

Danish
International
Development
Agency
DANIDA

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

Presentado por

Luis Alberto Davis Sánchez

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

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

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

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

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

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

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

III. RETOS Y RECOMENDACIONES

3.1. Con respecto al enfoque

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

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

Sugerencias

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

mancomunados y agendas conjuntas entre co-ejecutores; para ello, se pueden realizar actividades entre OSC por país o de previo a una convocatoria, con el propósito de propiciar y fortalecer² los intercambios de experiencias y de esta manera potenciar la sinergia de la concatenación de objetivos e incluso proyectos comunes.

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

Sugerencias

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

Sugerencias

En este sentido se sugieren las siguientes recomendaciones:

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

IV. LECCIONES APRENDIDAS

1. El manejo y operación de un fondo de incidencia no puede replicar el seguimiento y control que utiliza un fondo financiero.
2. Es necesario hacer el camino para toma

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

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

Figura 1. Representación del proceso de comunicación eficaz

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

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

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

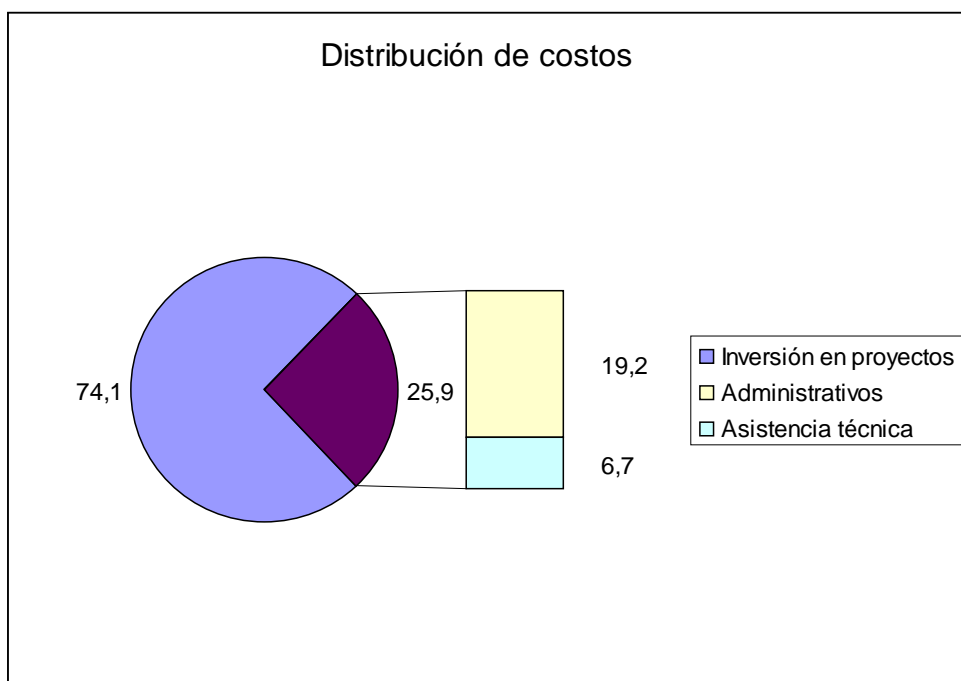
En este sentido, el punto de partida lo constituye el análisis de la matriz de marco lógico. Desde acá, se perfila un adecuado cumplimiento de los objetivos trazados y los informes presentados se orientan en la dirección adecuada, por que se concluye rápidamente en la eficacia alcanzada en la administración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

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

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

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

Gráfico 1



Fuente: Datos financieros del Fondo

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

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

El programa es administrado gracias al concurso de nueve funcionarios, cuyos servicios son costeados por el programa, siendo que cuatro de ellos están responsabilizados directamente de la epondia epondia epondia e9queioa, t4ncnt e de

Cuadro 1 PREMACA Cifras Relevantes

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

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

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

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

2.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas

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

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

Considerando el carácter de afectación territorial, el 10% de la muestra son entidades con proyección regional, para el 62% de las entrevistadas su ámbito es

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

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

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

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

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

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

Para los entrevistados, los de carácter institucional se perciben como los más altos, pues acá los entrevistados otorgan la más alta calificación a la casi inexistencia de obstáculos de este tipo.

