

2017

INFORME ANUAL



futuro

latinoamericano

diálogo, capacidades y desarrollo sostenible

1 CONTENIDO

2	MENSAJE DE LA PRESIDENTA.....	4
3	MENSAJE DE LA DIRECTORA EJECUTIVA	5
4	INFORME ANUAL 2017	7
4.1	Resultados del 2017.....	7
4.1.1	Cambio Climático	7
4.1.2	Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS	9
4.1.3	Gobernanza de los recursos naturales	9
4.1.4	Industrias extractivas.....	11
4.1.5	Conflictos socio ambientales	12
4.1.6	Movilidad Humana y Construcción de Paz	13
4.2	Resultados en temas estratégicos	14
4.2.1	Levantamiento de fondos	14
4.2.2	Servicios	16
4.2.3	Comunicación.....	17
4.2.4	Regionalización.....	18
4.2.5	Gestión del Conocimiento	19
4.2.6	Acciones para enfrentar la situación financiera	20
4.3	Lecciones aprendidas	21
5	INFORME PRESUPUESTARIO	23

2 MENSAJE DE LA PRESIDENTA

"Debemos aceptar decepciones finitas, pero nunca podemos perder la esperanza infinita"

Martin Luther King

Los vientos políticos del último año demuestran falencias en nuestras sociedades que nos hacen flaquear. La cultura política desatinada y corrupta, que va más allá de las ideologías, y que permeó varios países de la región y el mundo, nos hacen dudar de nuestras instituciones. Afectando diferentes sectores de la población, ese desosiego generalizado reafirma la importancia de contar con una sociedad civil organizada y activa. Sin embargo, los cambios estructurales en América Latina han significado un recorte económico que dificulta el financiamiento de las organizaciones no gubernamentales de la región. Con trayectorias probadas y un mandato en pro de la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad, organizaciones establecidas como la Fundación Futuro Latinoamericano, pueden ser faros en estos tiempos inciertos.

La buena noticia es que, a pesar de lo negativo, Latinoamérica continúa progresando, en la reducción de la pobreza, el reconocimiento de derechos, avances tecnológicos y culturales. La región sigue siendo un líder mundial en su diversidad biológica y contar con un sector social dinámico que puede ofrecer un liderazgo para la transformación. El trabajo de posicionamiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible en Ecuador ha demostrado la conciencia que han adquirido actores claves del sector público y privado sobre su compromiso con lograr sociedades más justas y sostenibles.

Nuestras ciudades son cada día espacios más protagónicos para encontrar opciones de vida con mejor calidad ambiental, buena gobernanza y resiliencia ante el cambio climático. Todos estos temas son el quehacer que la Fundación ha priorizado para poder ejecutar proyectos y servicios de consultoría de mayor envergadura regional y alcance, reinventándose para ejecutarlos con agilidad, rigor y creatividad.

El año 2018 es un año de transformación, con elecciones políticas importantes en varios países de la región, lo que permite posicionar nuevos liderazgos políticos que demuestren nuevas formas de hacer las cosas, incluyendo las tareas políticas; y la FFLA, con la contribución de donantes importantes, busca apoyar estos nuevos liderazgos. El reto es grande, pero las destrezas de la FFLA en crear espacios para el diálogo y la transformación de conflictos pueden ayudar en este proceso de evolución social.

Agradezco a todos y cada uno de los profesionales que han colaborado y actualmente hacen parte del equipo de la organización, por su compromiso y dedicación; así como a sus directores, socios y aliados, por su optimismo para mantener la esperanza en el desarrollo sostenible de la región.

Marta Echavarría

Presidenta

3 MENSAJE DE LA DIRECTORA EJECUTIVA

Queridos miembros del Directorio Internacional, colegas, y amigos de FFLA:

El 2017 tuvimos importantes oportunidades para responder y aportar a los desafíos de un dinámico contexto nacional y regional, así como a importantes retos institucionales que nos hicieron reflexionar sobre la necesidad de refrescar e innovar nuestras modalidades de intervención, en la búsqueda de soluciones más ajustadas a la dinámica del contexto, ampliando nuestras alianzas estratégicas y profundizando nuestras relaciones de colaboración.

Los desafíos más importantes del contexto nacional y regional estuvieron centrados en los cambios políticos tanto en el Ecuador, como en los otros países de la región. El cambio de administración en el gobierno ecuatoriano; el proceso de paz en Colombia; los escándalos de corrupción que afectaron a varios gobiernos de la región, generándose en muchos casos, crisis de gobernabilidad, como el caso de Brasil, Perú o el mismo Ecuador; el comportamiento de la economía con una acentuada tendencia a la desaceleración; y la naturaleza se expresó también de formas inesperadas y poco previsible, con el incremento de eventos climáticos extremos y riesgos de desastres.

En lo interno, tuvimos la finalización del Programa Alianza Clima y Desarrollo CDKN, luego de 7 años de haber sido facilitadores del mismo en la región latinoamericana y caribeña; el desarrollo de la Iniciativa de Ciudades Resilientes al Clima, que busca soluciones innovadoras desde la investigación acción en varios países de la región; el arranque de la iniciativa ODS Territorio Ecuador, que ejecutamos en alianza con el Grupo Faro en 5 provincias del Ecuador; y, la prestación de importantes servicios en diversos temas vinculados a nuestros enfoques y objetivos institucionales.

Durante el 2017, FFLA contribuyó con estos procesos a diferentes escalas, promoviendo el diálogo multisectorial y el trabajo articulado para mejorar su gobernanza, fortaleciendo capacidades y desarrollando metodologías para la construcción de la sostenibilidad y de una cultura de paz. Estos aportes no hubieran sido posibles sin una estrecha coordinación con múltiples actores y en alianza con organizaciones afines, tanto públicas como privadas y sociales, con las que compartimos intereses y sueños.

Desde el programa de Movilidad Humana y Cultura de Paz, se trabajó con jóvenes en situación de movilidad humana, con procesos de formación de promotores de paz; este trabajo se hizo en el marco de una alianza con varias instituciones que trabajan en materia de movilidad humana.

Desde el programa Gobernanza Territorial, se trabajó en la formación de diversos actores en temas de diálogo y gobernanza, con un importante énfasis en Centroamérica, especialmente en Honduras.

Desde el Programa de Servicios, se tuvo importantes avances e incursión en temas innovadores, así como un mayor posicionamiento en la región a partir de la demanda de diferentes actores institucionales, tanto para los servicios, como

para ser parte de consorcios en la presentación de propuestas. Se organizó y desarrolló un Foro Regional en Colombia sobre Diálogo Colaborativo, y profundizamos nuestra presencia en varios países de América Latina a través de diversas acciones.

El 2017 fue un año complejo y difícil en términos financieros, debido a diversos factores y desafíos, tanto del contexto externo (regional y nacional), como del ámbito interno institucional. Sin embargo, esta situación también nos brindó importantes oportunidades de reflexión y reorganización interna para proyectarnos y posicionarnos al futuro con un enfoque renovado e innovador.

Quiero manifestar mi profundo agradecimiento al equipo de colaboradores de FFLA durante el 2017, por su compromiso, capacidad y dedicación para responder a los retos y oportunidades que este año nos planteó; así como a los miembros del Directorio Internacional y Consejo Asesor por su acompañamiento, asesoramiento, y orientación para avanzar a lo largo del 2017 y finalizar la gestión con importantes oportunidades de proyección al futuro inmediato con una mirada de largo plazo que nos permita seguir aportando a la construcción de sociedades más sostenible.

