



## **INFORME FINAL**

### **Evaluación Intermedia Proyecto Regional “Mesa de Articulación de ALC y sus aliados del Sur aumentan su capacidad de incidencia y diálogo con gobiernos y sector privado”**

**Junio 2014**



## Parte I: Introducción y Antecedentes

### **1. Presentación**

Esta evaluación atiende integralmente a los “Términos de Referencia para la Evaluación Intermedia” o de proceso del Proyecto Regional (PR), luego de su primer año de ejecución. Fue realizada por el equipo de la Corporación Innovación y Ciudadanía, encabezado por Gonzalo Delamaza y compuesto por Javier Salinas como experto y José Manuel Gaete como asistente en Santiago de Chile. Colaboraron como consultores subregionales Julieta Hernández (Centroamérica y México), Ana Claudia Teixeira (Brasil) y Javier Torres (Región Andina). Se realizó entre abril y mayo de 2014.

El énfasis de la evaluación está puesto en evaluar la metodología de la ejecución del PR, en relación a los objetivos que persigue y a los supuestos que le dieron origen. Este abordaje permitió la formulación de recomendaciones para la ejecución del segundo año, considerando tanto las eventuales modificaciones de los supuestos del PR, como la ejecución efectiva del mismo y, sobre todo, los requerimientos planteados por los objetivos de incidencia política, que constituyen el aspecto central de lo que se busca lograr al final del PR.

En consecuencia, la evaluación contribuye con recomendaciones tendientes tanto a reorientar las acciones y recursos en el segundo año del proyecto, buscando su mayor efectividad, como a la mejora de la pertinencia y relevancia del proyecto en el contexto actual que se desarrolla. Por tanto, esta evaluación estará orientada al aprendizaje.

### **2. Descripción del proyecto**

El proyecto que es objeto de análisis en esta evaluación busca, en términos generales, fortalecer, en distintos aspectos y dimensiones, a los actores de la sociedad civil de los países latinoamericanos que pertenecen a la Mesa.

Esta iniciativa se contextualiza y especifica en la emergencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en los periodos postdictatoriales que vivieron la mayor parte de los países de la región durante los últimos 20 o 30 años, y que hoy, junto a los movimientos sociales, se erigen como protagonistas de los cambios que actualmente copan las agendas y demandas sociales. No obstante esto, estas OSC se enfrentan a ciertas problemáticas, muchas de ellas transversales a todos los contextos nacionales de la región, en tanto limitan su desarrollo y capacidad de acción, tal es el caso, por ejemplo, de la constante disminución de recursos financieros que dificultan la sostenibilidad de estas organizaciones, o también, la ausencia generalizada en la región de políticas públicas que ayuden a su fortalecimiento.

El proyecto evaluado nace de una propuesta que las 18 asociaciones nacionales y redes regionales de la Mesa de Articulación presentan en el año 2012 a la Comunidad Europea bajo la convocatoria “Reforzando las capacidades de los agentes No Estatales”. Una propuesta que, en sus inicios, toma como base tres directrices basales que guían la discusión y reflexión sobre la realidad actual de las OSC: i) Aprovechar las oportunidades de la región para fortalecer la sociedad civil, sobre todo en un contexto de crisis que viven las principales potencias del norte; ii) Enfrentar la criminalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina dado el clima persistente de ataques y descalificaciones que se evidencia desde diversos sectores y iii) Actualizar el debate sobre el rol de las ONG dados los importantes cambios que han ocurrido en el último tiempo a nivel mundial: crisis económicas profundas, disminución de políticas sociales



redistributivas, reducción de la participación del Estado en diversas dimensiones de la vida social, la irrupción y participación de diversos actores en el combate de la pobreza, etc.

Se busca un conjunto de objetivos que busquen fortalecer las capacidades y políticas de sustentabilidad de las plataformas de OSC participantes de la MESA para dotarlas de mayores capacidades de propuesta, negociación, relacionamientos e incidencia para que, de esa forma, puedan cumplir a cabalidad su papel de actores políticos en los distintos niveles en los que actúan. Más concretamente: a) Fortalecer las capacidades internas de gestión de las OSC, incluyendo mejoramiento de la gobernanza y transparencia organizacional; b) Buscar mecanismos de financiamiento para asegurar la continuidad del trabajo desarrollado; c) Fortalecer la institucionalidad o marcos jurídicos que las rige y d) Promover herramientas que faciliten el diálogo con los gobiernos de los países a fin de lograr marcos legítimos de incidencia evitando, de paso, la criminalización con la que actualmente se define a las OSC. Finalmente, el cumplimiento de estos objetivos se concreta en el periodo final, el segundo año de ejecución, con la transferencia de la información y enseñanzas obtenidas tanto a los propios participantes de la Mesa como también a otras redes del Sur para contribuir a su fortalecimiento.

### **3. Objetivos de la Evaluación**

#### **3.1 Objetivo general**

El objetivo principal del estudio es “evaluar la (s) estrategia (s) utilizadas por el proyecto, en su primer periodo de ejecución: desde enero y hasta diciembre de 2013”. Por lo mismo, corresponde a una evaluación intermedia, que se centra en el análisis del cumplimiento de los objetivos específicos/resultados alcanzados por la ejecución en su primer año considerando los efectos previstos y no previstos y cómo estos se orientan (o no) hacia el impacto buscado. Por lo tanto, como evaluación de procesos, el enfoque está en el “cómo” se han buscado obtener los cambios con la intervención, así como la efectividad y coherencia de las estrategias ejecutadas, y con ello identificar los factores que han favorecido o dificultado la obtención de resultados, y a la vez, anticipar y resolver los problemas en su ejecución.

Además de lo anterior, la presente evaluación integra y destaca la importancia de analizar la pertinencia y relevancia que ha logrado la Acción en su primer año, factor clave para dimensionar su capacidad de generar los cambios buscados.

#### **3.2 Objetivos específicos**

La operacionalización del objetivo general de esta evaluación se circunscribe en dos aspectos, según los términos de referencia definidos en la convocatoria:

1. Evaluar los avances en los resultados esperados, para lo cual se aplicarán los criterios de eficiencia y coherencia.
  - 1.a) Determinar el grado de avance de los **resultados esperados** permitirá visualizar si se está avanzando en la consecución de los objetivos de la Acción.
  - 1.b) La evaluación a través del **criterio de eficiencia** permitirá verificar si hay una adecuada relación en términos de productos logrados y recursos disponibles.
  - 1.c) Considerar **la coherencia** de la acción implica evaluar si la relación interna del proyecto es coincidente y favorable en su implementación.
2. Valorar la ejecución del proyecto en términos de su **relevancia y pertinencia**. Con estos dos insumos se emitirán las recomendaciones basadas en estos criterios de evaluación.



2.a) La **relevancia** de la acción se relaciona con la respuestas que el proyecto ha sido capaz de generar frente a los cambios en el contexto, considerando en ello las revisión de los supuestos en que se basó la formulación del proyecto.

2.b) La **pertinencia** de la acción permite constatar su coincidencia con las prioridades de los grupos destinatarios en los distintos niveles en que se está desarrollando la acción (nacional, subregional y regional) en la perspectiva del fortalecimiento de las ONG que se agrupan en la Mesa de Articulación.

#### **4. Enfoque metodológico**

##### **4.1 Objeto de la evaluación**

Al ser una evaluación del proceso, el estudio se enfocó principalmente en constatar si las estrategias desarrolladas por el proyecto fueron pertinentes al permitir que las acciones del mismo hayan alcanzado un adecuado nivel de relevancia en los distintos niveles (Región, subregiones y países), considerando el contexto actual donde se desarrolla, particularmente: el fortalecimiento de sus articulaciones y redes, mayores niveles de incidencia y diálogo con los gobiernos y sector privado, y el contar con marcos regulatorios adecuados y con mejores herramientas para su sustentabilidad. En esta línea, se evaluó el avance en los resultados obtenidos hasta la fecha, considerando si las estrategias desarrolladas han sido coherentes en su planteamiento y eficientes en la ejecución.

##### **4.2 Propósito de la evaluación y criterios evaluativos**

En este marco el propósito de la evaluación es entregar a los equipos responsables de su ejecución un conjunto de recomendaciones y aprendizajes que les permitan una mejor ejecución del mismo, en especial orientado a incrementar su pertinencia y relevancia en el contexto actual, de manera de asegurar la obtención de sus resultados y así lograr los objetivos del proyecto al finalizar el mismo. Las recomendaciones se han orientado para cada uno de los criterios de evaluación tal como se detalla a continuación:

<b>Criterios evaluativos</b>	<b>Principales focos para las recomendaciones</b>
<b>Avance en los resultados esperados</b>	La Acción muestra avances concretos que contribuyen a la consecución de los resultados esperados, Cuáles son los resultados que se ven más débiles y qué acciones habría que tomar para rectificar esta situación
<b>Relevancia de la acción</b>	Las adecuación de las estrategias desplegadas para abordar los problemas que enfrentan las OSC según las especificidades subregionales y por país, rol que en ello debe cumplir la coordinación regional Recomendaciones por país y subregión para mejorar el posicionamiento político del proyecto
<b>Pertinencia de la acción</b>	Las adecuaciones necesarias en el diseño y ejecución respecto a las necesidades de un contexto cambiante
<b>Eficiencia de la Acción</b>	Análisis del cumplimiento de las actividades y productos, falencias y recomendaciones para superarlas Prioridades en el uso de los recursos para reforzar la relevancia y pertinencia de la acción
<b>Coherencia de la acción</b>	Aspectos a reforzar que aseguran su coherencia. Actividades a reforzar o eventualmente eliminar



### 4.3 Diseño metodológico

La metodología desarrollada es de tipo cualitativa, ya que buscaba conocer las percepciones de los ejecutores del proyecto, de los grupos destinatarios y actores relacionados (stakeholders) respecto a los sentidos que estos le dan a las acciones que están desarrollando o de las cuales son receptores. Por lo mismo, y en la medida de lo posible, se buscó hacer intervenir la pluralidad de actores que se encuentran relacionados con el proyecto. El esfuerzo del equipo de evaluación estuvo enfocado en entregar una interpretación holística de las diversas miradas particulares en el marco de su contribución a los cambios deseados.

Para la recogida de la información o trabajo de campo se utilizaron diversas técnicas y fuentes:

- Entrevistas en profundidad con directivos de las diversas OSC beneficiarias del proyecto, algunas entrevistas fueron realizadas bajo la modalidad presencial, otras, en cambio, se realizaron vía remota bajo soporte telemático.
- Grupos de discusión, por ejemplo, con parte de la directiva política de la MESA.
- Análisis de documentación: Informes preliminares sobre talleres, actividades, y también, los reportes anexos enviados a la contraparte financiadora.
- Análisis de estudios y datos secundarios, particularmente sobre los estudios (versiones preliminares) en tanto productos de las acciones del propio proyecto, y también como fuente de información para analizar el diagnóstico de las OSC en la región.

La cobertura del trabajo de campo se definió y circunscribió a las diferentes subregiones definidas en el proyecto: Subregión Cono Sur (Chile, Argentina, Paraguay y Uruguay) más Brasil como cuasi subregión particular; Subregión Andina (Bolivia, Perú, Ecuador y Venezuela) y Subregión Central (Guatemala, El Salvador, Honduras) y México que al igual que Brasil fue considerada como una cuasi subregión particular.

## **5. Condicionantes y limitantes**

### **5.1 Generales**

- a) La presente evaluación, al ser intermedia, comprendía el primer año de realización del proyecto, esto es desde enero hasta diciembre 2013. Sin embargo, dado el retraso de ejecución, se optó por incorporar actividades ejecutadas hasta abril de 2014. Las acciones y resultados obtenidos luego de esa fecha, o más allá de la recogida de la información no pudieron ser incorporados a esta evaluación.
- b) Si bien la evaluación considera la posible injerencia de algunos factores contextuales en la ejecución del proyecto, es necesario constatar que esta consideración es parcial. Primero, por la diversidad de realidades nacionales y subregionales que se consideran en la ejecución y segundo, por la elevada complejidad intrínseca o natural de dichos factores en sus dimensiones económicas, políticas, culturales, etc.
- c) a) En la recolección de información y en la ejecución de entrevistas se contó con un amplio apoyo y colaboración del equipo ejecutor del proyecto, facilitando con ello el acceso a diversos insumos necesarios para la evaluación.



## 5.2 Específicas

- d) Existió dificultad en el contacto, acceso y ejecución de entrevistas con algunos miembros/beneficiarios del proyecto, un elemento no menor si se considera que parte importante de la evaluación se fundamentaba en la percepción que dichos actores tenían del proyecto desde su diseño hasta su ejecución.
- e) c) Existió una dificultad para contar a tiempo con ciertos insumos, particularmente las versiones finales de todos los estudios. En el caso de los estudios sobre marcos jurídicos no pudimos disponer de ellos.
- f) d) El retraso en la ejecución del proyecto también fue otro elemento que limitó esta evaluación, particularmente, impidió que la evaluación pudiese considerar el impacto que estas actividades pudiesen tener sobre la marcha del proyecto.

## Parte II: Análisis y Resultados

### 1. Contexto regional y sub regional en el que se desarrolla el proyecto

#### **1.1 Factores presentes o emergentes en la región y sub regiones, necesarios a considerar para la segunda etapa**

De acuerdo a lo señalado en el Informe Intermedio emitido por el PR, el proyecto enfrenta un “ambiente sociopolítico diverso en la región; en algunas zonas no muy favorable al fortalecimiento de las OSC, (criminalización y/o persecución de dirigentes y organizaciones, indiferencia hacia la labor de las ONG, etc.) que ha tensionado la posibilidad de encontrar los espacios adecuados para establecer diálogos con los gobiernos, por otra parte, en otros países existe una estabilidad política y social que otorga un marco de acción con mejores proyecciones a las acciones de incidencia y diálogos con gobiernos y sector privado, un aspecto que si ha sido transversal y una constante para todos los países, ha sido la reducción de la participación de la cooperación internacional”.