Los obstáculos percibidos son apenas perceptibles (la calificación es de un 84%); existe un nivel moderado de fricción en los aspectos relacionados con el acceso a la información, la gestión, control y manejo de la documentación con una calificación asignada de un 81%. Como un derivado de este nivel de dificultad, el encuestado, sobre el acceso a los fondos, los recursos y el desarrollo de la búsqueda de recursos, los percibe como los más altos.

Gráfico 2. Resultados globales de indicadores

Fuente: Encuestas realizadas entre instituciones financiadas con fondos de PREMACA

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

2.2.3. Análisis de resultados de los casos visitados

Para reforzar la información aportada por la encuesta se procedió a seleccionar una muestra de trece organizaciones ubicadas en tres países para realizar una entrevista con el personal que dirigió cada proyecto⁵, los criterios de selección debido a la premura y no poder visitar toda la región, fueron:

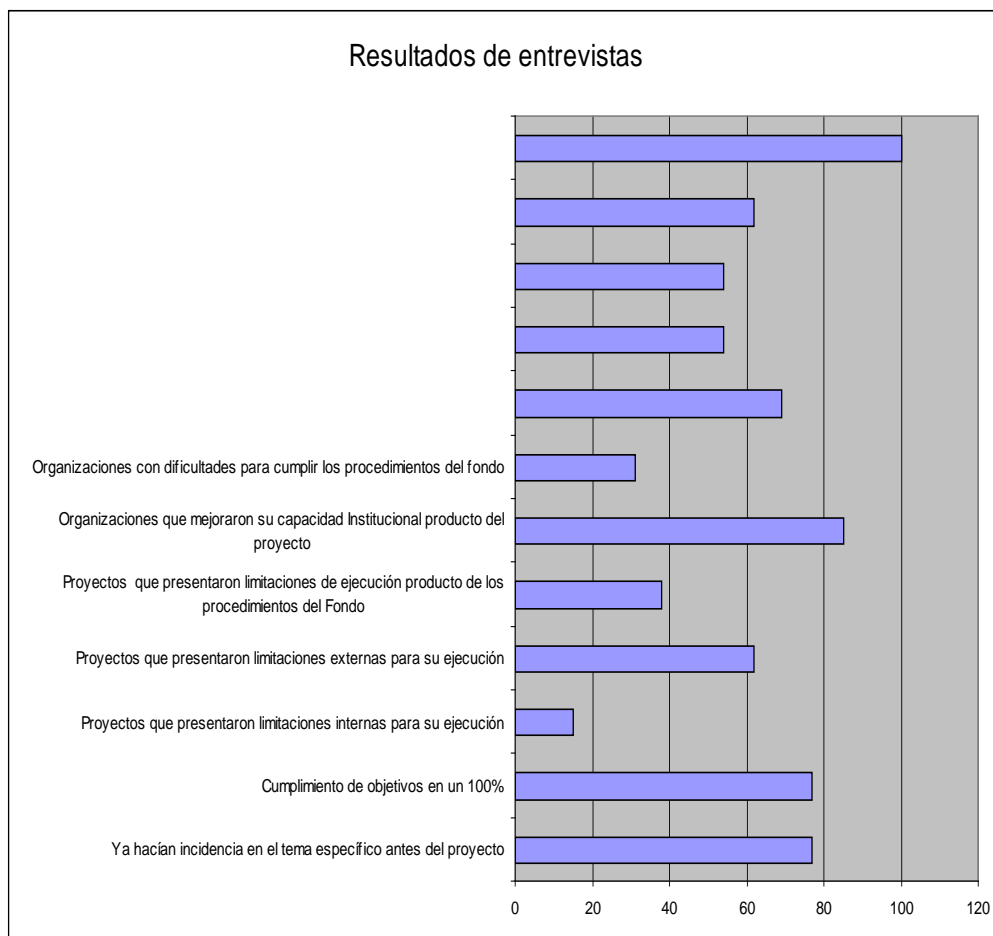
⁵ La guía se encuentra en el Anexo 1

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

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

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

Gráfico 3.