Marianela Curi

Directora Ejecutiva

4 INFORME ANUAL 2017

El año 2017 Fundación Futuro Latinoamericano realizó su evaluación estratégica trienal 2015-2017, proceso que permitió identificar los logros más importantes alcanzados en el trienio en términos de resultados y de aportes al Plan Decenal. El presente Informe Anual 2017, contiene los resultados más destacados en los temas técnicos que trabajó FFLA; los aspectos estratégicos como levantamiento de fondos, comunicación, gestión institucional y situación financiera; y, las lecciones aprendidas en este período. Finalmente, el informe identifica las proyecciones que se plantean para el año 2018.

4.1 RESULTADOS DEL 2017

4.1.1 Cambio Climático

A través de su programa *Diálogo y Capacidades para el Cambio Climático, Agua y Energía*, FFLA trabajó durante el 2017 a través de tres líneas de acción: (i) Alianza Clima y Desarrollo (CDKN), (ii) la Iniciativa Ciudades Resilientes al Clima (CRC); y (iii), el proyecto ODS Territorio Ecuador.

(i) Alianza Clima y Desarrollo. CDKN apoyó a los tomadores de decisión en el diseño y ejecución de políticas y estrategias orientadas a lograr un desarrollo compatible con el clima que busca “minimizar los impactos causados por el cambio climático, mientras aprovecha al máximo las oportunidades que presenta un futuro bajo en emisiones y más resiliente” (CDKN, 2010).

Para ello se realizó acciones que combinan investigación, servicios de asesoría y gestión del conocimiento, en apoyo al desarrollo de políticas a escala nacional y subnacional. A escala nacional, CDKN apoyó programas en El Salvador, Perú, Colombia y proyectos específicos para El Caribe. A escala subnacional, apoyó la implementación de proyectos a nivel subnacional (Municipalidad de Quito, Lima, La Paz) y a nivel regional (Cuenca Amazónica). Los mayores impactos de CDKN estuvieron relacionados a la creación de las condiciones habilitantes e instrumentos para la implementación de políticas públicas en torno al cambio climático; además de la creación de espacios de diálogo, participación y la articulación entre actores de distintos sectores.

Como resultados específicos de las intervenciones del proyecto CDKN están:

- Un análisis realizado en Perú, relacionado a los aportes de las regiones al cumplimiento de las Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés). CDKN impulsó un análisis del rol y la potencial contribución de los territorios regionales al logro de la Contribución Nacional en tres regiones del país: Apurímac y Cusco, ubicadas en la parte sur de los Andes, y Ucayali en la Amazonía. Con distintos grados de avance del estudio, las tres regiones coinciden en la necesidad de seguir trabajando en: (a) el fortalecimiento de la institucionalidad y gobernanza, (b) la concienciación y el desarrollo de capacidades, (c) el conocimiento científico y tecnológico y (d) el acceso al financiamiento.

- En Colombia, CDKN apoyó el desarrollo del Marco para la Estrategia Colombiana de Financiamiento Climático elaborado en conjunto con el Comité de Gestión Financiera del SISCLIMA (Sistema Nacional de Cambio Climático) y Econometría. Este instrumento, se construyó de manera participativa, y fue un paso fundamental en el proceso de formulación de la Estrategia Financiera, ya que provee a los tomadores de decisión y a los técnicos, orientaciones estratégicas, mecanismos y acciones concretas para aumentar el flujo de inversiones en cambio climático y lograr una transición hacia un desarrollo compatible con el clima.
- En El Salvador, durante el 2016-2017 CDKN apoyó la elaboración de un estudio para evaluar la vulnerabilidad de la infraestructura crítica del país ante los desastres naturales. Este proceso ayudó a la definición de prioridades por parte del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de el Salvador (MARN), y otras agencias involucradas con infraestructura crítica, a comprender mejor la vulnerabilidad a desastres naturales.

(ii) Plataforma Climática Latinoamericana (PCL). Durante el 2017, FFLA continuó con el rol de Secretaría de PCL, en el marco del cual apoyó la publicación de los resultados del estudio que realizaron los miembros en 10 países de América Latina, durante 2016: "Factores que afectan la implementación de las Contribuciones Nacionales en el sector agropecuario y forestal". Tanto los estudios como la publicación contaron con el apoyo de CDKN.

(iii) Iniciativa de investigación-acción Ciudades Resilientes al Clima (CRC). A través de este trabajo se busca identificar y promover soluciones innovadoras para un desarrollo resiliente al clima en ciudades pequeñas y medianas de América Latina, que están experimentando un rápido crecimiento, con el fin último de mejorar la calidad de vida de las personas más afectadas por el cambio climático. En este contexto, CRC está financiando seis proyectos de investigación-acción, cuyos resultados se plasmarán en distintos instrumentos (estudios, metodologías, planes de acción, etc.) para apoyar procesos de política pública local en las ciudades de intervención que involucran y benefician a comunidades locales, tomadores de decisión de los gobiernos subnacionales y a la ciudadanía en general.

Entre los resultados más significativos de este proyecto durante 2017 se encuentran:

- Fuerte difusión de la temática de ciudades, cambio climático y resiliencia a nivel de la región, a través de la generación, por parte de la Iniciativa CRC, de documentos, publicaciones y espacios virtuales de discusión (*webinars*).
- Sensibilización y fortalecimiento de capacidades a los equipos de los seis proyectos CRC sobre procesos participativos, incidencia y género.
- Contribución al conocimiento científico sobre resiliencia urbana con la generación de metodologías, herramientas y propuestas de solución para la promoción de ciudades más resilientes al clima.

4.1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS

A finales de 2016, FFLA inició la implementación del proyecto *ODS Territorio Ecuador*, este proyecto financiado por la Unión Europea con una duración de 3 años y ejecutado en alianza con el Grupo Faro. El proyecto busca contribuir a la mejora integral de las condiciones y medios de vida en Ecuador, a través del cumplimiento de los ODS. El proyecto apoya la incorporación de los ODS en las políticas públicas nacionales y subnacionales (5 provincias); y, el fortalecimiento de la sociedad civil y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en su implementación y seguimiento. Para lograr este objetivo, el proyecto trabaja tres componentes: (i) mesas multisectoriales de diálogo, (ii) observatorios ciudadanos de monitoreo a los ODS; y, (iii) desarrollo de capacidades enfocado a escala subnacional.