En cuanto a los aportes de la cooperación internacional los países considerados como de “renta media baja”, como Haití, Nicaragua y El Salvador y los de “renta media alta”, como Bolivia, Ecuador y Perú, son los que, proporcionalmente a su población, reciben un mayor nivel de ayuda per cápita. Por su parte los países de “renta alta”, que han superado los 17.000 dólares per cápita, ya han dejado de ser considerados como sujetos de la ayuda para el desarrollo (Argentina, Chile, Uruguay), excepto en aspectos más vinculados a temas como los derechos humanos, género y ambiente, entre otros. Aproximadamente un 3% esta ayuda oficial se ejecuta a través de ONG. (Estudio Financiamiento Región Andina).

Por otra parte en diversos países se están discutiendo y aprobando marcos normativos para la acción de la sociedad civil y las ONG, que en algunos casos amplían y en otros restringen las posibilidades de actuación de las ONG y obligan a nuevos desafíos en la contribución al desarrollo. Esto define espacios relevantes para la actuación de las plataformas respaldadas por las acciones del proyecto.

#### **1.2 Respuesta del proyecto a dichos factores**

La continuidad del contexto regional y subregional –con las particularidades que se señalan más adelante- ofrecen buenas condiciones para la ejecución de las acciones del proyecto, puesto que las plataformas y las OSC participantes comparten la adecuación de estas a los requerimientos



planteados por el diálogo político en torno a su situación y actividades. El proyecto actúa simultáneamente, aunque de manera diferenciada, en los niveles regional (América Latina) a través de la Mesa de Articulación y las redes temáticas que la componen, subregional (Cono Sur y Brasil, Región Andina, Centroamérica y México) a través de ejecutores específicos y la coordinación de plataformas nacionales, así como también a través de la presencia subregional de algunas redes temáticas y, finalmente a nivel de los países a través de las plataformas nacionales de ONG, en 13 países.

### **1.3 Diagnóstico de la situación actual de las ONGs (beneficiarios/as del proyecto)**

El PR parte de un diagnóstico de debilitamiento de las capacidades e impactos de la acción de las ONG en la región. Junto a la disminución de la cooperación internacional, se identifica la falta de un marco jurídico habilitante y un desconocimiento del rol de las OSC. A ello se suma un entorno que, en algunos casos criminaliza o desatiende el papel de estas instituciones, sin que se cuente con los instrumentos adecuados para su defensa, protección y promoción.

Tal como constatan los estudios desarrollados por el proyecto, la estructura del financiamiento de las ONG se ha diversificado, incorporando diversas fuentes, en especial la obtención de recursos del sector público para la ejecución de programas. Ello las vincula también con las prioridades de los gobiernos y les quita independencia. Si bien mantienen cooperación con los gobiernos, esta relación no es estable, no involucra financiamiento institucional y entra en conflicto cuando se tocan áreas sensibles como defensa de los DDHH, apoyo a los pueblos indígenas, campañas y denuncias, etc. Por otra parte la cooperación multilateral proveniente de Bancos (BID y BM) se ha acrecentado en la región, incorporando fuertemente al sector privado, sector que también está presente y presiona en las Naciones Unidas, la Unión Europea y la cooperación bilateral. (Estudio de Financiamiento Brasil y Cono Sur). En el caso de las ONGD tradicionales (“históricas”, que se orientan según un enfoque de derechos y comprometidas con el cambio social), que son las que componen mayoritariamente la Mesa de Articulación, estas surgieron al alero de una cooperación internacional muy diferente (mucho más autónoma, solvente y con mayor prioridad en la región) y esta evolución les ha significado una merma significativa de recursos. En especial en lo referido a financiamiento institucional y a la envergadura de sus acciones. (Estudio de Financiamiento Región Andina)

En términos generales, el financiamiento flexible para acciones independientes de las organizaciones de la sociedad civil, que en el pasado era posible en gran medida gracias a los recursos internacionales, se ha vuelto cada vez más escaso. Muchas ONG han comenzado a buscar nuevas formas de movilizar recursos tanto interna como internacionalmente. Algunas se han involucrado activamente en la tendencia de las microfinanzas y la empresa social. Esta vinculación con el mercado ha forzado a esas ONG a organizarse en función de principios de mercado. Otras ONG obtienen contratos con los gobiernos para la provisión de servicios, pero los recursos para la sociedad civil producto de contrataciones están transformando los roles de la sociedad civil y sus relaciones con los sectores gubernamental y empresarial. Así, la disminución de la cooperación internacional, la escasez de recursos y las consecuencias de las crisis globales han obligado a las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana a intentar diversificar sus fuentes de financiamiento. Nuevos modos de relacionamiento con gobiernos locales y nacionales, convenios y cooperación con empresas, presión por fondos nacionales y por el logro de un ambiente más favorable, búsqueda de mayor participación en la cooperación sur-sur, son algunas de las nuevas formas de trabajo que las organizaciones de la sociedad civil en la región exploran actualmente para la consecución de recursos y de financiamiento. (Estudio de Financiamiento Brasil y Cono sur).



En función de lo anterior, es posible comprender cómo se explicitan los roles y contextos en donde se desarrolla el actuar de las ONGs, las que en su propia autodefinición se observan como *entidades que emergen desde la sociedad civil, sin fines de lucro y con pretensiones filantrópicas, principalmente hacia los sectores más vulnerables de la sociedad*. Esta autodefinición implica de suyo un rol social que se arrogan las ONGs. Sin embargo, esta definición es sólo parcial a la hora de dar cuenta de los roles que efectivamente desempeñan las ONGs, ya que los estudios muestran que, dado el contexto de financiación y los acelerados cambios sociales que actualmente definen a las sociedades latinoamericanas, no son pocas las ONGs que desarrollan otro tipo de rol más adaptativo y con miras a obtener una mayor estabilidad, nos referimos, particularmente, al proceso de *profesionalización*, esto es, al actuar de las ONGs como entidades que se especializan en la entrega y venta de servicios de consultoría o como extensión ejecutora de las políticas públicas diseñadas por las autoridades administrativas (Estudio de Rol Brasil y Cono sur).

Este rol social, en sus vertientes ciudadanas o profesionales, se corresponde, a su vez, con el *rol político* que también cumplen las ONGs, sobre todo cuando se busca incidir, desde la participación en el diseño hasta en el monitoreo, de las políticas públicas que se implementan en los distintos ámbitos de la vida social, económica y política; y donde, por cierto, para cada uno de esos ámbitos siempre existe una ONG que busca incidir en las acciones que se traten de implementar. Por un lado, existe un rol político a partir de una dinámica relacional fundada en la cooptación de las ONGs por parte del aparato político-estatal, relegando funciones de control o de denuncia a otras más complacientes y subordinadas. En el caso contrario, las ONGs desarrollan perfiles más contestatarios y críticos con las autoridades y, generalmente, con el modelo económico y de desarrollo social que impera en la sociedad en la que actúan. (Estudio de Rol Brasil y Cono sur y Estudio de Rol de Centro América).

## **2. Evaluación: niveles de análisis**

### **2.1 Evaluación de los avances en los resultados esperados**

#### **a) Mesa de Articulación fortalecida en sus capacidades e institucionalidad interna**

La Mesa de Articulación es una “red de redes”, conformada mayoritariamente por plataformas de OSC nacionales y también por cinco redes temáticas de alcance regional. Agrupa principalmente a las ONG surgidas al alero de la cooperación internacional, mayoritariamente europea, que dedican esfuerzos a promover el cambio social inclusivo, la promoción y defensa de los derechos humanos y normalmente ejercen roles críticos ante las políticas de ajuste estructural y los modelos de desarrollo predominantes en la región. A partir de inicios de los años noventa, frente a los procesos de democratización en la región y los cambios en la cooperación internacional, estas ONG se agrupan en plataformas nacionales que buscan incrementar su incidencia en el entorno político y social de sus países. Con el tiempo van promoviendo instancias de reunión e intercambio regional y subregional y comienzan a participar de modo unificado en las instancias internacionales de debate sobre cooperación al desarrollo. En el marco de ese proceso se constituye la Mesa de Articulación, que busca proyectar ese esfuerzo hacia el ámbito internacional y, al mismo tiempo, apoyar el fortalecimiento de las ONG en sus propios países.

Así, el ámbito de actuación de la Mesa es de proyección de la región hacia sus interlocutores en la arena política multilateral, tanto los de articulación regional como hacia fuera de la región (Unión Europea entre otros). Sin embargo el proyecto se plantea actuar simultáneamente en los ámbitos regional, subregional y nacional y debe desarrollar acciones diversas en cada uno de ellos. Esto por una parte produce cierta dispersión de las acciones, introduciendo mayor complejidad a la





gestión del proyecto. Pero también se produce un cierto desajuste de la estrategia en relación al resultado buscado. Esto se expresa particularmente en el nivel subregional, puesto que la Mesa sólo tiene una estructuración regional y está conformada por plataformas nacionales: no cuenta con expresiones subregionales. Gran parte de las acciones de proyecto están diseñadas para ese nivel: estudios, encuentros, campaña comunicacional. Pero su aporte al resultado de fortalecimiento de la Mesa no es claro cuál será. Tampoco las subregiones están definidas con un criterio que permitiese establecer a **futuro un nuevo nivel** para estructurar la Mesa. Como se verá, la realidad interna de las subregiones es muy diversa y sólo las define una contigüidad geográfica que no es suficiente para definir la estrategia.

El nivel subregional fue considerado en el diseño como adecuado por razones principalmente operativas. Pero también se esperaba un cierto nivel de interlocución política subregional con organismos como el MERCOSUR (en su conformación original), la Corporación Andina de Fomento, la Unión Centroamericana y con otras plataformas no gubernamentales que utilizaban estructuras subregionales semejantes. Sin embargo el contexto de interlocución fue variando principalmente hacia el ámbito nacional y regional, sin que el subregional mostrara la potencialidad esperada. Los desafíos políticos de la Mesa, por otra parte, tienen como punto de referencia las situaciones nacionales y deben dar cuenta de la heterogeneidad de las ONG y sus situaciones nacionales (ver más adelante). No tienen tampoco una clara expresión subregional. Por lo tanto se advierte un desajuste entre la meta de fortalecimiento de la Mesa (regional), sus desafíos políticos (relacionados con lo nacional) y la estructura operativa (subregional) que no contribuye claramente a la meta.

Las plataformas nacionales se han apropiado de las acciones del proyecto, haciéndolas suyas e integrándolas como parte de sus propias estrategias en curso. Esta apropiación parece adecuada por tratarse de un proyecto de corta duración (dos años) y recursos que deben repartirse en un conjunto amplio de países y actividades. La contrapartida de esto, sin embargo, es que el proyecto termina contribuyendo principalmente a la dinámica nacional de las plataformas (por ejemplo a su diálogo con el Estado), pero la figura institucional de la Mesa se debilita. Esto requerirá de establecer con mayor claridad el impacto buscado en el nivel regional, que es el específico de la Mesa. Al respecto la estructura horizontal de la Mesa (no cuenta con una estructura jurídica formal, sólo con un Comité Político –compuesto por ABONG, ACCION y ALOP- y una asamblea general de miembros que se reúne al menos una vez al año) dificulta precisar el fortalecimiento que se busca. Se requiere así una mayor precisión, en conjunto por parte de los miembros de la Mesa, de los ámbitos de fortalecimiento buscados: que capacidades específicas se quiere desarrollar y fortalecer, cual es el modelo de institucionalización de la Mesa, entre otros. Ello podría también aplicarse al nivel nacional como apoyo a las plataformas, puesto que son el sustento de la Mesa.

Las entrevistas a las plataformas participantes indican como un efecto positivo el incremento cuantitativo y cualitativo de las interacciones entre los beneficiarios, lo que ha permitido un intercambio muy relevante, que sin los recursos del proyecto no se hubiese podido realizar. Se estima que los temas priorizados por el proyecto, el intercambio con pares de otros países y la relativa mayor presencia pública que implican, son todos factores que implican un mayor impacto de la labor de las plataformas, pero también valorizan el rol de la Mesa y sus posibilidades. Como señalaron los responsables de ACCION, “el proyecto ha intensificado el intercambio, incrementa el auto-reconocimiento de su potencial y de la necesidad de representación”.

Ahora bien, el proyecto diagnosticó correctamente el debilitamiento de las ONG en el contexto latinoamericano y busca por lo tanto fortalecer también las capacidades de la MESA. Pero al momento de establecer la estrategia de fortalecimiento, esta supuso una capacidad homogénea de las distintas plataformas nacionales y las redes temáticas para trabajar con los insumos



provistos por el proyecto. Esas capacidades son limitadas y no son homogéneas entre las plataformas y las redes. Como el proyecto focalizó sus recursos en el nivel regional y subregional, tampoco se privilegió recursos para las redes y plataformas más débiles, con el fin de equiparar sus capacidades de actuación. Este diferencial de capacidades es una limitación que debe ser tomada en cuenta en proyectos de este tipo, que involucran gran cantidad y diversidad de actores.

## **b) Identificación y promoción de herramientas de sustentabilidad**

La estrategia del proyecto se iniciaba el primer año con la realización de estudios por subregión acerca del financiamiento del sector no gubernamental y las herramientas de sustentabilidad. Los estudios se retrasaron en su ejecución y estuvieron disponibles a partir del mes 16. Se trata de tres extensos y completos informes, cada uno correspondiente a una subregión, que siguen un esquema relativamente común de análisis, aunque cada uno contiene énfasis diferentes según la realidad de la subregión abordada.