3. ASPECTOS RELEVANTES

3.1. De Factores de Éxito

Al hacer una revisión general de la prueba documental⁶, los resultados de las encuestas y las visitas realizadas, se obtienen una serie de apreciaciones generales sobre lo que podríamos denominar como factores de éxito que inciden en como determinantes de la feliz consecución de los objetivos planteados para cada proyecto. Entenderemos por factores de éxito condiciones del tipo *sine qua non*, es decir condiciones necesarios (aunque no suficientes, las más de las veces).

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

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

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

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

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

3.1.a. Legitimidad del liderazgo

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

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

⁶ En particular los documentos de sistematización.

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

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

3.1.b. Comunicación eficaz

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

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

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

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

La reiteración y reafirmación del discurso propositivo tiene un efecto “polinizador” que arraiga la idea en la conciencia social de los actores claves, los que llegan a las mesas de diálogo, talleres y seminarios de sensibilización sabedores de un ambiente de respeto de las distintas posiciones, donde media la búsqueda sincera de una solución conjunta a una problemática común⁷.

3.1.c. Establecimiento de alianzas estratégicas

Una vez emprendido un proyecto, establecido un líder legítimo del proceso y una adecuada

3.1.e. Aprovechamiento de oportunidades de coyunturas propicias

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

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

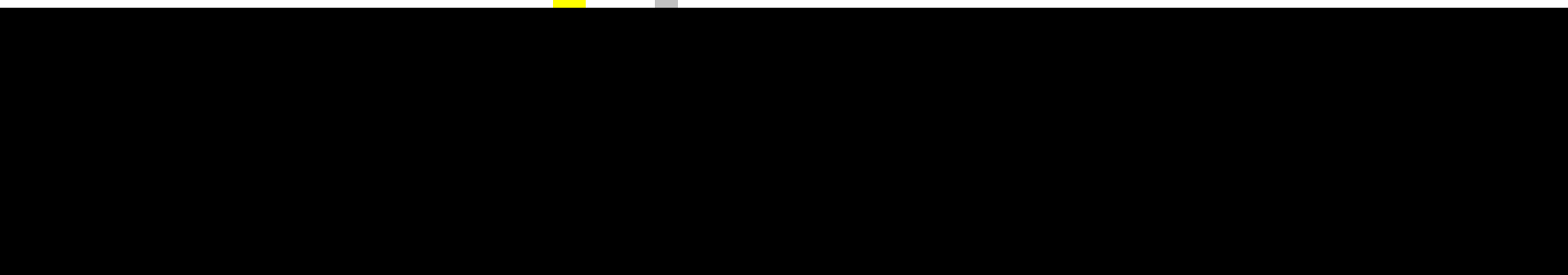
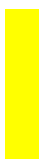
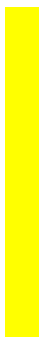
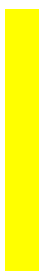
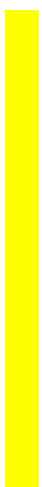
La UICN como unidad ejecutora se convierte en el front office del proceso y por ende, las OSC le perfilan como única responsable del proceso, tanto de las situaciones exitosas, como de las fricciones que pudieran darse.

En este sentido; sí bien es cierto la gran mayoría de las OSC entrevistadas se encuentran

Referencias

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

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



		1	2	3	4	5		
<u>Análisis de ejecución de proyectos</u>							4,21	84%
1.1.	Resultados en comparación con los objetivos del proyecto			2	12	8	4,27	22 85%
1.2.	Capacitada la organización para el cumplimiento de los objetivos						4,39	88%
1.2.a.	Administrativamente			5	6	11	4,27	22 85%
1.2.b.	Institucionalmente			1	7	14	4,59	22 92%
1.2.c.	Financieramente		1	4	7	10	4,18	21 84%
1.2.d.	Operativamente			1	8	12	4,52	21 90%
1.3.	Cumplido el cronograma de actividades en forma satisfactoria			8	7	7	3,95	22 79%
<u>Fortalecimiento de la incidencia</u>							4,42	88%
2.1.	Logros concretos en términos de incidencia			3	11	8	4,23	22 85%
2.2.	Fortalecida la capacidad de incidencia				8	14	4,64	22 93%
2.3.	Fortalecida la capacidad de liderazgo en incidencia			1	10	11	4,45	22 89%
2.4.	74,45 22 22 85%							