El proyecto, que se encuentra finalizando su primer año de ejecución, deja resultados como:

- La conformación de un Grupo de Pensamiento Estratégico Nacional sobre ODS para promover la reflexión y aportes al más alto nivel, a partir, así como la articulación de actores clave. A nivel provincial, se instalaron los espacios de diálogo en las 5 provincias de intervención (Napo, Manabí, Santo Domingo, Azuay y Galápagos), priorizando 4 objetivos en cada provincia que serán los que guíen el trabajo de los grupos y los observatorios en las respectivas provincias. Una revisión exhaustiva de la información estadística disponible tanto a nivel nacional como provincial, en fuentes oficiales (INEC) y otras secundarias. Con esta información se diseñó material informativo y metodológico para aportar en las discusiones de los espacios de diálogo multisectorial, y se lanzó el sitio web del programa <www.odsterritorioecuador.ec> que incluye todos los productos del mismo, además de secciones interactivas como infografías, videos, publicaciones; cuenta con una sección específica para el observatorio <<http://ods.gioser.ec/>>.
- Alianzas interinstitucionales, entre ellas, un convenio de colaboración con la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) para la coordinación del fortalecimiento de capacidades a GAD y otros actores a escala subnacional. Se contribuyó desde la iniciativa ODS Territorio Ecuador con insumos de contenido y metodológicos a un módulo introductorio sobre ODS que la AME estaba desarrollando.

La temática de los ODS abre muchas puertas para el trabajo conjunto con instituciones aliadas, para complementar experticias, sumar esfuerzos y ampliar impactos. Además, abre la posibilidad de trabajar con otros gobiernos locales para incluir y transversalizar el tema en agendas de desarrollo y planes de ordenamiento territorial.

4.1.3 Gobernanza de los recursos naturales

La gobernanza es un tema clave para el manejo sostenible de los recursos naturales, la forma en que los actores comunitarios, autoridades, técnicos se articulan para desarrollar instrumentos de política pública garantiza la legitimidad de las políticas y estrategias adoptadas. FFLA ha apoyado con sus

enfoques y metodologías en la construcción participativa y consensuada de instrumentos de política pública, de espacios de toma de decisiones, así como de conocimientos y responsabilidades comunes sobre diversas problemáticas ambientales en territorio.

Para trabajar en este tema, el *Programa de Gobernanza Territorial* focalizó sus esfuerzos en acciones de fortalecimiento de capacidades de actores locales sobre instrumentos y metodologías para la gobernanza; así como en el acompañamiento técnico a poblaciones locales para la internalización de enfoques de gobernanza, manejo de conflictos socioambientales y género.

A través de tres intervenciones se aportó a esta temática: (i) Apoyo a la conformación de la Asamblea de Pescadores Indígenas de la Moskitia Hondureña (APIMH) con el fin de fortalecer organizativamente a los actores comunitarios de la Moskitia; (ii) Proceso de fortalecimiento de capacidades para el manejo de los recursos naturales pesqueros y del manglar en la Moskitia hondureña; (iii) Facilitación del Encuentro Binacional *Mujer: Riego, Conservación de Ecosistemas y Gestión de Riesgos*; y, (iv) Evaluación de Efectividad de Manejo para 6 Áreas Ecológicas de Conservación Municipal.

A continuación, se destacan los resultados más significativos de estas intervenciones:

(i) Apoyo a la conformación de asamblea de pescadores indígenas de la Moskitia hondureña. Este proceso incluyó la realización de diálogos entre los actores locales y un primer encuentro regional de autoridades y organizaciones indígenas Miskitas para la formulación de una estrategia consensuada para la buena gobernanza de la plataforma marina y los recursos marino costeros de la Moskitia de Honduras. Se contó con la participación de 89 personas, además de los representantes del sector pesquero indígena de la Moskitia y de los actores del Gobierno Nacional y de gobiernos locales y organizaciones de apoyo (GOAL, CORAL, Fondo Nórdico, BID). Como resultados de esta intervención, se logró:

- La identificación consensuada de los problemas relacionados a la pesca.
- La priorización de las necesidades urgentes que se deben atender.
- La conformación de una asociación de pescadores Miskitos con el fin de agrupar a los varios sectores pesqueros representantes de buzos activos; de buzos lisiados; de mujeres pescadoras, (MASTA).

(ii) Proceso de fortalecimiento de capacidades para el manejo de los recursos naturales pesqueros y del manglar en la Moskitia hondureña. Este proceso incluyó talleres de fortalecimiento de capacidades en manejo de conflictos, gobernanza y acción sin daño. A través de esta intervención se logró:

- Fortalecer capacidades y la construcción colaborativa de estrategias de diálogo para la transformación de 3 conflictos priorizados por los actores locales;
- Fortalecimiento de la conciencia en la actividad pesquera y de las capacidades de control y supervisión;

- Seguridad ocupacional del buceo para la pesca (que fueron priorizados por líderes de Consejos Territoriales, organizaciones del sector pesquero artesanal e industrial y actores con interés sobre los recursos pesqueros).
- Una hoja de ruta para la coordinación, negociación colaborativa y acuerdos voluntarios, fomentando gestiones necesarias dentro de sus respectivos espacios de toma de decisión para atender a la conflictividad en la zona.

Como efecto de estas intervenciones, actualmente la organización GOAL ha solicitado a FFLA una propuesta para “generar y sistematizar colectivamente una estrategia de gobernanza para el manejo de los recursos marino-costeros, pesqueros y de manglar; de los sistemas lagunares de Katarasca, Brus Laguna y Bacalar”.

(iii) Apoyo en la facilitación Encuentro Binacional “Mujer: Riego, Conservación de Ecosistemas y Gestión de Riesgos”. Este encuentro reunió a 100 lideresas de organizaciones de la subcuenca del Río Macará, de comunidades ubicadas en la frontera de Ecuador y Perú; autoridades nacionales y locales y técnicos de las instituciones organizadoras del evento, con el fin de impulsar la gobernanza ambiental binacional con enfoque de género.

Con el apoyo de FFLA, se logró analizar los roles y relaciones de género, e inequidades existentes en la subcuenca en cuanto al acceso al derecho humano del agua, la conservación de ecosistemas y la gestión de riesgos. Asimismo, se construyó colectivamente líneas de acción para la promoción de la equidad en la cuenca. En este encuentro se acordó desarrollar espacios de intercambio y diálogos nacionales y binacionales.

(iv) Evaluación de Efectividad de Manejo para 6 Áreas Ecológicas de Conservación Municipal. Entre enero y abril de 2017, FFLA desarrolló la Evaluación de Efectividad de Manejo (EEM) de seis áreas ecológicas de conservación municipal (AECM) en Ecuador: 1) La Bonita Cofanes Chingual, 2) Tinajillas Río Gualaceño, 3) Siete Iglesias, 4) Runahurco, 5) Yacuambi; y; 6) Los Guayacanes.

La EEM permite valorar la manera en que se maneja un área protegida y revisar si el manejo permite que se protejan los valores y se alcancen los objetivos para los cuales el área fue creada. Más allá de evaluar si el área protegida cumple con sus objetivos, la evaluación también ayuda a identificar problemas, vacíos y necesidades a los cuales se enfrenta cada área protegida.

El proceso permitió generar una línea base con información clave sobre el estado de los recursos, sus amenazas y oportunidades. A través de la EEM se ha fortalecido además el intercambio de conocimientos entre los administradores de las seis áreas sobre la realidad, las estrategias y buenas prácticas de cada AECM lo que aportará al mejoramiento de su gestión.