Los informes contienen abundante información cuantitativa acerca de la evolución y realidad actual de la cooperación oficial al desarrollo en cada uno de los países participantes del proyecto. Adicionalmente examinan la evolución y dinámica del financiamiento diversificado de las ONG, incluyendo no sólo los recursos internacionales sino también los contratos con gobiernos locales y nacionales a través de diversos programas y mecanismos; la cooperación sur – sur como una realidad en crecimiento; los recursos provenientes del sector privado y la generación de recursos propios por parte de las ONG. Uno de los informes (Cono Sur) incluye también referencias a la movilización de voluntarios. Los informes van mucho más allá de la cuantificación de los recursos, para plantear análisis que relacionan fuentes de financiamiento existentes, con orientaciones sustantivas de las distintas fuentes de cooperación y las condiciones existentes para las ONG que acceden a ellos.

En el caso del Informe de Centroamérica y México se evidencia la **extrema desigualdad interna** de la subregión, destacando la trayectoria de las plataformas no gubernamentales mexicanas para establecer y negociar marcos normativos que tienen consecuencias positivas en términos de financiamiento público y de participación en las políticas públicas. Contrasta ello con la difícil situación en la mayoría de los países centroamericanos, donde la cooperación es porcentualmente mayor (de acuerdo a la cantidad de habitantes), con la excepción de Costa Rica, Panamá y Belice. También el Informe enfatiza sobre las oportunidades de la cooperación sur – sur, un aspecto todavía débilmente considerado por las ONG.

En el Región Andina se introduce una encuesta respondida por 48 organizaciones de la sociedad civil, lo cual evidencia la diversificación del financiamiento no gubernamental, con predominio del sector público por sobre los fondos internacionales. Colombia aparece como el país con mayor cooperación oficial (AOD), junto a Bolivia, mientras en el otro extremo se sitúa Venezuela. Se analizan los mecanismos puestos en práctica en Perú (canon minero) que han permitido financiar planes locales de desarrollo con participación no gubernamental, aprovechando los mayores impuestos a la industria extractiva.

En el Cono Sur y Brasil, predomina la situación de países que han dejado de ser receptores de cooperación bilateral oficial (Brasil, Argentina, Uruguay, Chile). El Informe enfatiza la presencia creciente de la cooperación multilateral y examina las grandes dificultades que tiene para el sector de ONG de desarrollo acceder a esos recursos, donde gana presencia creciente la empresa privada. Identifica mecanismos recientemente puestos en marcha, que pueden representar oportunidades para las ONG a futuro, especialmente a través de plataformas.



Los tres informes presentan algunas experiencias específicas que ejemplifican la búsqueda de recursos y muestran opciones para incrementar la sustentabilidad. La mayor parte de ellas son casos puntuales, de los cuales no es posible generalizar conclusiones que orienten la acción de las plataformas no gubernamentales en términos de prioridades de acción. En el caso de Centroamérica se apuesta intensificar la presión política en términos regionales y subregionales en las instancias internacionales de debate.

En síntesis, los estudios han permitido un relevamiento bastante completo y actualizado del diversificado panorama de financiamiento de las ONG y algunas de sus opciones a futuro, considerando pros y contras de cada uno de los mecanismos existentes, para diferente tipo de organizaciones. Se trata de una información que debiese ser sintetizada para ponerla en circulación en la región y en cada uno de los países. No es evidente que el ámbito subregional sea demasiado útil para la consideración y promoción de los temas de sustentabilidad, salvo en cuanto pueden ser espacios de intercambio de experiencias diferentes. Pero la diversidad interna de las subregiones tal y como están definidas en el proyecto, impiden la aplicación de los mismos mecanismos a la totalidad de la subregión y restan validez a estrategias comunes. Ello no quiere decir que haya que restringirse únicamente al nivel nacional, pero se requerirá definir mejor el tipo de intercambios más fructíferos para lograr el resultado en el ámbito subregional.

Por otra parte debe considerarse que la apreciación positiva respecto de los fondos de la cooperación no gubernamental –por la comunidad de propósitos existente y la mayor independencia que brindan- no se extiende a los otros mecanismos de financiamiento propuestos o analizados. Todos ellos tienen condicionantes y aspectos negativos para la acción no gubernamental, por lo cual las estrategias deben ser más complejas. Pero además no existe consenso entre las ONG acerca de cuáles de ellos conviene utilizar: hay quienes no quieren acercarse a la empresa privada, otros recelan de la venta de servicios y otros desconfían de los fondos gubernamentales. Es por lo tanto un debate necesario, que debe arrojar opciones flexibles y adaptables a cada realidad nacional y de las diferentes OSC.

### c) Herramientas de incidencia política

El primer año del proyecto puede considerarse que se ocupó de generar condiciones para el establecimiento de estrategias de incidencia política, pero no tuvo un desarrollo específico de dichas herramientas. Incluso las consultas nacionales, concebidas en esa lógica, no contaron con el insumo de los estudios, que les hubiese permitido una interlocución con mucha mayor solidez con otros actores sociales, políticos y económicos. Ahora que los estudios ya están mayoritariamente terminados se debieran utilizar en ese marco.

Sin embargo nuevamente en relación con este resultado es necesario reconsiderar los ámbitos definidos en el proyecto, con especial atención sobre el nivel subregional, que ocupa un lugar preferente en la definición de las herramientas de incidencia –por ejemplo en las estrategias de comunicación-. Es claro que la incidencia de las redes regionales se ejerce en el marco normativo e institucional generado por el proceso de globalización y gira en torno a las grandes conferencias internacionales y sus recomendaciones. Por lo mismo los interlocutores de la incidencia global normalmente son organizaciones como la ONU, la OMC, entes de financiamiento multilateral como el BM, el BID o en el caso sudamericano hacia la UNASUR o la OEA, y a los países que tienen poder en la escena global como los Estados Unidos o la Unión Europea. Por el contrario a nivel nacional las OSC se encuentran en una constante tensión con sus respectivos gobiernos y con las políticas que estos aplican. Así, aunque en algunos momentos estas tensiones puedan escalar hasta un escenario regional, como pueden ser las crisis políticas de Venezuela o las denuncias ante el sistema interamericano de derechos humanos, **son muy pocas las OSC o las redes nacionales de OSC que cuentan con una agenda que se mueva en los dos planos.**



Esto lleva a que en el proyecto los entes ejecutores nacionales hayan decidido –con inteligencia y buen sentido del manejo de escasos recursos en contextos de crisis- concentrar su acción en procesos que ya estaban en curso en sus países, antes que crear nuevos procesos. Pero bajo esta lógica la tendencia de los operadores del proyecto es a tener como eje a su propio país, antes que a la subregión. O para decirlo de otra manera, la manera en que se ejecuta el proyecto tiende a cerrar a cada país sobre sí mismo, debilitando las posibilidades de aportes entre países. Aquí influyó durante el primer año el no contar con los estudios definidos.

Pero adicionalmente está el enfoque subregional. La organización en subregiones multiplica los estudios, pero a la vez fragmenta la idea misma de una intervención regional, planteando iniciativas subregionales de incidencia que deberían ser una sola, dado que la lógica de la política de redes es global, antes que subregional (particularmente con el modo en que están definidas las subregiones en el proyecto). Esto ocurre porque las economías de todos los países de la región reciben la influencia de un conjunto similar de actores económicos y políticos predominantes en el ámbito internacional. Esto nos llevará a proponer priorizar los niveles regional y nacional, por sobre el subregional, también en relación a la incidencia, que no cuenta tampoco con interlocutores subregionales constituidos.

#### **d) Marcos jurídicos fortalecidos.**

En diversos países se están discutiendo y aprobando marcos normativos para la acción de la sociedad civil y las ONG, que en algunos casos amplían y en otros restringen sus posibilidades de actuación y obligan a nuevos desafíos en la contribución al desarrollo. Las plataformas nacionales han sido partícipes de estos debates, pudiendo en algunos casos ejercer un rol más proactivo (Brasil), mientras en otros han debido defenderse de las restricciones que se imponen desde los gobiernos (Venezuela, Bolivia). Por definición dichos debates son nacionales.

En el contexto descrito se debatió sobre los marcos jurídicos y sus desafíos en los Encuentros y Consultas Nacionales y se establecieron participativamente los términos de referencia para los estudios. Luego se realizaron los estudios, pero por el retraso de ejecución sus resultados no pudieron ponerse en juego en los talleres de fines de 2013, ni se ha podido aún organizar instancias de diálogo político en torno a ellos. A la fecha de esta evaluación no disponíamos del Informe de Marco Jurídico, por lo cual no pudimos ponderarlo como resultado.

#### **e) ONG de AL fortalecidas como actor político a nivel regional**

Con relación a este resultado, nuestro análisis del marco lógico del proyecto indica que este debiera ser considerado como el objetivo específico del proyecto y no como un resultado del mismo. Ver análisis de coherencia en apartado 2.3.

#### **f) Transferencia de aprendizajes a redes pares del Sur.**

Este resultado no ha sido abordado aún. Los informes subregionales de financiamiento aportan insumos interesantes para esta tarea. Sin embargo, nuestro análisis de coherencia del proyecto indica que la transferencia, más que un resultado es una actividad y como tal debiese ser incorporada así en el marco lógico. Ver el análisis de coherencia en apartado 2.3.



## g) Conclusiones

El proyecto se insertó adecuadamente en el contexto internacional contribuyendo a posicionar de mejor manera a las OSC en el proceso de debate y acuerdos sobre eficacia de la ayuda al desarrollo, a través de la Mesa de Articulación. Sin embargo los desafíos planteados en cuanto a institucionalización y fortalecimiento de capacidades de la Mesa no han sido todavía suficientemente abordados por el proyecto. Un factor influyente en ello es la heterogeneidad del sector no gubernamental (y sus correspondientes contextos nacionales) tanto en términos de capacidades construidas, como de postura frente a las temáticas de la democracia y el desarrollo de nuestros países. Ello requerirá de respuestas flexibles y de reflexión acerca de cómo consolidar una “red de redes” como la Mesa en una nueva etapa.

Otra conclusión respecto de este resultado de fortalecimiento de la Mesa, es un desajuste entre este nivel político de resultados buscados y la estructura operativa, principalmente subregional, adoptada por el proyecto. Dicha estructura, que se adoptó con fundamentos válidos al momento en que se inició el diseño del proyecto hace varios años, hoy no está mostrando suficiente productividad para obtener el objetivo de proyección regional buscado.

Con relación a los mecanismos de sustentabilidad, aún no se han podido desarrollar todas las acciones previstas, pues sólo se ha alcanzado a realizar los estudios al respecto. Estos proporcionan una buena herramienta para el trabajo con interlocutores relevantes, especialmente en el ámbito nacional. También lo serán para el intercambio de experiencias entre países y el debate necesario sobre la diversificación de estrategias de financiamiento y sus consecuencias. Esto es una realidad de hecho entre las ONG, pero no ha recibido suficiente atención como línea de reflexión estratégica y definición de acciones de apoyo.

En términos de las herramientas de incidencia, los estudios subregionales permiten tener visión comparada de las ONG en aspectos que son transversales y son insumos para propuestas y acciones futuras. Esta consideración es más fuerte en el Cono Sur y Brasil. En el Área Andina se considera que produce cierta fragmentación respecto del impacto regional. Tampoco en esta materia el nivel subregional parece el más adecuado para las acciones a desarrollar durante el segundo año, donde cabría apoyar con recursos la implementación de acciones en el nivel regional y nacional.

Con respecto a los marcos jurídicos, se trata del componente que va más atrasado, no siendo posible para esta evaluación realizar un juicio claro acerca de los avances en este ámbito.

### **2.2 Eficiencia del avance de los resultados obtenidos por el proyecto**

Comprende la revisión del cumplimiento de las actividades y productos comprometidos por el proyecto y el uso de los recursos disponibles. Contempla también la identificación de las falencias que limitan su adecuada ejecución y así poder realizar recomendaciones para superarlas, en un marco que permita establecer las prioridades en el uso de los recursos en la perspectiva de reforzar la relevancia y pertinencia de la acción.

#### **a) Número de grupos destinatarios y beneficiarios de la Acción**

El Documento de síntesis del proyecto plantea que los grupos destinatarios del mismo serían 18 plataformas nacionales y redes, a través de las cuales se alcanzarían más de 1.000 organizaciones que se verían beneficiadas con los resultados de la Acción. En el documento final del proyecto, sin embargo se establecieron 13 plataformas nacionales como destinatarias.



En el siguiente cuadro se detalla los miembros de cada una de las plataformas y redes con que se ha trabajado, y para verificar la convocatoria que ha logrado el proyecto durante el 2013 se consideran las consultas nacionales por ser el nivel más amplio de convocatoria (detalladas en el Informe intermedio 2013).



