avalistas no es siempre claro para ellas, mientras que hay instituciones que cumplen su tarea de acompañar y fortalecer los procesos, hay otras que se limitan a dar el aval y no apoyan suficientemente a las organizaciones avaladas, esto siendo más en Ecuador, debe aclararse en el Fondo Ágil, el rol de las instituciones avalistas y fortalecer su compromiso con las organizaciones y movimiento, una acción podría ser un acta de compromiso con sus funciones y responsabilidades durante la ejecución del proyecto
16. Los fondos están haciendo esfuerzos para lograr su sostenibilidad económica, pero esto no es fácil en los actuales momentos de crisis internacional y de reducción de la cooperación; quizás la mejor alternativa sea el apalancar recursos nacionales tanto públicos como privados de acuerdo a las posibilidades existentes en cada país.
17. Ambos fondos, surgiendo de las contrapartes de PPM, se han abierto a otras participaciones con carácter ecuménico es decir, abierto a todas las visiones religiosas con un sentido de unidad, la frase siguiente completa el uso más amplio del término: *“sin distinción de ideologías políticas, religiosas, de género, étnicas y de orientación sexual”*.
18. A lo largo de los años el COFA y el FMP han asumido importantes lecciones aprendidas que forman parte de sus factores de éxito a la hora de seleccionar y aprobar proyectos que van a ser sostenibles y generar efectos e impactos positivos en las organizaciones y movimientos apoyados.

### **5.2.2 Recomendaciones específicas para el FMP de Perú.**

1. Definir si el FMP sigue siendo un proyecto, o un programa, y de acuerdo a esta definición elaborar una planificación estratégica de mayor alcance. Si decide ser una programa si es necesario elaborar una planificación estratégica
2. Tomar en cuenta la sugerencia del CAF en la reunión con los evaluadores que proponen involucrar al Comité de Aprobación del Fondo en el seguimiento y monitoreo de los proyectos del FMP
3. Estudio y reflexión sobre el compromiso y actuar de los avales en los proyectos del FMP, que permita articular las necesidades de acompañamiento y asesoría del FMP, que ya realiza, con la satisfacción de los avales en la participación del FMP
4. Proponer una estrategia de evaluación ex post de los proyectos que visibilice el éxito de los proyectos del FMP como base para buscar la sostenibilidad futura del FMP.
5. Se sugiere contratar un especialista que asesore a la secretaría técnica para a elaborar el plan de captación de fondos por la carga actual de trabajo de la secretaría técnica.

### **5.2.3 Recomendaciones específicas para la COFA de Ecuador**

1. Es importante que en la COFA se defina mejor el rol de las instituciones que avalan los proyectos y propuestas y se establezcan los compromisos que éstas adquieren, de manera que regularmente informen sobre la marcha de los proyectos y se pueda monitorear el desempeño de las instituciones avalistas. Para ello puede pensarse que una cantidad mínima de cada proyecto (¿un 5 %?) pueda destinarse al seguimiento dado por las instituciones que avalan. De este modo se puede fortalecer el seguimiento descargando a la secretaría técnica del exceso de trabajo actual. Debe quedar claro

que esto debe hacerse sin mermar en nada la autonomía y autogestión de las organizaciones que serán las que reciben y administran los recursos y contratan a la institución avalista que les deberá rendir cuentas.

2. El trabajo de la secretaría técnica, siendo eficiente y siendo asumido en equipo por el CEP, está sobrecargado y necesitaría de alguna persona más que lo apoye y fortalezca.
3. La COFA cuenta con algunas ventajas por su estructura jurídica compuesta por su asamblea, directorio y secretaría técnica a cargo del CEP. Concretamente, puede aprovechar de mejor manera la potencialidad de la asamblea y de sus socios/as, para la difusión, promoción y seguimiento a los proyectos del FA. Debe mejorar el rol de los integrantes de la asamblea del COFA en permanencia y tiempo que le dedica al Fondo ágil
4. Sería bueno que la COFA en su planificación anual estableciera metas para las diversas líneas estratégicas de apoyo, para lograr nivelar de forma equitativa los apoyos lo más posible, aun sabiendo que el fondo es una instancia para dar respuesta a las solicitudes y necesidades que plantean las organizaciones, movimientos y redes que se acercan al FA .

#### **5.2.4 Recomendaciones para PPM**

1. La experiencia de los fondos es exitosa y representa una experiencia única en nuestros países. En este sentido es importante que PPM continúe apoyando tanto al FMP como al FA. con recursos y acompañamiento.
2. PPM puede analizar los modelos de los fondos de Ecuador y Perú, evaluados en este informe, la estructura de funcionamiento de ambos fondos y ayudar a definir su estrategia de intervención de acuerdo a sus objetivos institucionales.
3. La supervisión de PPM a los fondos debe mantenerse, ya que asegura el cumplimiento de los objetivos por los que ambos fueron creados, pero debe respetar lo valioso y profundamente innovador que supone la capacidad de decidir en las instancias propias nacionales. Esto es un apoyo a la institucionalidad y capacidad de autogestión de los movimientos sociales y ONG del sur, al igual que las personas e instancias responsables del FMP y de la COFA promueven el fortalecimiento y la autogestión de las organizaciones, movimientos y redes apoyadas.
4. Ciertamente, los fondos no son para ONG sino una respuesta a necesidades y problemas de las organizaciones de acuerdo a la realidad de cada uno de los países, pero, si se quiere asegurar mejores niveles de sostenibilidad y la orientación hacia efectos e impactos, debe aumentarse la cantidad de recursos para seguimiento de los proyectos y propuestas, ya sea que los usen las secretarías técnicas, las instituciones que avalan o los directorios de los fondos.

Lima y Quito, 15 de septiembre de 2011.

Irma Chávez y Xabier Villaverde



## **ANEXOS:**

1. Fichas de proyectos visitados Perú-Ecuador
2. Listado de entrevistas Perú y Ecuador.
3. Resumen de la reunión con el CAF de Perú.
4. Asistentes del taller y resumen del taller de la COFA Ecuador.
5. Resumen reuniones secretarías técnicas.