4.1.4 Industrias extractivas

En años anteriores, FFLA desarrolló diálogos, investigaciones y foros sobre la industria extractiva, siempre con un enfoque multisectorial y una visión regional. También, FFLA es miembro del Grupo de Diálogo Latinoamericano: Minería,

Democracia y Desarrollo Sostenible (GDL). En 2017, junto con el GDL y la organización peruana ProDiálogo, FFLA inicia un proceso en seis países de la región para identificar *Buenas Prácticas de Relacionamento entre Industria Extractiva y Sociedad Civil*, como un servicio para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el marco de esta iniciativa, en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y República Dominicana, FFLA organizó eventos de diálogo para identificar y validar buenas prácticas de relacionamiento. Casi 30 experiencias demuestran nuevas formas de relacionamiento entre los sectores para generar empleo y emprendimientos locales, socializar información y promover la transparencia, impulsar monitoreos ambientales participativos, y desarrollar procesos colaborativos. Las buenas prácticas puedan enriquecer una narrativa que se enfoca mucho en los conflictos en torno a la industria extractiva y se caracteriza por una alta polarización.

4.1.5 Conflictos socio ambientales

En 2017, FFLA contribuyó al reconocimiento del diálogo como herramienta importante para abordar la conflictividad socioambiental en la región, capacitó a actores comunitarios y del sector público en la gestión de los conflictos e inició un proceso de articulación para abordar un conflicto en torno al tema de residuos sólidos en Ecuador. En coordinación con su socio principal Puentes para la Paz de Colombia, FFLA y otros aliados, organizó el *Foro Regional de Diálogo Constructivo en América Latina: Recursos Naturales, Territorio y Democracia*, que tuvo lugar en Bogotá, Colombia, el 17, 18 y 19 de octubre de 2017. En el Foro, se compartieron experiencias nacionales e internacionales, en un ambiente de respeto y participación, que permitió: la identificación de puentes entre actores con diferentes posiciones sobre el tema para generar alianzas en pro de la gestión transformadora de conflictos, a fin de socializar y compartir metodologías para dar continuidad a procesos de diálogos regionales y territoriales. Paralelamente, FFLA desarrolló una serie de iniciativas para fortalecer capacidades de actores clave en la transformación de conflictos socioambientales. En Ecuador, junto con la Universidad de Cuenca, FFLA diseñó e implementó el módulo de manejo de conflictos y mediación en el marco de la Maestría de Investigación en Desarrollo Local. En el estado Chiapas, México, desarrolló una formación en Acción Sin Daño. La formación, que inició con charlas virtuales, fue dirigida a personal de la organización Pronatura Sur, socio de FFLA en México, y a representantes de la sociedad civil y promotores de procesos participativos.

En el marco de su intervención en la Moskitia hondureña, apoyada por el BID, que pretende contribuir a la Buena Gobernanza para el manejo de los recursos pesqueros, FFLA implementó talleres sobre transformación de conflictos socioambientales y Acción Sin Daño, dirigidos al sector pesquero artesanal, autoridades locales, autoridades indígenas y proyectos de la cooperación internacional. Adicionalmente a la formación, se desarrollaron encuentros para construir colaborativamente estrategias de transformación de conflictos con base en acuerdos voluntarios.

Por otra parte, a solicitud de una empresa pública, FFLA intervino en un conflicto en torno al manejo de residuos sólidos en la sierra sur de Ecuador. FFLA elaboró un diagnóstico de la situación de conflictividad y acordó con los actores clave una Hoja de Ruta para poder abordar los conflictos mediante el diálogo. A la vez, promovió la articulación entre las autoridades locales y realizó reuniones de reflexión en las comunidades y barrios afectados. En el futuro cercano, se espera poder implementar los pasos previstos de un diálogo colaborativo.

4.1.6 Movilidad Humana y Construcción de Paz

Con resiliencia y cohesión social, jóvenes de la frontera norte lideran el cambio positivo: este es el impacto más destacado del programa de *Movilidad Humana y Construcción de Paz* durante el 2017. En alianza con Catholic Relief Services (CRS), la Fundación Futuro Latinoamericano puso en marcha el diseño y validación de la "Metodología de artes creativas para trabajar con jóvenes en situación de vulnerabilidad y movilidad humana". Este proceso consiguió traducir las preocupaciones de los jóvenes en materia de discriminación y xenofobia en una herramienta -basada en sus propias narrativas- para promover el bienestar y la convivencia en territorios de frontera.

A partir de las historias relatadas por jóvenes del Movimiento Juvenil Scalabriniano -destinatarios de nuestros proyectos-, la productora de animación Chocolate Moose Media elaboró dos vídeos sobre discriminación y acoso escolar. Estos vídeos son la herramienta catalizadora para iniciar el diálogo y reflexión para promover la resiliencia y la cohesión social. Alrededor de estos dos temas, el equipo del proyecto diseñó talleres adaptables tanto a contextos escolares como los de organizaciones comunitarias. Como elemento innovador, el modelo de implementación de dichos talleres contempla la formación y réplica de facilitadores adultos y jóvenes con material y lenguaje ajustado a sus necesidades. Además, este producto cuenta con un cuaderno conceptual que brinda el marco de referencia bajo el cual fue diseñada esta metodología. Gracias a su pilotaje, los integrantes del Movimiento Juvenil Scalabriniano, jóvenes de origen ecuatoriano, colombiano y venezolano que habitan en la provincia de Imbabura, pudieron fortalecer sus capacidades en resiliencia y cohesión social.

Como una lección aprendida de la elaboración de la metodología de artes creativas, se evidenció que las narrativas seleccionadas y trabajadas con los jóvenes responden a un contexto de discriminación específico, de ahí la posibilidad de que algunos productos sean demasiado acotados a una experiencia de discriminación específica -de ecuatorianos hacia colombianos.

Por otra parte, cabe mencionar que organizaciones no gubernamentales, así como gobiernos provinciales y departamentales de Ecuador y Colombia están movilizados para la construcción de paz con jóvenes. El equipo del Programa de FFLA emprendió acciones de sensibilización (reuniones y visitas bilaterales) a través de la devolución de información sobre sus proyectos a los actores de interés del ámbito de la movilidad humana, así como a actores del sector público y privado, quienes tienen ahora a su disposición elementos para la discusión de política pública. Destaca como producto el concepto de proyecto

Escuela Binacional de Liderazgo Juvenil, que ha recogido el interés de los gobiernos subnacionales que integran la Hermandad del Norte: prefecturas de Carchi y Sucumbíos, y, gobernaciones de Nariño y Putumayo.

El Programa de Movilidad Humana y Construcción de Paz tuvo como objetivo aportar a la construcción de una Cultura de Paz y a la Movilidad Humana digna, fundamentadas en el autoconocimiento, resiliencia, No Violencia activa y transformación pacífica de conflictos a través de la promoción del diálogo intercultural. Las temáticas que abordó tienen plena vigencia y requieren de trabajo sostenido de actores públicos y privados. Dadas las prioridades de las organizaciones en materia de cooperación internacional, FFLA decide cerrar el ciclo de operación de este programa. Como perspectivas a futuro, quedan tareas pendientes como la formación a formadores en la metodología de artes creativas, y la búsqueda de financiamiento para la Escuela Binacional de Liderazgo Juvenil.

4.2 RESULTADOS EN TEMAS ESTRATÉGICOS

4.2.1 Levantamiento de fondos

El 2017 se concluye el cuarto año de la Estrategia de Levantamiento de Fondos, la misma que identificó cuatro objetivos específicos con acciones tácticas:

- Fortalecer el levantamiento de fondos de fuentes tradicionales.
- Diversificar las fuentes de financiamiento.
- Mejorar procesos internos de levantamiento de fondos.
- Cultivar una cultura de recaudación de fondos.