**Cuadro N° 1: Grupos destinatarios y beneficiarios del proyecto**

País	Plataformas nacionales	Miembros	Participación en consultas nacionales
<b>Subregión Cono Sur – Brasil:</b>			
Paraguay	1. POJOAJU	10 redes y 86 organizaciones	7 Redes: RED RURAL- CODEHUPY - ROAM - DECIDAMOS- CDIA- CMP- RED JUVENTUD- 20 OSC: BASE ECTA-CALLESCUELA- CDE-CEPAG-CIPAE-CIRD- CPC- GESTIÓN LOCAL-GAT -SEDUPO– SEASAR-SERPAJ PY- SOBREVIVENCIA TAPE'A - FE Y ALEGRIA- SEMILLAS PARA LA DEMOCRACIA - CERI - CECTEC
Uruguay	2.ANONG	70 asociados	89 OSC
Argentina	3. Red Encuentro	31 organizaciones	44 OSC
Brasil	4. ABONG	270 asociados	70 OSC
Chile	5. ACCIÓN	70 organizaciones	8 OSC: OBSERVATORIO CIUDADANO – CENDA – CANELO DE NOS, GRADA – CASA DE LA PAZ – MEMCH – ACHNU – ACCIÓN.
<b>Subregión andina:</b>			
Bolivia	6.UNITAS	29 organizaciones	104 PARTICIPANTES DE OSC
Ecuador			200 PARTICIPANTES DE OSC, organizó PIDDHH
Perú	7.ANC	Sin información	44 PARTICIPANTES DE OSC
	8.Propuesta Ciudadana	11 organizaciones	Alternativa, ARARIWA, CEDEP, CEDEPAS, CEDER, CBC, CEPES, CIPCA, DESCO, IEP e IDS
Venezuela	9.Sinergia	50 organizaciones	58 PARTICIPANTES DE OSC
Colombia	10.CCONG	8 federaciones departamentales, 6 asociaciones y redes nacionales y 9 ONG nacionales (representan alrededor de 850 ONG)	320 PARTICIPANTES DE OSC



Subregión Centro América y México			
Guatemala	11. CONGCOOP	24 OSC	F. G. TORIELLO – MOVIMIENTO TZUKIN POP – TECNOLOGÍA PARA LA SALUD – PASTORAL SOCIAL – F. PROPAZ – CEDEPEM – USAC – IEPADES – USAC/UNAM – SERXELA – CONAD- ABOSEPRODI – CORDAID – SOMOS SEMILLA – FEDECOAG – ABOSEPRODI – CEIBA – CONGCOOP – INST. ESTUDIOS AGRARIOS – INST. POR LA DEMOCRACIA Y FUNDAECO
México	12. ADOC	30 organizaciones	20 PARTICIPANTES DE OSC
	13. Convergencia	Sin información	
Nicaragua	14. FONG	Sin información	44 PARTICIPANTES DE OSC
Honduras	15. ASONG	16 miembros	Participó en evento subregional en calidad de invitado. No es parte del Proyecto Regional

Redes regionales:	Miembros	Participación
16. Plataforma Interamericana de Derechos Humanos <b>PIDDHH</b>	Capítulos nacionales en 16 países	Participa en 1° y 2° Encuentro subregional andino- 1° Encuentro Regional y 1° Seminario internacional.
17. Asociación mundial de radios comunitarias <b>AMARC ALC</b>	18 Representaciones Nacionales 6 Consejos Regionales con representación de las Subregiones (Países Andinos, Centroamérica, Cono Sur, México, Brasil y Caribe)	Participa en 1° Encuentro subregional Cono sur
18. Red Latinoamericana de Deuda, Desarrollo y Derechos <b>LATINDADD</b>	17 instituciones de 9 países	
19. Articulación Feminista <b>MARCOSUR</b>	13 organizaciones de 17 países	Participa en 1° y 2° Encuentro subregional Cono sur 1° Encuentro Regional y 1° Seminario internacional
20. Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción <b>ALOP</b>	49 organizaciones de 20 países	Desarrolla Sistematización Participa en encuentro subregional CA-México, Cono Sur, Encuentro Regional y 1° Seminario internacional.
21. Consejo de Educación popular de América latina y el Caribe <b>CEAAL</b>	195 organizaciones civiles con presencia en 21 países de América Latina y Caribe.	Estudio Rol de las ONG área Andina y Cono sur Participa en 1° y 2° Encuentro regional Cono sur, 1° Encuentro Regional y 1° Seminario internacional





En total las actividades del proyecto han alcanzado a 14 países y 15 plataformas (Perú y México figuran con dos y Ecuador no la tiene) las cuales reúnen más de 700 OSC y 6 redes regionales, cuyos miembros son más 300. Sin embargo, el proyecto considera 13 países con 13 Plataformas en términos de recepción de recursos financieros y para la participación en actividades regionales. Ecuador no cuenta con plataforma nacional por los que las actividades han sido coordinadas por PIDDHH que es una red regional; en Perú hay dos plataformas: ANC que recibe fondos y opera en el país y PC actúa para nuclear el trabajo de la subregión; y en México también hay dos pero Convergencia no recibe fondos.

Por otra parte, si bien no siempre la información de participantes en las actividades se refiere a organizaciones, se puede visualizar que en general la convocatoria ha estado cercana, y en algunos casos bastante superior a lo estimado. No se encuentra información detallada respecto a las actividades de incidencia por lo que no es posible constatar numéricamente la llegada otros destinatarios del proyecto como parlamentarios, autoridades de gobierno y sector privado.

### b) Alineación ejecución de actividades con lo programado

El proyecto tuvo un atraso en el arranque de las actividades programadas para el 2013 debido tanto a la rotación en el cargo de coordinador/a del mismo, como por las razones que se señalan en el Informe Intermedio:

- Disposición de recursos tardía hacia las plataformas nacionales y coordinaciones subregionales que se explican por el proceso de ordenamiento previo a nivel regional y subregional (acuerdos interinstitucionales, suscripción de convenios, integración de equipos, clarificación de procesos con parámetros regionales)
- La precariedad institucional local en algunos casos (adecuación de los sistemas contables y requerimientos administrativos de nivel internacional)

En el siguiente Cuadro se puede visualizar el comportamiento del proyecto durante el 2013.

**Cuadro N° 2: Programación y ejecución de actividades del Proyecto Regional 2013**

PRODUCTO/ MES	Programado		Ejecutado según lo programado		Ejecutado fuera de lo programado*			En ejecución fuera de lo programado*		Programado pero No ejecutado		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Conformación de grupos de trabajo y talleres subregionales	Taller de Arranque	Taller de Arranque	1° Talleres Subregional		1° Talleres Subregional					2° Taller Subregional	2° Taller Subregional	2° Talleres Subregional
			Generación de debate subregional		Generación debates subregionales					Generación debate sub-regional		Generación de debate subregional
											1° Encuentro Regional	1° Encuentro Regional
Elaboración de modelos/ Propuestas	Implementación de un Observatorio Regional de Monitoreo de Recursos.											
	Adjudicación y ejecución Estudio Observatorio Regional											
	Realización de 3 estudios subregionales: Financiamiento - Rol de ONG y Marcos Jurídicos											
				Elaboración TdR estudios				Adjudicación y desarrollo estudios Marcos Jurídico Financiamiento y Rol ONG				
Incidencia y establecimiento de diálogos							Diálogos	consultas y agendas subregionales				
Difusión y Visibilización	Tres campañas de comunicación Subregionales y Regional											
									TDR Campañas comunicación	Adjudicación campañas		



Publicación de estudios Subregionales												
											Seminario internacional	Seminario Internacional
Sistematización	Proceso de Sistematización											
Evaluación											TDR Evaluación Intermedia	
Presupuesto	Recepción 1° remesa	1° remesa subregiones			Rendición 1° remesa	Entrega 2° remesa						Rendición 2° remesa
				Entrega 1° remesa subregiones		Entrega 1° remesa Plataformas nacionales	Rendición virtual y física 1° remesa subregional y 2 remesas desde Subregiones y Plataformas					

\*Realizado antes o después de lo programado

**Fuente:** Elaborado en base a cuadros Ideal / Real proyecto, preparado por la Coordinación del proyecto

En el Cuadro se puede verificar que aunque sólo 3 actividades se ejecutaron según lo programado, gran parte se realizó dentro del año o al menos comenzaron a ejecutarse. Sin embargo, quedaron actividades relevantes sin ejecutarse; la implementación del Observatorio Regional y la realización de las campañas de comunicación, o están en proceso de ejecución, todas deberían estar finalizadas como requisitos para el desarrollo de otras actividades como es el caso de los estudios subregionales.

El siguiente Cuadro permite ver con más detalle la situación en cada una de las actividades:

**Cuadro N° 3: Estado de avance actividades programadas para el 2013**

Año 1			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE (S)	ESTADO DE AVANCE/OBSERVACIONES	PRODUCTOS
<b>1.- CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO Y TALLERES SUBREGIONALES Y REGIONALES</b>			
<b>1.1 Coordinación de Proyecto</b>	ACCIÓN <b>Programado:</b> Enero <b>Ejecutado:</b> Abril	El coordinador inicia sus funciones en abril, permanece hasta agosto. En la subregión andina también hay cambios en la coordinación en diciembre 2013	13 contratos
<b>1.2 Taller de Arranque</b>	ACCIÓN <b>Programado:</b> Febrero <b>Ejecutado:</b> Enero	Se realizó antes de lo programado, participan 15 representantes de los socios de la MESA Se establecieron procedimientos para la operación del proyecto	Protocolo Taller de Arranque
<b>1.3 Talleres de grupos de trabajo subregionales</b> y <b>1.4 Generación de espacios de debate subregionales</b>	ABONG (Cono Sur-Brasil),DESCO/Propuesta Ciudadana (Andina) ; CONGCOOP (CA-México) <b>Programado:</b> Mar-Ab/Nov-dic <b>Ejecutado:</b> Mayo-Jul/Nov-Dic	Por necesidad de coordinar previamente con las asociaciones nacionales se atrasan los encuentros por sub-región -Cono Sur-Brasil: 2 talleres, 8 participantes -Andina: 2, talleres 5 participantes -CA-México: 2 talleres, 7 participantes Se trabajó en torno a diagnósticos socio-políticos subregionales y elaboración de propuestas para la configuración de una estrategia de incidencia política	No hay informes por evento, si un resumen de lo tratado en informe de avance
<b>1.5 Encuentros regionales</b>	ACCION  <b>Programado:</b> Dic. <b>Ejecutado:</b> Nov.	Se realizaron tres eventos Sao Paulo, Brasil, II Encuentro Subregional Cono Sur, Seminario Internacional, I Encuentro Regional, en el cual participaron 13 plataformas nacionales y 4 redes regionales de la Mesa de Articulación. El encuentro regional se enfocó principalmente en la planificación del proyecto (aspectos operativos y financieros)	REPORTE COMPLETO



2.-ELABORACIÓN DE MODELOS/PROPUESTAS DE SUSTENTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES			
<b>2.1 Implementación Observatorio Regional de Monitoreo</b>	ACCIÓN <b>Programado:</b> Mar-Dic <b>Ejecutado:</b> Sep-dic (sólo el estudio)	Se decidió realizar el proceso en dos etapas: primero un estudio y después analizar la necesidad de generar un instrumento que sea un real aporte al trabajo de las plataformas y redes a la vez que sea sustentable más allá de la vida del proyecto	Estudio sobre "Mapeo de Observatorios Regionales de Monitoreo de recursos"
<b>2.2 Realización de estudios (3 sub-reg. y 1 regional)</b> 2.2.1 Financiamiento 2.2.2 Rol ONG 2.2.3 Marcos Jurídicos.	ACCIÓN ,ABONG DESCO/Propuesta Ciudadana, CONGCOOP <b>Programado:</b> Mar-Ag <b>Ejecutado:</b> Sep. –Oct (Adjudicados) Nov –Dic: En Ejecución	Fueron adjudicados tardíamente, <b>CA- México:</b> 3 estudios recibidos y aprobados. <b>Andina:</b> 3 recibidos, 2 en versión preliminar ; Mecanismos de financiamiento y Rol ONG <b>Cono Sur:</b> Mecanismos de financiamiento y Rol ONG, Marco Jurídico recibido los estudios nacionales	6 Informes finales, 2 preliminares 1 en espera de recepción.
3.- INCIDENCIA Y ESTABLECIMIENTO DE DIÁLOGOS CON LOS GOBIERNOS Y SECTOR PRIVADO			
<b>3.1 -3.2-3.3 Diálogos, consultas y agendas subregión Cono Sur – Andina – Centro América y México.</b>	ACCIÓN ABONG DESCO/Propuesta Ciudadana CONGCOOP ALOP , Asociaciones nacionales, Redes regionales  <b>Programado:</b> Sep.-dic <b>Ejecutado:</b> Jul-dic.	Se establecen diagnósticos de la situación económica, social y política, análisis del entorno para la estrategia de incidencia y se definen temas y objetivos prioritarios por plataforma para ser trabajados en la próxima etapa: <b>Argentina:</b> participaron 44 organizaciones, definieron 6 temas <b>Brasil:</b> 70 organizaciones, 5 temas <b>Chile:</b> 8 organizaciones, definiendo 4 temas <b>Paraguay:</b> 29 organizaciones, 3 temas <b>Uruguay:</b> 89 organizaciones, 3 temas <b>Bolivia:</b> 104 participantes; 7 temas <b>Colombia:</b> 320 participantes en 3 eventos; 4 temas <b>Ecuador:</b> 200 participantes, en 3 eventos; 3 temas <b>Perú:</b> 44 participantes; 4 temas <b>Venezuela:</b> 58 participantes 3 temas <b>Guatemala:</b> 22 organizaciones, en 3 eventos, 3 temas <b>México:</b> 23 participantes.; 4 temas y objetivos <b>Nicaragua:</b> 44 organizaciones; 3 temas y objetivos	Informes por Plataforma Nacional
4.- DIFUSIÓN Y VISIBILIZACIÓN			
<b>4.1 Campañas de Comunicación</b>  Se considera mejoramiento sitio web	ABONG, ACCIÓN, DESCO/Propuesta Ciudadana, CONGCOOP <b>Planificado:</b> Jul-Dic <b>Ejecutado:</b> Oct- Dic	Se definieron 5 contenidos para las campañas:  Se adjudicaron las licitaciones (lista corta) en Centro América y Cono Sur, falta Andina A nivel regional será en conjunto con estrategia de incidencia regional Se adjudicó el mejoramiento sitio web (Agencia de Chile)	Términos de referencia (TDR) Campaña Comunicacional
<b>4.2 Publicaciones Estudios sub-regionales</b> 4.2.1; 4.2.3; 4.2.5	ACCIÓN ,ABONG DESCO/P. Ciudadana CONGCOOP <b>Planificado:</b> Mar-Ago <b>Ejecutado:</b> NO	No se ha ejecutado porque a la fecha no se han recibido todos los estudios completos en su versión final	
<b>4.3 Seminario Internacional</b>	ACCIÓN <b>Planificado:</b> Dic (1er Encuentro) <b>Ejecutado:</b> Nov.	Realizado en Sao Paulo, 60 participantes. Se trabajaron los siguientes temas: -Rol de las OSC en la construcción de la democracia. -Movimientos sociales y OSC en la lucha por el cambio social. -Crisis y cambios en el capitalismo contemporáneo Conto con una estrategia de gestión de medios	REPORTE COMPLETO
<b>Sistematización</b>	ALOP <b>Planificado:</b> En-Dic <b>Ejecutado:</b> En-Dic	Realizado por Eduardo Toche, como investigador de ALOP	Reporte del 2013
<b>Evaluación</b>	ACCIÓN <b>Planificado:</b> Dic. <b>Ejecutado:</b> Ab-mayo	Se definieron los TdR y se llamó a licitación el 26 de dic. . Cierre de postulaciones 21 de enero 2014. Adjudicación 26 de febrero 2014.	TdR