Para aportar al cumplimiento de estos objetivos, en el 2017 las acciones más importantes se concentraron en la elaboración de propuestas de proyectos, el cultivo de relaciones con donantes estratégicos de FFLA, la preparación de información para el proceso de acreditación al Fondo Verde Climático.

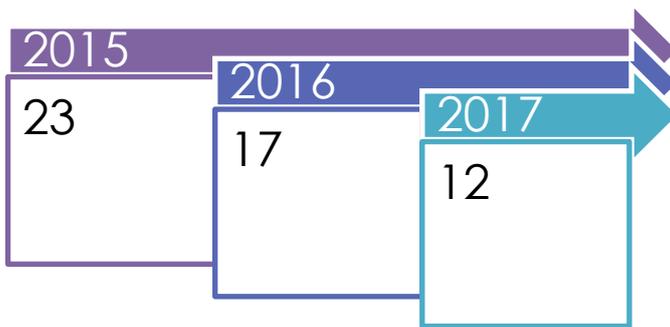
Como resultados de estas acciones, el 2017 se identificaron 37 convocatorias de proyectos, se presentaron 12 propuestas de proyectos y se financiaron 2 proyectos.

Proyectos	Montos
ACNUR	100.000
Ned	70.054
Wisions	67.123
Tent	50.000
Chanel	189.523
KR Foundation	5'000.000

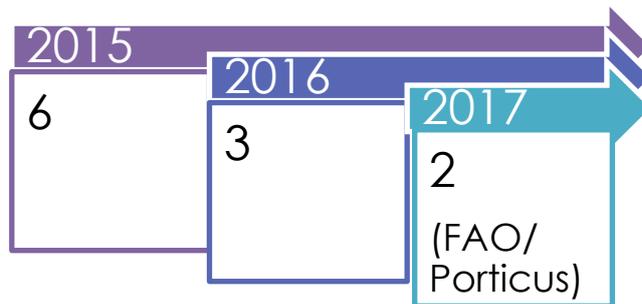
Euroclima Bosques	148.422
Global Challenge	1'000.000
CEP USAID	100.000
FAO	198.836
Porticus	36.910
Digital Impact	39.710
TOTAL DE FONDOS SOLICITADOS	7'000.558

A continuación, se observa las tendencias en los últimos tres años en cuanto a propuestas presentadas, ganadas y fondos recaudados por proyectos.

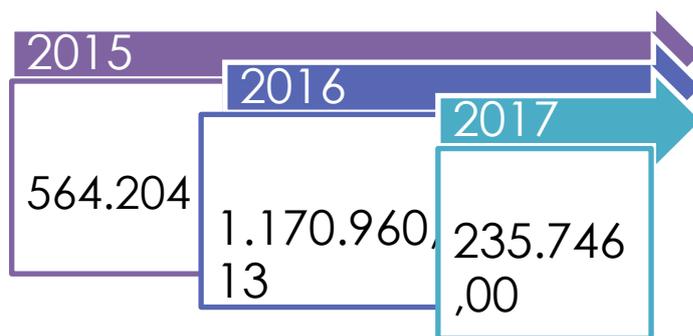
Propuestas de proyectos presentadas



Propuestas ganadas



Fondos recaudados por proyectos



Como parte de la Estrategia de Levantamiento de Fondos, se ejecutaron acciones de cultivo de relaciones con donantes y aliados estratégicos como la reunión con donantes en Ecuador que contó con la participación de las principales agencias de cooperación en el Ecuador: AECID, ONU Mujeres, GIZ, Unión Europea, PNUD y Counterpart.

Adicionalmente, se firmaron nuevos convenios interinstitucionales que permitieron consolidar alianzas estratégicas con el Fondo Nacional del Agua en Ecuador (FONAG), la Secretaría del Agua de Ecuador (SENAGUA), la Asociación de Municipalidades en Ecuador (AME), el Consorcio de Gobiernos Provinciales (CONGOPE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), Mercociudades y el Grupo de Diálogo Minero.

Finalmente, una acción estratégica para el levantamiento de fondos fue la decisión de acreditar a FFLA al Fondo Verde del Clima (FVC). La acreditación al FVC otorga la posibilidad de participar con propuestas de proyectos para fondos de más de 1 millón de dólares en temas de mitigación y adaptación al cambio climático. Se contrató un apoyo externo para preparar toda la información requerida.

La acreditación al FVC requirió de FFLA la preparación de información técnica, administrativa y financiera solicitada, la identificación de procesos internos y su actualización. Como resultado de esta acción, al momento se cuenta con la acreditación en línea; la información, documentos y anexos para las secciones 1, 2, 3, 5 y 6 de los requisitos del FVC (información institucional, políticas internas, guías para gestión de proyectos y subvenciones y salvaguardas ambientales y sociales). En el año 2018, está previsto ingresar la información, desarrollar la información para la sección 4 y concluir el proceso de acreditación.

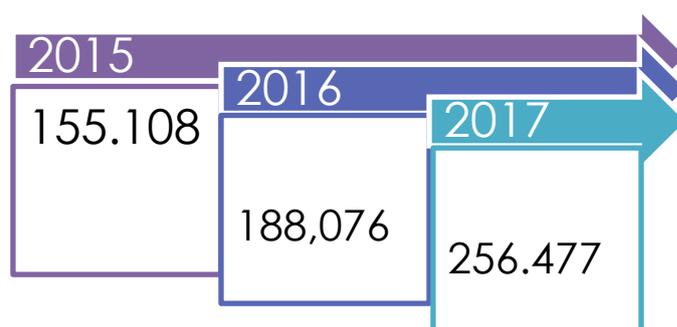
4.2.2 Servicios

La línea de servicios ha sido una de las líneas estratégicas de levantamiento de fondos y de sostenibilidad financiera de la organización, mostrando una tendencia creciente en los últimos años. El 2017 se generó un volumen ejecutado de US\$585.700.

Además de estos aportes, a través de la línea de servicios se han podido posicionar los enfoques de trabajo de FFLA; ampliar su participación en la región, así como generar alianzas con organizaciones/ consultoras de Europa para presentar propuestas de proyectos regionales.

Así, por ejemplo, a través de acciones de capacitación y foros de intercambio y construcción de aprendizajes, el Programa Servicios aportó a que los gobiernos y la sociedad tengan mayores capacidades para iniciar y sostener diálogos sobre temas vinculados al desarrollo sostenible, así como a la construcción multisectorial de visiones para la incidencia en políticas públicas.

Fondos levantados servicios



4.2.3 Comunicación

El 2017 se cierra el ciclo de la Estrategia de Comunicación Institucional de FFLA construida con un alcance temporal de 4 años. La estrategia tuvo tres objetivos específicos:

- Optimizar el uso de las herramientas de comunicación (LinkedIn, redacción de historias de cambio, Video Scribe)
- Fortalecer las capacidades comunicacionales del equipo de los programas para comunicar más sus logros y los impactos de su trabajo.
- Incrementar la visibilidad y el posicionamiento de FFLA con sectores estratégicos: aliados, cooperación internacional, beneficiarios, medios de comunicación y sector privado en el Ecuador y en la región latinoamericana.

A fin de cumplir con estos objetivos, las acciones en el 2017 se enfocaron en:

- La incorporación de nuevas herramientas de comunicación: Twitter, LinkedIn, video Scribe, videos de programas (MHCP), historias de cambio, papers de análisis (ODS)
- Ampliar la difusión de Notas a los medios web FFLA, otras organizaciones aliadas y medios de comunicación
- Sondeo de percepción sobre el posicionamiento de FFLA

Si bien el 2017 se cumplió en un 80% el Plan Anual de Comunicación, quedaron tareas pendientes por hacer especialmente en lo relativo al posicionamiento institucional. Según el sondeo de percepción que se realizó para identificar cómo nos ven organizaciones pares, la cooperación internacional, el sector

privado y la academia; FFLA es percibida como una organización sólida, transparente con amplias experticias en procesos de diálogo, conflictos socioambientales y en los últimos años en cambio climático; sin embargo, hace falta visibilizar más estos atributos y sobre todos los impactos de su trabajo. Para trabajar en el posicionamiento, en el 2018, se ha planteado una forma más estratégica de manejar la comunicación institucional, partiendo de la construcción de los mensajes institucionales clave, los públicos meta de FFLA; así como herramientas amigables que permitan una comunicación más dinámica y efectiva.

4.2.4 Regionalización

Una de las acciones estratégicas de FFLA planteadas en su Planificación Estratégica Decenal es la ampliación y consolidación de su presencia e impactos en América Latina. En 2017, a través de la acción de los programas y la gestión de la Dirección Ejecutiva, se realizaron acciones que permitieron un mayor posicionamiento de FFLA en la región; a continuación, se desatacan algunas de las Iniciativas que mayores aportes han hecho a la regionalización de FFLA en el último año:

Proyecto Ciudades Resilientes al Clima en América Latina (CRC). Esta iniciativa de investigación-acción busca identificar y promover soluciones innovadoras para un desarrollo resiliente al clima en ciudades pequeñas y medianas que están experimentando un rápido crecimiento, con el fin último de mejorar la calidad de vida de las personas más afectadas por el cambio climático. CRC apoya seis proyectos de investigación-acción en 7 países y 13 ciudades de AL. Concretamente en las ciudades de Santa Ana en El Salvador, Santo Tome en Argentina, Dos Quebradas en Colombia, Iquitos y Tarapoto en Perú, México, Santana, Mazagao, Abaetetuba y Ponta de Pedras en Brasil; y, Ciudad del Este-Paraguay y Foz de Iguazú-Brasil/Argentina.

Alianza Clima y Desarrollo (CDKN). En el marco del Programa CDKN, en el último año se desarrollaron varios talleres de aprendizaje e intercambio de conocimientos. Así, por ejemplo, mediante el taller "Camino a la implementación de las Contribuciones Nacionales", se logró intercambiar conocimientos sobre la implementación de los Compromisos Nacionales Determinados (NDC) entre 6 países de la región.; establecer una red de contactos para apoyar a los países en la implementación del Acuerdo de París; y generar nuevos conocimientos. Se compartió experiencias entre: Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú". Adicionalmente, en los talleres de aprendizaje en torno a: ciudades de LAC (Quito), diálogo y participación para el desarrollo compatible con el Clima (Lima). De igual forma, FFLA realizó eventos paralelos en la COP 23 de Cambio Climático en Bonn sobre el NEXO Agua-, Energía- Alimentación; y sobre las NDC- en Agricultura en 10 países de la región, así como sobre desarrollo urbano resiliente.

Gobernanza de los recursos naturales. En el año 2017 se destaca el trabajo de FFLA en Honduras a fin de generar procesos para una mejor gobernanza de los recursos naturales en zonas vulnerables. Es el caso de las intervenciones en

la Moskitia hondureña a través de talleres y procesos de construcción conjunta de herramientas que permitan el tratamiento adecuado de posibles conflictos socioambientales, el fortalecimiento de capacidades de los actores para la incidencia en políticas públicas y la toma de decisiones. Estos procesos han consolidado además las relaciones de FFLA con actores como el BID, GOAL Foundation y gobiernos locales de la Moskitia hondureña.

Foro Regional de Diálogo Constructivo en América Latina. En el marco de su iniciativa sobre Foros Regionales sobre Transformación de Conflictos Socio Ambientales, FFLA y Puentes para la Paz (Colombia) organizaron en octubre de 2017 el Foro Regional de Diálogo Constructivo en América Latina.

El objetivo del Foro fue posicionar el diálogo constructivo en la Región como alternativa a la gestión de conflictos y a la gobernanza de recursos naturales en territorios de sociedades complejas y frágiles.

El Foro permitió el intercambio con expositores de más de 5 países de la región, así como compartir los conocimientos de los participantes

Por novena ocasión, FFLA convoca a diferentes actores de la región para dialogar en torno a los conflictos socioambientales y plantear propuestas para su transformación.

Según el estudio sobre conflictividad realizado por FFLA, la conflictividad socioambiental en la región tiende a incrementarse. Aunque los temas de minería e hidrocarburos son los temas en los que convergen la mayoría de los conflictos, existen también otras problemáticas vinculadas a las actividades agrícolas, manejo de agua, infraestructura o la extracción de recursos del mar.

4.2.5 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un elemento central de la planificación de FFLA, el Objetivo tres plantea el *Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades*. Para aportar al cumplimiento de este objetivo, en el 2017 FFLA enfocó sus esfuerzos en la articulación del conocimiento con acciones de incidencia en políticas públicas. Así, a través del proyecto CDKN y de la Iniciativa CRC, FFLA desarrolló un enfoque que integra el conocimiento, redes, aprendizaje y comunicación, que fue modelo para otras regiones.

Como parte de estos procesos, se cuenta con los documentos sistematizados:

- Investigación para la acción climática en América Latina: aportes de CDKN en la Región
- Guía "Estudios de vulnerabilidad en América Latina y el Caribe: recomendaciones a través de la experiencia"
- En el Caribe, se sistematizó los resultados e impactos de los proyectos de investigación en la región.
- En Quito, se realizó el Documento Técnico Sistematización: Conocimiento de la vulnerabilidad y posibles medidas de adaptación al cambio climático en el Distrito Metropolitano de Quito.

- De igual forma con el Proyecto Huella de Ciudades se realizó la sistematización: Acción Local con impacto global: 8 ciudades latinoamericanas avanzan hacia un Desarrollo Compatible con el Clima.

Por otra parte, el proyecto Ciudades Resilientes al Clima-CRC- tiene una comunidad de práctica en línea y una página web.

4.2.6 Acciones para enfrentar la situación financiera

El 2017 fue un año que planteó grandes desafíos a la fundación, tanto desde lo interno como desde el contexto externo. Durante el 2017, FFLA concluyó la gestión de uno de sus proyectos más grandes. La mayor parte de recursos humanos y financieros estuvieron direccionados a cumplir dichas obligaciones.

Conscientes de la reducción de ingresos que el cierre de proyectos produciría, se realizaron esfuerzos para mitigar el impacto que se generaría tanto en lo programático como en lo financiero. Es así como, en 2016, se concretaron las gestiones que dieron inicio, en 2017 a la Iniciativa Ciudades Resilientes al Clima con financiamiento de IRDC, que combinado con recursos de CDKN, permitió dar continuidad al trabajo del equipo del programa de cambio climático.