Respecto al atraso en las actividades de los estudios, el Informe Intermedio 2013 lo adjudica a “la transición de administraciones en las instituciones responsables en cada país, y a una rotación en la coordinación general del proyecto en ACCIÓN”. Sobre a las actividades no realizadas, el Observatorio y las campañas de comunicación subregional, el Informe Narrativo Intermedio señala en el primer caso que “su aplazamiento tuvo que ver principalmente con decidir la realización de un estudio previo que pudiera orientar su implementación. Respecto a las campañas se justifica “Por la necesidad de acordar los puntos estratégicos de las campañas en el Encuentro Regional de Plataformas” realizado en noviembre de 2013.

### c) Ejecución presupuestaria

Como se puede verificar en el Cuadro N°2 (página 14), el proyecto recibiría en el primer año dos desembolso (enero y julio), sin embargo recibió sólo el primero debido a que en la fecha estipulada (diciembre) no se había aprobado el informe intermedio según lo establecido en el convenio. En el siguiente cuadro se puede verificar que la ejecución presupuestaria no alcanza el 50% de los costos elegibles, aunque la remesa recibida sólo fue del 80% (€660.710) de lo comprometido.

**Cuadro N° 4: Ejecución presupuestaria 2013**

Ítem	Monto anual	Ejecutado	% Ejecución
1. Recursos Humanos	177.600	147.585	83%
2. Viajes	9.800	1.798	18%
3. Equipos y materiales	4.998	2.100	42%
5. Otros costes y servicios (Publicaciones/estudios)	186.300	37.280	20%
6. Otros (Encuentros/Talleres)	478.922	217.794	45%
7. Total Costos directos elegibles *	<b>857.620</b>	<b>406.557</b>	<b>47%</b>
8.- Provisión para la reserva de imprevistos	12.726	0	0%
9.- Costes administrativos	45.431	12.856	28%
<b>10.- Total</b>	<b>915.776<sup>1</sup></b>	<b>419.413</b>	<b>45%</b>

\*Suma de los costos de Categorías 1 a 6.

**Fuente:** Elaborado en base a documento “Previsión de Presupuesto y Seguimiento”, desarrollado por la Coordinación del proyecto

En el Cuadro N° 5 se visualiza la situación de ejecución presupuestaria según las actividades programadas para el 2013, lo que permite constatar cuáles son las que están menos desarrolladas (en rojo), las que se ejecutaron pero excedieron lo presupuestado (amarillo) y las que se encuentran en proceso (en blanco):

<sup>1</sup> A pesar de que la programación inicial de gastos es la que se detalla en este cuadro, el contrato firmado con la UE dividió el monto en tres remesas: la primer de ellas, que corresponde a lo efectivamente recibido, asciende a EUR 660.710. La segunda a EUR 464.283 y la tercera, a entregar luego de finalizado el proyecto, por EUR 124.999.



**Cuadro N° 5: Principales actividades según presupuesto y ejecución presupuestaria 2013**

Ítem Presupuestario	Presupuesto 2013	Ejecutado 2013	%	Situación
<b>5. Otros costes, servicios<sup>8</sup></b>	<b>186.300</b>	<b>37.280</b>	<b>20</b>	
<b>5.1 Publicaciones<sup>9</sup></b>				Se debe esperar finalización de estudios
5.1.2 Tres estudios Cono sur	9.900	521	5.2%	
5.1.3 Tres estudios Andina	9.900	-	0.0%	
5.1.4 Tres estudios México	9.900	191	1.9%	
<b>5.2 Estudios, investigación<sup>9</sup></b>				Los nueve estudios se encuentran en proceso de cierre
5.2.1 Tres estudios Cono sur	30.000	10.945	36.5%	
5.2.2 Tres estudios andina	30.000	-	0.0%	
5.2.3 Tres estudios CA - México	30.000	16.701	55.7%	
<b>5.7 Costes conferencias/seminarios</b>	-			Parte de las actividades ya se han realizado
5.7.1 Logística Seminario Int. 1-2	8.000	-	0.0%	
5.7.2 Logística Taller 1 y 2 BP	8.000	-	0.0%	
5.7.3 Pasaje conferencistas	3.200	-	0.0%	
5.7.4 Viático conferencistas	1.800	-	0.0%	
5.7.5 Sistematización encuentros	4.000	4.363	109%	
<b>5.8 Actividades de visibilidad</b>				Se ha adjudicado el diseño de las campañas comunicacional subregionales
5.8.1 Diseño de piezas gráficas	6.900	642	9.3%	
5.8.2 Spots audiovisuales R y SR	6.000	-	0.0%	
5.8.3 Spots radiales SR y R	2.100	-	0.0%	
5.8.4 Impresión de afiches SR	12.000	-	0.0%	
5.8.5 Impresión publicidad SR	-	25		
5.8.6 Impresión visibilidad	2.600	3.844	147.9%	
<b>6. Otros</b>	<b>478.922</b>	<b>217.794</b>	<b>45%</b>	
<b>6.1. Encuentros/Talleres Reg.</b>				
6.1.1 Viajes 12 encuentros SR	21.600	28.041	130.0%	
6.1.2 Viajes 2 encuentros reg.	9.600	13.314	139.0%	
6.1.3 Diseño de estrategias de comunicación subregionales	30.000	8.697	29.0%	
6.1.4 Preparación de campañas de comunicación subregionales	56.000	-	0.0%	Se ha adjudicado el diseño de las campañas
6.1.5 Diseño de estrategia de comunicación regional	7.155	-	0.0%	
6.1.6 Planificación de campaña de comunicación regional	6.272	-	0.0%	
6.1.7 Sitio web MESA	7.800	2.064	26.5%	
6.1.8 Creación de microsítio web para visualización de datos	5.000	-	0.0%	
6.1.9 Producción de los Encuentros subregionales y regionales	17.500	31.411	179.5%	
6.1.10 Viáticos 78 viajes SR y R	17.550	19.924	113.5%	
6.1.11 Taller de Arranque	4.000	6.335	158.3%	
<b>6.2 Observatorio regional</b>	-			
6.2.1 Diseño y construcción	5.000	-	0.0%	
6.2.2 Diseño y construcción de base de	8.000	2.288	28.6%	Se realizó



datos				estudio
6.2.3 Manual de monitoreo	10.200	-	0.0%	
<b>6.3 Estrategia de Incidencia</b>				
6.3.1 Diseño metodológico para las consultas nacionales	4.000	3.601	90.0%	
6.3.2 Consultas en 13 países	195.000	76.520	39.2%	
6.3.3 Mesas de Diálogo con los gobiernos y el sector privado	30.000	13.706	45.7%	
6.3.4 Elaboración de Agendas de Incidencia nacionales	26.000	9.779	37.6%	
6.3.5 Elaboración de Propuestas subregionales y regionales	7.500	-	0.0%	
6.3.6 Reuniones de incidencia con actores parlamentarios	6.300	1.827	29.0%	
6.3.7 Acciones de divulgación y devolución de resultados	4.445	287	6.5%	

**Fuente:** Elaborado en base a documento "Previsión de Presupuesto y Seguimiento", Coordinación Proyecto

La situación de ejecución presupuestaria es congruente con la ejecución de las actividades que se presenta en el punto anterior. Por otra parte, hay que considerar que algunas actividades sobrepasaron el monto presupuestado para su ejecución, por lo que se espera que no afecte la ejecución en su segundo año, aunque se nos señaló que la imputación de gastos del presupuesto puede ser modificada en la rendición de gastos final si existe algún error.

En la perspectiva de los resultados centrales del proyecto enfocados hacia la incidencia, el atraso más relevante se verifica en no contar con los resultados de los estudios que permiten alimentar las propuestas y el despliegue de las campañas comunicacionales que refuerzan las estrategias de incidencia. El siguiente cuadro permite constatar la situación de ejecución presupuestaria por subregión y país:

**Cuadro N° 6: Ejecución presupuestaria por país y región**

PAIS/SUB REGION	PORCENTAJE DE GASTOS %	PAIS/SUB REGION	PORCENTAJE DE GASTOS %	PAIS/SUB REGION	PORCENTAJE DE GASTOS %
ALOP	74	PERU	41	GUATEMALA	72
URUGUAY	38	VENEZUELA	75	MEXICO	52
ARGENTINA	26	ECUADOR	121	NICARAGUA	30
PARAGUAY	55	COLOMBIA	-	<b>CENTRO AMERICA</b>	64
<b>CONOSUR</b>	39	BOLIVIA	34		
BRASIL	73	<b>ANDINA</b>	47	<b>TOTAL</b>	56

**Fuente:** Elaborado por la Coordinación del proyecto según informe financiero de revisión de gastos ejecutado por ACCESS S. A., marzo 2014 en base a lo reportado por plataformas nacionales y Red ALOP al 31 de diciembre de 2014.-

El bajo nivel de ejecución que presentan algunos países seguramente se relaciona con la escasa capacidad que tienen las plataformas nacionales para ejecutar las actividades del proyecto, habida cuenta que no cuentan con recursos humanos destinados para ello, como se verá en el punto siguiente.



d) Estructura orgánica y proceso de toma de decisiones

En el Cuadro N° 7 de detalla el personal con que cuenta el proyecto en sus distintos niveles y subregiones.

**Cuadro N° 7: Estructura orgánica del proyecto**

Dirección Proyecto	Dedicación mensual	Quién, funciones que ejerce
Comité Político Toma las decisiones estratégicas del proyecto	Ad honorem	Miguel Santibáñez, ACCION Helmer Velásquez, CONGCOOP Molvina Zeballos, DESCO/GPC Ivo Lesbaupin, ABONG Jorge Balbis, ALOP
<b>1. Recursos Humanos (según presupuesto)</b>		
<b>1.1.1 Personal técnico</b>		
1.1.1.1. Coordinador/a General	J. Completa	Magaly Ahumada, Sede en ACCION Chile
1.1.1.2 Coordinador/a Incidencia	½	Nicolás Sautejeau, Asistente Cono Sur, encargado de los vínculos con Abong y Plataforma Cono Sur.
1.1.1.3 Encargado/a de Comunicaciones	½	Ricardo Bustamante. Periodista administración digital y gestión de medios de la MESA
1.1.1.4 Asistente (s)	½	Loreto Bravo, Asesoría Proyecto Secretaria ejecutiva ACCION
1.1.1.5 Coordinador/a SR Andina	½	Molvina Zeballos, DESCO/GPC
1.1.1.6 Coordinador/a SR CA-México	½	Helmer Velásquez, CONGCOOP
1.1.1.7 Coordinador/a SR Conosur	½	Ivo Lesbaupin, ABONG
1.1.1.8 Coordinador/a sistematización	Parcial	Eduardo Toche ALOP, Investigador
<b>1.1.2 Personal administrativo y de apoyo</b>		
1.1.2.1 Administrativo financiero Coordinación Regional	½	Enrique Faundez
1.1.2.2 Asistente de contabilidad	½	Vilma Oyarce, a nivel regional
1.1.2.3 Asistente administrativo	½	Paula Jara, a nivel regional
1.1.2.4 Asistente administrativo SR Andina	½	Patricia Almeyda
1.1.2.5 Asistente adm. SR CA-México	½	Felipe García
1.1.2.6 Asistente administrativo SR Cono Sur	½	Marta Vieira

Respecto al proceso de toma de decisiones, estas radican principalmente en el Comité Político, el cual mantiene reuniones periódicas (mensuales) de manera virtual principalmente. Por su parte la Coordinadora del proyecto tiene funciones más bien operativas, principalmente ligadas a la transferencia de recursos, seguimiento y coordinación de las actividades regionales (Encuentros regionales, seminarios internacionales, talleres de buenas prácticas, entre otros) elaboración de reportes narrativos a la UE, así como a la elaboración de términos de referencia para la licitación de los servicios, adjudicación y contratos que requiere el proyecto y ser contraparte de los investigadores que realizan los estudios regionales, evaluación intermedia, mapeo de monitoreo de recursos, entre otros) Las decisiones de adjudicación de los servicios radican principalmente en el Comité Político, así como los de ajustes en las actividades, acuerdos de trabajo con las subregiones y redes



regionales, en especial considerando que parte de sus miembros son también coordinadores en las subregiones.