Por otra parte, a fines de 2016 e inicios del 2017, la Fundación programó planes de contingencia para que sus cuatro Programas pudieran apalancar los suficientes recursos para cumplir con sus planes operativos, así como cubrir sus costos de operación, sin embargo, esto fue difícil de lograr debido a varios factores a considerar:

el contexto político y financiero del Ecuador y de varios países de la región, debido a su calificación por la OCDE como países de renta media.

- Las consecuencias de la crisis financiera de inicios de la década tuvieron como consecuencia una considerable reducción de fondos de cooperación para proyectos de desarrollo en el Ecuador y en la región.
- Las prioridades de la cooperación tanto bilateral como multilateral se orientaron con mayor énfasis a atender temas internos; a la reducción de la extrema pobreza en otras regiones del planeta como África; y al cambio climático como tema prioritario a escala global.
- Debido a estos factores y tendencias, la Fundación debió maniobrar, por tanto, en un escenario más restringido en cuanto a fondos y mucho más competitivo y complejo en cuanto a oportunidades.

El Plan Estratégico Decenal de la Fundación contempla como meta para el año 2021 la obtención de recursos para su presupuesto en una proporción de 60% proveniente de fondos para proyectos (donaciones y subvenciones), y 40% para la venta de servicios, precisamente como una estrategia de sostenibilidad financiera.

Habiéndose ejecutado las medidas mencionadas, y luego de un análisis de cifras proyectadas hasta el cierre del 2017, se vio que la situación financiera presentaba señales de alarma preocupantes, que fueron compartidas con el Directorio Internacional; la Dirección Ejecutiva preparó un plan de contingencia y en ese marco, al concluir 2017 se tomó la decisión de reducir las operaciones

de 4 programas a 3, así como dar por terminados contratos de trabajo de los colaboradores cuyos salarios no estuvieran cubiertos por proyecto alguno. Además, se estableció un plan general de medidas a ejecutarse en el 2018 para mitigar los efectos de la reducción de ingresos. Debido a las obligaciones contractuales, los ahorros podrán verse con mayor claridad el 2019.

En resumen, la Fundación procedió de la siguiente forma:

2016	2017	2018
-Proyecto Ciudades Resilientes al Clima -Rediseño Programático - Plan Mercadeo Servicios	- Ejecución de planes de contingencia (operacional) -Preparación de propuestas a cooperación internacional -Venta de servicios	-Cierre de programa MHCP -Reducción de personal -Reducción de costos administrativos -Redefinición de funciones para ser más costo-efectivos -Replanteamiento de la forma de operar de FFLA

4.3 LECCIONES APRENDIDAS

El 2017 nos deja algunas conclusiones y lecciones aprendidas a ser internalizadas por el equipo de FFLA:

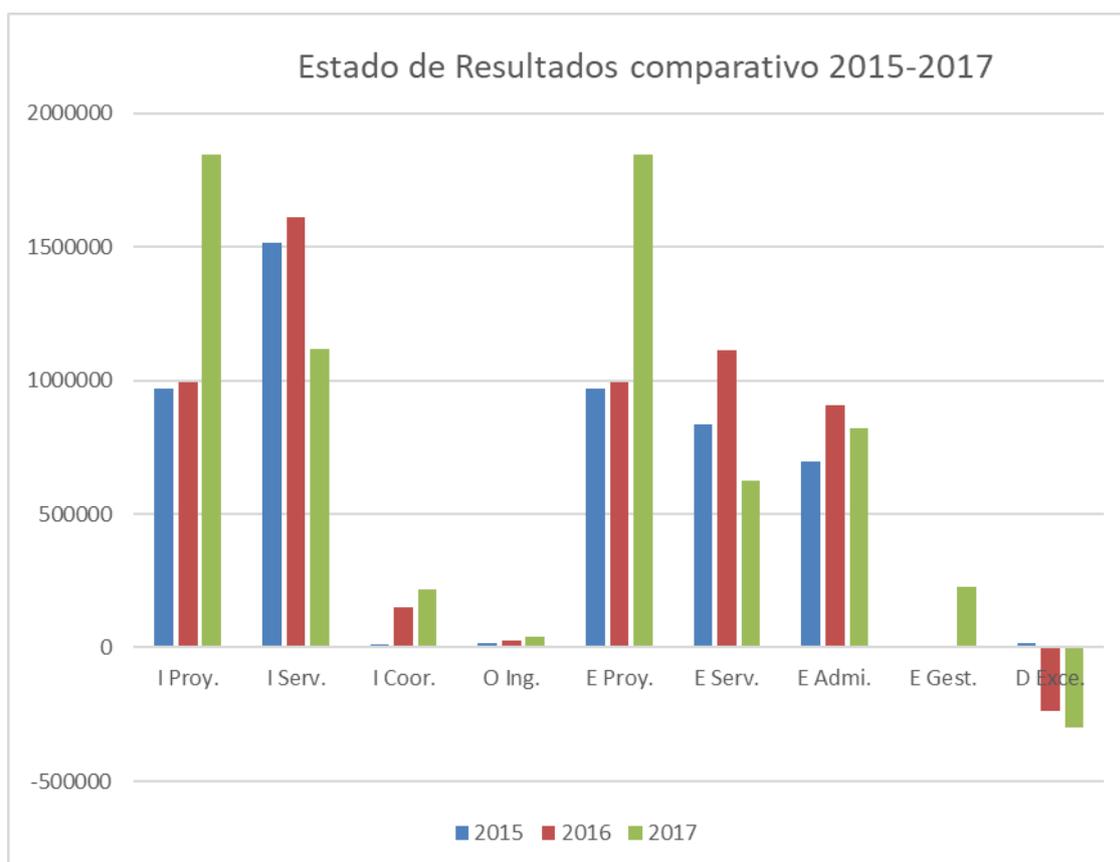
1. El 2017 fue un año complejo en términos de levantamiento de recursos financieros que nos generó un déficit al final de la gestión, lo que nos dio la oportunidad de empezar a revisar y repensar varios procesos internos, relacionados al levantamiento de fondos, al seguimiento de estos, y a la forma de elaborar las propuestas para convocatorias tanto globales como regionales.
2. Dado que las convocatorias para la presentación de propuestas ahora son más integrales, de carácter regional y global y por tanto más competitivas, se planteó de una forma mucho más significativa la oportunidad de establecer alianzas con organizaciones en los países de la región que permitan articular esfuerzos, complementar experiencias para la presentación de propuestas conjuntas. A nivel interno, se reflexionó también sobre la necesidad de mejorar la calidad técnica y los enfoques estratégicos de las propuestas de proyectos a fin de responder de manera creativa y eficaz a los objetivos de las convocatorias.
3. Hay una necesidad urgente de innovar las estrategias internas de la organización tanto en la preparación de las propuestas, cuanto en la implementación de los proyectos y la articulación con los actores (comunidades, organizaciones pares, cooperación internacional y sector privado). La innovación va de la mano de procesos que permitan a los equipos adquirir nuevos conocimientos, refrescar enfoques y adquirir una lectura y reflexiones más profundas de las problemáticas actuales.
4. Es necesario consolidar procesos más ágiles y estratégicos de gestión de propuestas. A más del aporte técnico del equipo, se necesita

- retroalimentación estratégica y de fondo (contexto territorial, político, enfoques técnicos, inversiones, etc.).
5. Ante la coyuntura de cierre del PMHCP, FFLA deberá prever en sus nuevas planificaciones la transversalización de los temas de movilidad humana y cultura de paz, enfoques a los cuales el programa se enfocaba. Por otra parte, el tema de jóvenes es importante y estratégico.
 6. Es necesario revisar y actualizar la Planificación Decenal, considerando el nuevo contexto interno y externo de la institución para precisar metas y alcances, de cara a lo avanzado en los dos trienios anteriores, así como actualizar las metas en función de las nuevas temáticas que se están trabajando.
 7. Implementar la Estrategia de Gestión del Conocimiento a fin de asegurar la consolidación técnica del equipo con la incorporación de nuevos elementos desarrollados por FFLA en sus intervenciones, el intercambio de conocimientos y el manejo solvente de los conceptos y los enfoques institucionales por parte de todo el equipo.
 8. Mejorar el relacionamiento con donantes y aliados mediante acciones sostenidas en el tiempo. Aunque FFLA ha hecho importantes esfuerzos en cultivo de relaciones, es necesario consolidar institucionalmente las mismas a fin de estar en el radar de los actores de forma constante y profundizar relaciones de confianza.
 9. Bajo el actual contexto de reestructuración del equipo, así como para atender a las demandas de proyectos y servicios del actual contexto, es importante desarrollar un proceso de reflexión y planificación que permita un modelo organizativo más permeable y flexible que facilita ajustes programáticos e institucionales, de acuerdo con la dinámica del contexto.

5 INFORME PRESUPUESTARIO

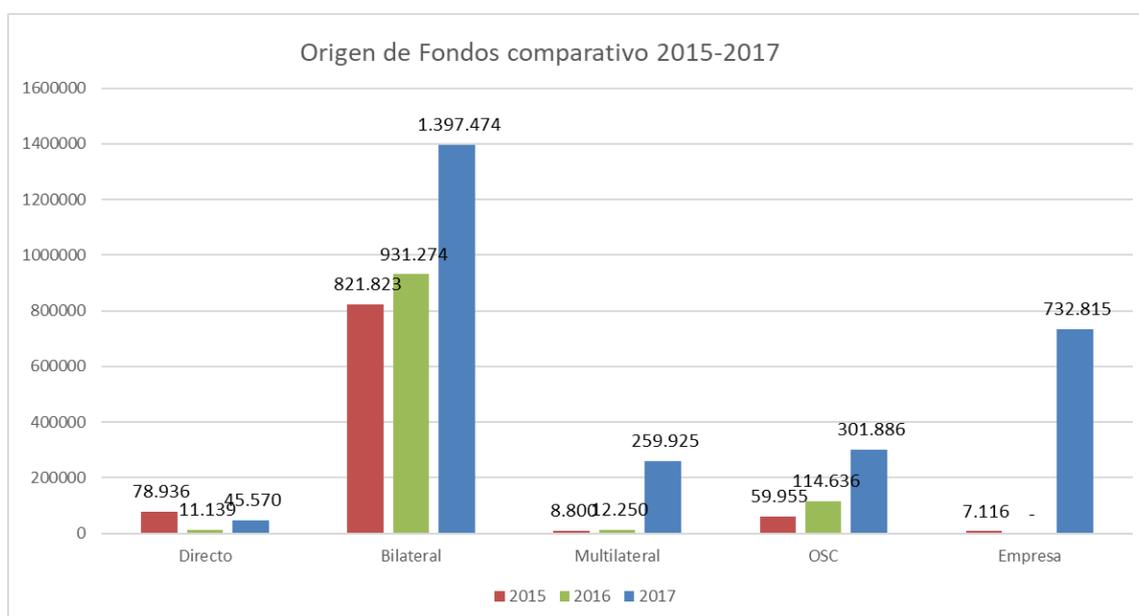
Resumen de la situación financiera (expresado en U.S. Dólares)

DESCRIPCION		2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS	T Egr.	2.512.903	2.777.355	3.221.967
ING. PROYECTOS	I Proy.	967.333	993.780	1.846.970
ING. SERVICIOS	I Serv.	1.516.631	1.609.299	1.117.645
ING. COORDINACION	I Coord.	10.530	150.325	217.688
OTROS INGRESOS	O Ing.	18.409	23.951	39.664
TOTAL EGRESOS	T Egr.	2.496.505	3.013.184	3.520.902
EGR. PROYECTOS	E Proy.	967.333	993.780	1.846.970
EGR. SERVICIOS	E Serv.	835.214	1.113.185	625.909
EGR. ADMINISTRATIVOS	E Admi.	693.958	906.219	821.078
EGR. GESTIÓN	E Gest.	0	0	226.945
DEFICIT / EXCEDENTE	D Exce.	16.398	-235.829	-298.935



Fuentes de financiamiento (expresado en U.S. Dólares)

SECTORES	2015		2016		2017		FFLA Ecuador	FFLA Intl
Sector Público								
Directo	78.936	8%	11.139	1%	45.570	2%	45.570	-
Bilateral	821.823	84%	931.274	87%	1.397.474	51%	-	1.397.474
Multilateral	8.800	1%	12.250	1%	259.925	9%	129.123	130.802
Subtotal	909.560		954.663		1.702.969		174.693	1.528.276
Sector privado								
OSC	59.955	6%	114.636	11%	301.886	11%	134.966	166.920
Empresa	7.116	1%	-	0%	732.815	27%	309.380	423.435
Subtotal	67.071		114.636		1.034.701		444.346	590.355
TOTAL	976.631	100%	1.069.299	100%	2.737.670	100%	619.039	2.118.631



Ejecución presupuestaria (expresada en U.S. Dólares)

DESCRIPCION		PRESUPUESTO CONSOLIDADO	EJECUCIÓN			DIFERENCIA	
			FFLA Int.	FFLA	CONSOLIDADO	%	
TOTAL INGRESOS	T Egr.	3.419.135	2.338.340	883.627	3.221.967	94%	3.221.968
ING. PROYECTOS	I Proy.	2.721.802	1.623.286	223.684	1.846.970	68%	-874.832
ING. SERVICIOS	I Serv.	697.333	495.345	622.300	1.117.645	160%	420.312
ING. COORDINACION	I Coord.		217.688		217.688		217.688
OTROS INGRESOS	O Ing.		2.021	37.643	39.664		39.664
TOTAL EGRESOS	T Egr.	3.720.690	2.476.569	1.044.333	3.520.902	95%	-426.733
EGR. PROYECTOS	E Proy.	2.244.695	1.623.286	223.684	1.846.970	82%	-397.725
EGR. SERVICIOS	E Serv.	467.799	599.567	26.342	625.909	134%	158.110
EGR. ADMINISTRATIVOS	E Admi.	1.008.196	26.771	794.307	821.078	81%	-187.118
EGR. GESTIÓN	E Gest.		226.945		226.945		
DEFICIT / EXCEDENTE	D Exce.	(301.555)	(138.229)	(160.706)	(298.935)	99%	-298.934
Ganancia (pérdida) actuarial			-	10.495	10.495		
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO			(138.229)	(150.211)	(288.440)		