No existe personal con dedicación al proyecto en las plataformas nacionales, por lo que la ejecución del grueso de las actividades nacionales depende fuertemente de la capacidad y dedicación que pueda otorgarle la asociación local, las cuales tienen distintos niveles de capacidades. Esto se plantea en el caso de Brasil donde el personal es pequeño y tiene muchos proyectos al mismo tiempo, de manera similar es el panorama declarado en la subregión Andina.

#### **e) Gobernanza del proyecto**

El desarrollo del proyecto ha enfatizado en la construcción de sus propuesta desde abajo hacia arriba, y de ahí la importancia que han tenido las consultas nacionales para definir las estrategias de incidencia y comunicación. Por lo mismo, su desarrollo necesariamente requiere de mayor tiempo.

En este sentido, el Informe Intermedio señala que “Una de las primeras dificultades del Comité Político, estuvo relacionado con las estrategias necesarias para poder posicionar los objetivos del proyecto a nivel nacional, ubicándolo en agendas nacionales de cada plataforma a la vez que establecer un proceso de toma de decisiones efectivo y eficiente”.

Por otra parte, si bien los niveles subregionales han permitido descentralizar operativamente el proyecto facilitando su instalación, no constituyen una instancia de articulación que potencie las plataformas nacionales, más bien la tendencia de estas es apoyarse y buscar sinergias en otras iniciativas de sus países, más que a buscar incorporarse a una iniciativa subregional o regional.

#### **f) ¿El diseño de incidencia política del proyecto ha sido alcanzado en los plazos previstos?**

Los atrasos que ha sufrido el desarrollo de la Acción, producto de problemas en la gestión inicial señalados más arriba, pero también el diseño de ejecución con énfasis en lo participativo, ha involucrado que no ha sido posible contar con una estrategia de incidencia hasta ahora, ya sea en los niveles nacionales, subregionales o regional, lo que viene a ser una tarea prioritaria para el segundo año.

En conclusión, respecto a la eficiencia del proyecto, destaca que el proyecto ha tenido un despliegue significativo respecto a la llegada a sus grupos destinatarios, las plataformas nacionales, sin embargo ha adolecido de problemas de gestión para ejecutar las actividades adecuadamente y así contar con los productos comprometido en esta etapa, en especial los que se requerían para contar con el diseño de la estrategia de incidencia. Por el breve del plazo que resta será necesario priorizar las acciones a realizar y, por otra, pensar en acciones más allá del término del proyecto, puesto que la envergadura de las metas propuestas inicialmente demanda plazos más largos de ejecución.

### **2.3 Coherencia de la Acción**

El análisis en este caso busca determinar qué aspectos se deben reforzar para asegurar la coherencia de la Acción, y en concomitancia con ello que actividades es necesario reforzar o eventualmente eliminar.





### a) Relación causal entre hipótesis, insumos, actividades productos y resultados intermedios

Para realizar un análisis de las causalidades, sinergias, coherencia entre los distintos componentes de la propuesta se utilizará el Marco lógico (ML) de la misma, ya que representa la principal herramienta de planificación de la Acción. Para ello se analizará el planteamiento de los Resultados, si los indicadores permiten medir su concreción adecuadamente, si las actividades aportan a su consecución y si los mismos contribuyen al logro del objetivo específico de la Acción, el cual es un aporte al objetivo global de la misma.

Para el análisis entendemos que “Los Resultados son los « productos » de las actividades ejecutadas, que, en su conjunto, suponen la realización del objetivo específico, es decir el momento en el que los grupos metas empiecen a cobrar los beneficios sostenibles” (Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto, Comisión Europea-EuropeAid, 2001:18).

#### **Resultado 1: Mesa Fortalecida en sus capacidades e institucionalidad**

Para el logro de este resultado se plantean actividades tales como: conformación del equipo central, taller de arranque, generación de espacios de debate, encuentros y seminarios, estudios y publicaciones, diseño de propuestas de sustentabilidad y estrategias de incidencia. Si bien las actividades contribuyen de alguna manera al resultado previsto, no es posible asegurar que a través de ellos se contará con una Mesa fortalecida, en especial considerando sus capacidades e institucionalidad. Por su parte los indicadores, basados en la socialización de los estudios, no tienen claramente una concordancia para medir el resultado.

Se sugiere que se enfatice en actividades que si pueden asegurar el fortalecimiento de la Mesa, tales como el despliegue conjunto de las estrategias de sustentabilidad o incidencia, para lo cual también será necesario definir mejor qué se busca lograr en cada uno de los niveles: regional, subregional o nacional.

Por su parte, para establecer indicadores se recomienda considerar las características que debería asumir este fortalecimiento al finalizar el proyecto en términos de metas a lograr. Para ello se sugiere considerar los siguientes pasos en la definición de los indicadores:

- Definir el Indicador, qué efectivamente se va a medir respecto al fortalecimiento de la Mesa. A modo de ejemplo:
  - o Capacidad de incidencia: Propuestas (sobre marco jurídico, sustentabilidad, etc.) de la Mesa y/o sus miembros es incorporada en políticas de organismos internacionales y/o nacionales.
  - o Fortalecimiento institucional, Planificación estratégica concertada con los socios de la Mesa, o con estatutos, fuentes de financiamiento, etc.
- Calidad: qué cualidad debería tener este indicador (propuestas concertadas con los socios, institucionalidad democrática, administrativa, gestión, etc.)
- Cantidad: qué se busca alcanzar (N° de propuestas, un porcentaje de sus socios, etc.);
- A quiénes involucra (la Mesa o sus miembros individualmente) y
- Cuándo se lograría (en la mitad o al finalizar el proyecto)

#### **Resultado 2: Mecanismos de Sustentabilidad compartidos y puestos en debate**

Las actividades contempladas son: el diseño de mecanismos, observatorio regional de monitoreo de recursos, estudios de mecanismos de financiamiento, mapeo de fondos, análisis de experiencias, levantamiento de necesidades de las organizaciones, caracterización del rol de las ONG en distintos niveles y publicaciones. Por su parte el indicador señala prácticamente lo mismo, por lo que se ve necesario que estos definan explícitamente qué se



entiende por compartidos (acordados por las plataformas nacionales, los socios de la Mesa, etc.) y puestos en debate (sólo entre los socios, con otros actores políticos)

### **Resultado 3: Nuevas herramientas de incidencia política**

Este resultado contempla: estructurar objetivos y propuestas, diálogos, acuerdos y convenios para garantizar su cumplimiento, campañas de comunicación, seguimiento y evaluación de las mismas. Como indicador se establece el diseño e implementación de las estrategias de incidencia.

Por las características de las actividades planteados y el indicador del resultado se debería apuntar a la evaluación de las estrategias desarrolladas en el proyecto, por lo mismo se sugiere plantear indicadores que midan, por ejemplo, el porcentaje de plataformas nacionales que desplegó estrategias o el nivel de incidencia que estas tuvieron, en lo cual, por los plazos, se debería considerar que las propuestas al menos son incorporadas en las agendas legislativas, gubernamentales o de organismos internacionales de cooperación.

### **Resultado 4: Marcos jurídicos fortalecidos**

Las actividades consideran: realización de estudios y sistematización de marcos jurídicos, revisión de la experiencia comparada, identificación de buenas prácticas y publicaciones. Por su parte el indicador señala que esta información es debatida y evaluada a nivel de países y subregión.

Por el corte tiempo para desarrollar el proyecto se ve difícil que se obtenga como resultado el fortalecimiento de los marcos jurídicos, por lo mismo se sugiere que más bien se apunte a la generación de propuestas de marcos jurídicos más adecuados a la realidad de cada país. Los indicadores podrían medir el número de propuestas que se diseñaron y en algunos casos las que están siendo debatidas en instancias políticas de cada país.

### **Resultado 5: ONG de AL fortalecidas como actor político a nivel regional**

Considera las mismas actividades que el Resultado 3 (estructurar objetivos y propuestas, diálogos, campañas de comunicación, seguimiento y evaluación de las mismas), y no contiene indicadores. En este caso se sugiere considerar este resultado como parte del objetivo específico según se detalla más abajo.

### **Resultado 6: transferencia de aprendizajes a redes pares del sur**

Contempla actividades de: identificación y contacto con redes, elaborar materiales de transferencia, realizar la misma, evaluar y sistematizar. El indicador es la sistematización de las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por las características de este resultado, más un medio para, se sugiere que se incorpore en el R1, ya que el vínculo con otras redes contribuirá al fortalecimiento mutuo.

### **Objetivo específico**

La propuesta contiene tres objetivos específicos, por lo que no ayudan a identificar a qué problema está apuntando concretamente la Acción. Por lo mismo, se recomienda considerar lo planteado por la CE "El objetivo específico tendría que responder al problema central y definirse en términos de beneficios sostenibles para los grupos metas. .... Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto. Un proyecto puede resultar muy complejo y plantear problema de gestión, si implica más de un objetivo específico". (op.cit. 17).

Por otro lado, los objetivos específicos se acercan bastante a los Resultados esperados y a algunas de sus actividades, por lo que no abarcan todos los productos que se generarán con ellos. En este sentido se propone considerar la fusión del primer objetivo general y el



Resultado 5 para definir el objetivo específico de la Acción, por lo que se sugiere la siguiente redacción: *“Fortalecer las capacidades de incidencia política y sustentabilidad de las asociaciones nacionales y redes regionales de AL pertenecientes a las MESA”*.

Como indicadores se recomienda afinar la redacción de los planteados para los tres objetivos globales, en términos de ONG asociadas que adquieren nuevas herramientas para su sustentabilidad financiera, ONG que se incorporan en procesos de diálogo con gobiernos o sector privado, avances en la discusión de marcos jurídicos, incremento de la asociatividad en las plataformas y redes, entre otros.

### **Objetivo global e Hipótesis**

Si bien no hay un planteamiento explícito de la hipótesis con que sustenta la Acción, se puede inferir en ella se contempla que una sociedad efectivamente democrática requiere de organizaciones de la sociedad civil, en este caso de ONG, fuertes y con capacidad de incidir en el diseño de políticas, por lo mismo los actores políticos con poder de decisión deberían incorporar sus planteamientos y a la vez promover mecanismos jurídicos y financieros que aseguren su sustentabilidad como actores relevantes del sistema democrático. Dentro de este marco recomendamos que se redacte el Objetivo global de la Acción.

En ello también hay que tener en cuenta que “El Objetivo General de un proyecto / programa explica la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios finales y los beneficios más amplios para los demás grupos... El proyecto no puede por sí mismo alcanzar los objetivos globales. (op.cit:17-18).

Por lo anterior, se recomienda una redacción en el siguiente tenor: *“Contribuir al fortalecimiento de las OSC en tanto actores políticos y sociales clave para el mejoramiento y calidad de la democracia y el desarrollo en América Latina”* (tomado del borrador de ML elaborado por la Coordinación del proyecto). Aunque debido a los plazos hay dificultad para medir indicadores a este nivel, se propone considerar la concreción en un número de países de marcos jurídicos más pertinentes o de herramientas de sustentabilidad por parte de un número de asociados.

### **Factores externos, riesgos**

Se ve necesario revisar los mismos, especialmente ahora que se cuenta con más conocimientos de la realidad de los países, ya que claramente la heterogeneidad de los procesos que se están viviendo en cada uno define situaciones muy diferenciadas respecto a los factores externos y riesgos que enfrentan.

### **b) Adecuación de la estrategia para el cumplimiento de los productos esperados**

Por lo revisado anteriormente, si bien el desarrollo de la Acción ha avanzado en términos de la obtención de los resultados, todo parece indicar que se requiere en esta segunda etapa realizar ajustes que definan mejor los resultados esperados y por ende los medios para obtenerlos, lo que involucra priorizar en algunas actividades eje en los niveles nacionales y regionales.

En conclusión, el planteamiento del proyecto a través del ML requiere ser revisado en términos de una mejor definición de los Resultados que se buscan en el marco del objetivo específico, y en base a ello, establecer las actividades que efectivamente contribuyan a la consecución de los resultados, priorizando la ejecución de los que aseguran su concreción.



## 2.4 Relevancia de las acciones

### a) Adecuación del diseño

La diversidad de actores y contextos que participan en el proyecto implica un importante desafío y complejidad para la definición e implementación del mismo. No obstante esto, y según lo expresado por los propios beneficiarios, es posible evidenciar que el diseño de este proyecto se ajusta, en su concepción y aplicación, a las distintas particularidades y necesidades de sus beneficiarios.

Específicamente, los beneficiarios consultados enfatizaron el procedimiento democrático y participativo que se llevó a cabo para diseñar el proyecto, lo que supuso la consideración, al menos, de actividades y objetivos lo suficientemente flexibles para adecuarlos a sus realidades. O, como en el caso brasileño, supuso la continuación o complementación de acciones que ya se estaban realizando por plataformas (como ABONG) y OSC ya encaminadas en el fortalecimiento de la sociedad civil. También en el área andina se registra una importante apropiación de las actividades en el marco de estrategias que ya estaban en marcha.

### b) Instalación del proyecto en un contexto político relevante

Una consideración de contexto internacional se refiere al proceso de debate sobre la eficacia en el desarrollo, llevado a cabo en diversas conferencias internacionales, a partir de la Declaración de París. Con respecto a ese contexto, la Mesa resulta un interlocutor relevante, que posiciona a las ONG del continente y les da una voz frente a otros actores. El proyecto tiene en cuenta estos desafíos y estructura su estrategia internacional apuntando a fortalecer el rol de las ONG en el proceso internacional de debate y acuerdos.

En el contexto regional, el proyecto se instala en un contexto en el cual no existe una contraparte o interlocutor único para las OSC. Por tanto, la implementación y ejecución del proyecto contribuye a evidenciar a un actor regional, en este caso la Mesa, como un actor válido frente a los diversos interlocutores regionales. En este sentido, la misma instalación del proyecto redefine el contexto, validando a la Mesa incluso como interlocutor en diferentes eventos internacionales. Este primer paso deja pendiente como acción a futuro la definición de prioridades de interlocución y formas más institucionalizadas de relacionamiento con la diversidad de actores del contexto.

En el ámbito nacional, las situaciones y contextos son muy diversos, transitando desde la criminalización y hostigamiento en algunos países donde no se legitima la labor de las OSC; hasta niveles de interlocución más o menos formales (como Colombia y Brasil), pasando por conflictos de adhesión política (Argentina, Bolivia) o relativa indiferencia (Chile). Existe un margen de incertidumbre y variabilidad de estas situaciones producto de los cambios políticos en los diversos países que, y en cualquier caso, no se presentan como ambientes particularmente favorables para las OSC.

### c) Percepción de actividades públicas realizadas

Advertimos un acuerdo transversal entre los beneficiarios sobre la relevancia de las actividades públicas realizadas, específicamente los encuentros y talleres, en tanto fuentes para acceder a información, conocimientos, o incluso, para acceder a fondos, pero sobre todo, como oportunidades para conocer e interactuar con los demás participantes del Mesa y/o plataformas subregionales. Y es que estas instancias se presentan como un factor



fundamental para la formación de confianzas y vínculos entre los miembros participantes, una base sobre la cual se construyen equipos de trabajo orientados a concretar y desarrollar las actividades y acciones propias del proyecto u otras adicionales. A nivel más macro también hay un acuerdo entre los beneficiarios para evaluar estas instancias como plataformas que facilitan la visibilización de las redes nacionales y/o de la propia MESA ante el resto de la sociedad, desde autoridades políticas hasta otras OSC y actores de la sociedad civil.

Las evaluaciones son más contradictorias respecto de la amplitud de estos encuentros o actividades. Algunos tienen la percepción que estas actividades son organizadas por “los mismos actores de siempre”, los mismos ponentes, actividades, etc. Otros beneficiarios, por el contrario, consideran y reafirman que estas actividades son instancias reales de participación y/o oportunidades de aprendizaje.

#### **d) Factores políticos influyentes**

Los factores políticos influyentes se pueden diferenciar entre los internos y externos. Dentro de los primeros, los internos, se evidencian los relacionados con la heterogeneidad de las ONG representadas en la Mesa. Se advierten diferencias más allá de las realidades nacionales y su trayectoria de acción pública y relación con el Estado. También las diferencias se manifiestan en cuanto a la valoración de la democracia, que para algunos se plantea en su versión más institucionalista y para otros es relativa a la vigencia de los derechos económicos y sociales prioritariamente. También en el horizonte de desarrollo que postulan y por lo tanto en la posición frente al modelo económico predominante, basado en la extracción de recursos naturales, lo que repercute también en las relaciones con el sector privado, las estrategias de financiamiento de las propias organizaciones, entre otros. Estas diferencias no son en sí mismas un problema, pero dificultan la toma de posición conjunta frente a diversas coyunturas regionales o de diversos países y la definición de estrategias de mayor alcance, plazo y proyección política externa de la Mesa.

En cuanto a los factores externos se evidencia que en diversos países existe un cuestionamiento, por parte de los gobiernos, a la libertad de asociación y derecho a la libre expresión, lo que se manifiesta de distintas maneras, entre ellas, una serie de normas y leyes nacionales que restringen dichos derechos.<sup>2</sup> Incluso, algunos gobiernos buscan generar un rechazo desde las sociedades nacionales hacia las OSC. Por ejemplo, se fomentan acusaciones y campañas mediáticas que plantean tres grandes críticas: 1) las OSC como actores que se oponen al desarrollo de los países, 2) las OSC como agentes desestabilizadores que son financiados por actores externos que son enemigos del país, 3) las OSC como instituciones que no practican la transparencia ni el buen gobierno que tanto reclaman a los gobiernos. Frente a esto, y dado que la gran mayoría las OSC son desconocidas por la población, es de esperar que las acusaciones esgrimidas logren un impacto importante en la opinión pública. En esta línea, pero en un nivel distinto, es posible evidenciar ciertos casos particulares como lo son, por ejemplo, el caso de argentino y boliviano, donde los gobiernos buscan definir un tratamiento diferencial hacia las OSC según el grado de afinidad, más cercana o lejana, hacia las directrices gubernamentales. Si bien el poco conocimiento de la labor de las OSC en la opinión pública es un factor común, la relación con los gobiernos varía

---

<sup>2</sup> Además de un cuestionamiento de parte de varios gobiernos como Ecuador y Venezuela, pero también Perú, a los fueros del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, cuyas decisiones son constantemente objetadas e incluso rechazadas por estos países bajo el falso supuesto que es una nueva forma de intervencionismo (que en el caso de los gobiernos bolivarianos es achacado al gobierno de Estados Unidos).



mucho según los países, puesto que también existen casos donde no se dan las campañas negativas mencionadas (Colombia, México, Brasil, Chile, entre otros).

Algunos factores externos inmediatos más relevantes se evidencian en los recientes cambios de administración política en algunos países, tal es el caso de Paraguay en donde se han supuesto redefiniciones radicales en las relaciones y agendas entre las OSC y el gobierno. En otros casos, menos extremos, pero no menos significativos, se han evidenciado ciertos conflictos con los gobiernos fruto de supuestos desconocimientos, por parte de las autoridades, de los acuerdos contraídos con las OSC en tiempo de campaña electoral.

En conclusión, la orientación estratégica del proyecto hacia los tres problemas principales identificados por éste, mantiene su vigencia, puesto que dichos problemas son de gran importancia para las OSC latinoamericanas y no están siendo adecuadamente abordados por los diferentes gobiernos y Estados. De este modo, el proyecto contribuye de forma significativa a desarrollar acciones de incidencia, según los diferentes contextos, más o menos favorables, en que actúan las OSC. El contexto ofrece espacios de interlocución que demandan la presencia de las OSC articuladas en redes y plataformas, precisamente en los temas que este proyecto ha seleccionado. Sin embargo también se enfrenta oposición y campañas de desprestigio de parte de determinados gobiernos, que requieren una estrategia continua, coordinada y de mayor alcance para ser enfrentados en los diferentes niveles de acción.

## 2.5 Pertinencia de las acciones

### a) Supuestos de arranque del proyecto: Correlación entre lo propuesto y las necesidades del contexto

En general, los supuestos planteados en el diseño del proyecto parecen ser realistas y adecuados, según informan los beneficiarios, a las realidades y contextos de las OSC participantes. Sin embargo, se hace necesario considerar las diversidades y particularidades nacionales en tanto contextos relevantes en donde se desarrollan las OSC. Por ejemplo, y en relación a los marcos jurídicos, es posible evidenciar una diversidad de marcos que incluyen algunos muy restrictivos o, por el contrario, otros más generalistas donde, ni siquiera, se definen los requisitos mínimos necesarios para el funcionamiento básico de las OSC o las formas y mecanismos para entablar relaciones entre el Estado y la sociedad civil.

Una diversidad similar a la anterior se evidencia en el resto de supuestos. Por ejemplo, la suposición de que las OSC tienen acceso a la información resulta real y veraz, sin embargo, sus matices establecen nuevamente importantes diferencias entre las OSC latinoamericanas, ya que existe una diversidad de casos que van desde los contextos más abiertos como el uruguayo en donde hay una accesibilidad amplia a la información, pasando por otros intermedios como el chileno hasta llegar a contextos más restrictivos como puede ser el caso paraguayo. Por tanto, la posibilidad de los actores social para acceder a recursos informacionales, desde fuentes estatales y privadas, corren distinta suerte en cada una de las realidades nacionales.

En relación a la obtención de fondos para el trabajo de las ONG, el diagnóstico inicial es acertado, pero la continuidad de la crisis económica ha tendido a agudizar los problemas de disponibilidad de recursos, tanto en las instituciones de cooperación, como también al interior de los países de la región.



No obstante lo anterior, en el resto de los supuestos considerados es posible determinar ciertas regularidades transversales a las distintas realidades de los países. Por ejemplo, las OSC perciben, de forma común, que existen voluntades dispares, y acaso contrapuestas, entre los actores estatales y privados para entablar diálogos y/o procesos de trabajos conjuntos. Por un lado está la débil relación con los actores del sector privado. Incluso, a veces se percibe que las OSC son contrapartes invisibles para este actor, dificultando, como tendencia general, las posibilidades de trabajo conjunto. Por otro lado, la percepción respecto del Estado evidencia mayor apertura relacional, aunque también se hace notar que las posibilidades de entablar estas relaciones pasan por la presión e iniciativa que las OSC ejerzan hacia el aparato estatal. De lo contrario, las posibilidades también serían escasas o se circunscribirían a relaciones más bien instrumentales, donde las OSC adquieren un mero papel de ejecutoras de políticas públicas.

Por último, el supuesto que establece la existencia de otros actores de la sociedad civil que están o estarían interesadas en formar redes y alianzas con los participantes de la Mesa resulta también veraz. Sin embargo, este supuesto podría emerger más como un resultado y no tanto como supuesto de partida del proyecto. De hecho, se explicita por parte de los beneficiarios que la Mesa es una entidad muy poco conocida, y solo gracias a la visibilidad y exposición que ha entregado la ejecución del proyecto es posible contar con más actores interesados en participar de este proceso. Al mismo tiempo, la formación de alianzas con otros sectores puede contribuir a lograr los objetivos y resultados del proyecto, por lo cual esto debiese ser incorporado en las acciones.

Respecto a la correlación entre lo propuesto por el proyecto y las necesidades propias de los beneficiarios es posible constatar que las percepciones de los entrevistados confluyen en conclusiones similares, esto es, que el proyecto desde su diseño consideró las opiniones y requerimientos de los distintos actores miembros de la Mesa. A la vez, la definición del mismo supuso la suficiente amplitud y flexibilidad como para integrar tanto las necesidades particulares de cada actor y los contextos en que se desarrollan, como aquellas problemáticas más transversales que afectan a la gran mayoría de OSC en Latinoamérica, tal como pueden ser las actuales dificultades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

Por otro lado, tanto los estudios sobre las estrategias de financiación o sustentabilidad como sobre los marcos jurídicos se hacen fundamentales para evaluar la situación actual de las OSC y, ciertamente, de sus posibilidades y viabilidad futura en términos estratégicos. De lo contrario, la tendencia es a la actuación coyuntural y a la disminución de su impacto en el mediano y largo plazo.

#### **b) Estrategias para enfrentar los riesgos críticos y aprovechamiento de las oportunidades**

En términos generales, y dadas las condiciones en las que actualmente actúan las OSC, es posible evidenciar ciertos atributos estructurales que facilitan el aprovechamiento de las oportunidades. Por ejemplo, la enorme flexibilidad que demuestran las OSC para relacionarse con su entorno, tanto para desarrollar estrategias de incidencia como de sostenibilidad y obtención de fondos y, sobre todo, para participar en los escasos espacios de diálogo que ofertan las autoridades gubernamentales.

Otras estrategias identificadas en la región se relacionan con el aprovechamiento y potenciación que algunas OSC, por ejemplo ABONG, hacen del proyecto en función de otros proyectos y estrategias que ya tienen en marcha o están en ejecución, es decir, la complementariedad de proyectos simultáneos es otra muestra de flexibilidad y acomodación



que las OSC emprenden a fin de aprovechar mejor las oportunidades que se presentan sin descuidar o cambiar radicalmente sus respectivos planes de acción.

No obstante lo anterior, aún se evidencian ciertos riesgos críticos que no parecen tener, por parte de las OSC, una estrategia clara y definida para ser afrontados. Por un lado está la creciente desafección de las autoridades respecto de las agendas e intereses de la sociedad civil o el constante reordenamiento de intereses y objetivos de las OSC para dar cuenta de los cambios que enfrentan en la sociedad actual. Si bien lo anterior es base de su flexibilidad, también lleva implícito el riesgo de desnaturalización de las OSC. Dada la actual mercantilización de las fuentes de financiamiento, existe la amenaza de que las OSC se conviertan en meras empresas consultoras, cuyo actuar estaría más atento a responder a las coyunturas y objetivos de corto plazo y menos a una estrategia de largo aliento que responda, de forma efectiva, a la naturaleza u objetivos primarios a partir de los cuales se constituyen estas organizaciones.

En conclusión, las plataformas de ONG participantes en el proyecto consideran altamente participativo el diseño e implementación del mismo, lo cual incrementa su adhesión al proyecto. Al mismo tiempo han demostrado la flexibilidad que les es característica, para insertar las actividades del proyecto al interior de estrategias más permanentes, a las cuales las actividades pueden contribuir. Las capacidades diferenciales existentes entre los distintos países, sin embargo, condiciona también la posibilidad de aprovechar efectivamente estos recursos. Los supuestos de arranque se muestran adecuados en términos generales y durante el período de ejecución. Sin embargo esos supuestos generales a todo el proyecto, ocultan en parte las importantes diferencias que se aprecian entre diversos contextos nacionales. De este modo, los supuestos disminuyen su utilidad práctica a la hora de implementar, pues deben precisarse a la luz de cada caso nacional.

### **Parte III: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

#### **3.1 Lecciones aprendidas**

##### **3.1.1 En relación a los avances de los resultados del proyecto**

- Es importante dimensionar los objetivos y resultados en relación a las capacidades y recursos disponibles por parte de los ejecutores, particularmente en proyectos multidimensionales. De otro modo el tiempo de ejecución y las dificultades sobrevinientes ponen en riesgo la consecución de los objetivos.
- Potenciar la base relacional de los actores es útil para plantearse objetivos comunes, pero es necesario definir con mayor precisión los temas y las modalidades de intercambio, con privilegio de los niveles nacional y regional

##### **3.1.2 Eficiencia de los avances de Resultados**

- Se ve necesario que proyectos de alta complejidad para su ejecución, por los distintos niveles que opera y la diversidad de países que involucra, destinen un tiempo mayor para su instalación, en especial cuando su estilo de gobernanza privilegia lo participativo.





- Para un mejor funcionamiento del equipo, en especial cuando está disperso en distintos países, se ve necesario que desde un inicio estén claras las funciones y responsabilidades de todos sus miembros, así como la dependencia jerárquica
- En proyectos regionales complejos, operar en el nivel subregional puede facilitar la desconcentración del proyecto, pero este nivel debe adecuarse a la realidad preexistente (histórica, política, organizacional).

### 3.1.3 Coherencia de los avances de Resultados

- Se ve necesario que los instrumentos de planificación como el marco lógico, expresen de manera adecuada la lógica e hipótesis que subyacen en la propuesta, verificando si hay una conexión clara entre insumos-actividades-resultados y objetivo.
- La revisión continua de los avances hacia el logro de los resultados permite ir verificando si es necesario revisar esta cadena y replantearse las actividades para avanzar hacia los resultados.
- El monitoreo o sistematización es una herramienta fundamental para este cometido, para lo cual se ve necesario contar con algunos instrumentos compartidos, en especial aquellos que permiten visualizar el comportamiento de los indicadores de resultados.

### 3.1.4 Relevancia de la ejecución

- Un diagnóstico participativo y con orientación estratégica de un proyecto complejo permite una adecuada focalización de los problemas a abordar y fortalece la adhesión de sus participantes, cumpliendo un rol que otros actores no cumplen.

### 3.1.5 Pertinencia de la ejecución

- Supuestos de arranque y factores externos considerados, al cubrir una realidad amplia y diversa pueden disminuir su utilidad práctica como herramienta de planificación, en contextos cambiantes, por lo cual se recomienda una mayor precisión al respecto.
- Además, se hace necesario considerar otros supuestos, más amplios y externos, como por ejemplo, la coyuntura económica que viven los países desarrollados en tanto principales donantes de fondos. O especificar las diferencias y particularidades de los actores más importantes de sus entornos relevantes, por ejemplo, las posibilidades diferenciadas que existen para acceder a información o para formar relaciones con actores del sector privado versus los gobiernos y entidades estatales.

## 3.2 Recomendaciones

### 3.2.1 Prioridades que se deben asumir

Dadas las limitaciones de recursos y, sobre todo, de tiempo para lograr resultados coherentes con los objetivos, el proyecto debe asumir prioridades para su ejecución durante el segundo año. Creemos que las prioridades de este proyecto deben ser:

- Priorizar acciones que se vinculen directamente con el fortalecimiento de la estrategia de incidencia
- Priorizar acciones que aseguren el resultado de fortalecimiento de la Mesa de Articulación
- Priorizar los niveles nacional y regional de incidencia.



### 3.2.2 Recomendaciones sobre la eficiencia

- Por la desalineación temporal que tienen actividades estratégicas del proyecto (campañas de comunicación e incidencia) y considerando tanto el poco tiempo que resta al proyecto, como la escasez de recursos humanos en las plataformas nacionales, se ve necesario realizar un ajuste en el plan de trabajo del segundo año, lo que necesariamente involucrará priorizar algunas actividades
- Se ve necesario reasignar recursos hacia las actividades priorizadas y/o donde se requieran, considerando que es necesario ejecutar el presupuesto
- Respecto a la estructura orgánica sería conveniente redefinir el trabajo de los coordinadores subregionales, puesto que se debe priorizar los niveles nacional y regional.
- El logro de una efectiva incidencia será posible en la medida que la Acción se redimensione considerando lo anteriormente señalado
- Contar con recursos humanos a nivel nacional, para lo cual debieran reorientarse recursos desde actividades no priorizadas
- El Comité Político debiera enfocarse principalmente en la labor de incidencia regional y la obtención de recursos para la proyección de la acción a futuro
- Fortalecer financieramente el equipo operativo para asegurar la ejecución en corto tiempo que se requiere
- Priorizar el componente de monitoreo y generación de insumos sistemáticos para la evaluación permanente (así como también la final) en la labor de sistematización. Eso significa aplicar la metodología originalmente propuesta, que no pudo aplicarse adecuadamente por falta de insumos para ello. Incorporar en los encuentros actividades de retroalimentación de parte del sistematizador.
- Enfocar con precisión las instituciones hacia donde se dirige la incidencia
- Ampliar el plazo de ejecución del proyecto en al menos seis meses.

### 3.2.3 Recomendaciones sobre la coherencia

- Para lograr una mayor sinergia entre los distintos componentes del proyecto se recomienda replantear el marco lógico del mismo, considerando como estos componentes se fortalecen mutuamente.
- Establecer un solo objetivo específico del proyecto y diferenciar claramente resultados, de objetivos y de actividades
- Establecer sólo 4 resultados que parecen estratégicos: Mesa fortalecida, mecanismos de sustentabilidad, marco jurídico, incidencia, los cuales se orientan al objetivo de fortalecer a las OSC como actores políticos.
- Para ello es fundamental considerar los plazos con que se cuenta, así como las posibilidades de proyección de las acciones del proyecto más allá de su finalización
- Para realizar lo anterior se recomienda establecer un período de intercambio para replantear el marco lógico, definir las prioridades y reasignar los recursos. Las actividades deberían estar claramente alineadas con los resultados.

### 3.2.4 Recomendaciones sobre la relevancia

- Mantener la estrategia general del proyecto en orden a poner en debate los tres problemas principales identificados participativamente por las OSC y sus plataformas.
- Aprovechar los resultados de los estudios realizados para focalizar mejor las actividades de intercambio, visibilización e incidencia durante el segundo año.



### 3.2.5 Recomendaciones sobre la pertinencia

- Revisar los supuestos de arranque y factores externos, con el fin de adecuarlos a las situaciones heterogéneas que se viven y que en ocasiones disminuye la pertinencia de las acciones, especialmente en lugares de mayor conflicto entre gobierno y ONG.

### 4. Una reflexión final sobre proyecciones

El proyecto aborda problemáticas complejas y multidimensionales y fue formulado para dos años de ejecución. El análisis realizado indica que dicho plazo fue insuficiente para desplegar el conjunto de objetivos. La mera extensión del proyecto no será suficiente para resolver un problema que acompañará a las OSC durante un tiempo mayor. De esta manera pensamos que las contrapartes involucradas en este proyecto debiesen iniciar conversaciones tendientes a formular un proyecto de continuidad o segunda fase del proyecto que, aprendiendo las lecciones derivadas de la ejecución del mismo y teniendo en cuenta esta evaluación la evaluación final que se realizará pudiesen proyectar e instalar sustentablemente acciones en este sentido.



## ANEXO : FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN

El presente anexo explicita las fuentes de información utilizadas, según sub región, para el desarrollo de esta evaluación.

### 1. Entrevistas

#### Subregión Cono Sur

Tipo	Fuente	Lugar / País	Fecha
Entrevista	Magaly Ahumada. Coordinadora del proyecto	Chile	01 – 04 - 2014
Entrevista Grupal	Parte del comité político del Proyecto (ACCIÓN): Francis Valverde, Miguel Santibáñez, Loreto Bravo	Chile	09 - 04 - 2014
Entrevista	Mónica Bonnefoy de CEAAL Chile /Caleta Sur - Chile	Chile	25 – 04- 2014
Entrevista	Lucy Garrido de Cotidiano Mujer-Uruguay	Uruguay	17 - 04 - 2014
Entrevista	Yeny Villalba de POJOAJU	Paraguay	10 - 04 - 2014
Entrevista	María Teresa Mira - ANONG		No fue posible realizar
Entrevista	Maximiliano Estigarribia - ENCUENTRO		No fue posible realizar

#### Subregión Andina

Tipo	Fuente	Lugar / País	Fecha
Entrevista	Molvina Zevallos - Presidenta Ejecutiva de DESCO	Perú	Mayo 2014
Entrevista	Carola Tello - Miembro del equipo de Propuesta Ciudadana	Perú	Mayo 2014
Entrevista	Javier Azpur - ex secretario ejecutivo de Propuesta Ciudadana	Perú	Mayo 2014
Entrevista	María Josefina Huamán - Secretaria ejecutiva de la Asociación Nacional de Centros-ANC	Perú	Mayo 2014
Entrevista	Susana Erostequi - Directora Ejecutiva Unitas Bolivia	Bolivia	Mayo 2014
Entrevista	Liliana Burgos - Directora de la Confederación Colombiana de ONG	Colombia	Mayo 2014
Entrevista	Manuel Gómez - Consejo Directivo Sinergia y miembro de Acción Campesina de Venezuela	Venezuela	Mayo 2014
Entrevista	Pablo de la Vega - Coordinador Regional del Plataforma Interamericana de Derechos Humanos Democracia y Desarrollo - PIDHDD	Ecuador	Mayo 2014



## Brasil

Tipo	Fuente	Lugar / País	Fecha
Entrevista	Ivo Lebauspin - Coordinador do Projeto no Brasil e no Cone Sul	Brasil	Abril 2014
Entrevista	Helda Oliveira Abumanssur - Assessoria da direção executiva da Abong	Brasil	Abril 2014
Entrevista	Maira Vanucchi - Assessora da Área Internacional da Abong	Brasil	Abril 2014
Entrevista	Thaís Bernardes - Equipe técnica da Ação Educativa e parte do Ceal Brasil.	Brasil	Abril 2014
Entrevista	André Degenszajn - Secretário Geral do GIFE – Grupo de Institutos e Fundações e Empresas	Brasil	Abril 2014
Entrevista	Diogo Santana - Chefe da Assessoria Especial do Gabinete da Secretaria Geral da Presidência da República	Brasil	Abril 2014

## Subregión Centro América y México

Tipo	Fuente	Lugar / País	Fecha
Entrevista	Laura Becerra	México	Abril 2014
Entrevista	Helmer Velásquez	Guatemala	Mayo 2014
Entrevista	Irving Larios	Nicaragua	Mayo 2014



## 2. Documentos del Proyecto<sup>3</sup>

ACCION (2012). "Diseño proyecto regional". Chile.

ANC (2013). "Estudio sobre los marcos jurídicos de las ONG en la Región Andina -Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela". Perú.

Arnillas, Federico (Octubre 2013). "Taller nacional Perú construyendo propuestas para el fortalecimiento de las ONGD". Perú.

CCONG, UNITAS, ABONG, ACCION, ANC, FONG, POJOAJU, Sinergia, ADOC y PIDHDD (2014). "Agendas de incidencia para plataforma y ONGs de América latina".

CONGCOOP (2013). "Conclusiones, Recomendaciones, Retos y Desafíos de las ONG guatemaltecas". Guatemala.

CONGCOOP (2013). "Informe de actividades del proyecto en cada país, acciones implementadas de enero a diciembre 2013". Guatemala.

CONGCOOP (2013). "Plan de Trabajo Centro américa". Guatemala.

Coordinación General del Proyecto (2013). "Plan de Trabajo Andino".

Coordinación General del Proyecto (2013). "REPORTE COMPLETO: II Encuentro Subregional Cono Sur Seminario Internacional. I Encuentro Regional del Proyecto". Brasil.

Coordinación General del Proyecto (2013). "Informe Estudio México". México.

Coordinación General del Proyecto (Enero 2014). "Términos de referencia campaña de comunicación subregional". Coordinadora general.

Coordinación General del Proyecto (Febrero 2014). "Informe Coordinadores subregionales". Confederación Colombiana de ONG– Coordinadora general.

Coordinación General del Proyecto (Marzo 2014). "Informe narrativo intermedio (ANEXO VI)". Autora: Magaly Ahumada Zúñiga – Coordinadora general.

Coordinación General del Proyecto (Noviembre 2013). "Informe subregional andino". I Encuentro regional Sao Paulo, Brasil. 13-14 de noviembre de 2013.

Coordinación General del Proyecto (Noviembre 2013). "Memoria del Primer Encuentro de Redes de ONGs Nacionales: reflexión y análisis sobre el rol de las ong en el actual contexto: percepciones, realidades y perspectivas". Nicaragua.

Coordinación General del Proyecto (Noviembre 2013). "Memoria encuentro Colonia Caroya". Argentina.

Coordinación General del Proyecto (Octubre 2013). "Plan de trabajo regional para la sistematización".

---

<sup>3</sup> No incluye las versiones preliminares de los estudios encargados por el proyecto, que también se tuvieron a la vista



Matus, Verónica (Noviembre 2013). “Mapeo de observatorios regionales de monitoreo de recursos.”

MESA (2013). “LA SOCIEDAD CIVIL EN LA MESA Las ONG por la Democracia y el Desarrollo Construyendo propuestas para el Fortalecimiento de las ONG en la Región Andina: RELATORIA SEGUNDO TALLER ANDINO”. Colombia.

Sinergia (Octubre de 2013). “Informe de Relatoría: Las OSC en el País que Somos, Consulta Nacional”. Venezuela.

Toche, Eduardo (Abril 2014). “Informe de sistematización”. Perú.

UNITAS (Noviembre 2013). “Memoria consulta nacional la libertad de asociación en Bolivia”. Bolivia.