

Fundación Futuro Latinoamericano



Informe Anual de Labores 2011

Contenido

Mensaje del Presidente del Directorio Internacional	3
Mensaje de la Directora Ejecutiva	4
Introducción	5
Resumen Ejecutivo.....	6
Capítulo I: Informe 2011.....	8
Iniciativas Estratégicas	8
Cambio Climático	9
Fortalecimiento Local	11
Paz y Desarrollo en la Frontera Norte	13
Gobernanza del Agua.....	15
Gobernanza Marina	17
Territorios Interculturales.....	19
Foro Regional de Transformación de Conflictos.....	21
Respuesta a la Demanda	23
CAO Panamá	23
Curso CEDA FLACSO	24
SNAP Uruguay.....	24
ACCIÓN SIN DAÑO CARE.....	24
Taller Internacional Islas, Identidad Cultural y Sustentabilidad	25
Otros proyectos	25
Fortaleciendo la Gobernanza Ambiental en el Ecuador	25
Direcciones Institucionales	26
Dirección Ejecutiva.....	26
Dirección Administrativo- Financiera	26
Dirección de Desarrollo Institucional.....	26
Dirección de Gestión Técnica.....	26
Impactos y aprendizajes del 2011	27
Informe Financiero 2011	28
Recurso Humano y su distribución de tiempo en el 2011	30
Capítulo II: Resultados de Evaluación Trienal 2009-2011	31
Consecución de Fondos	33
Capítulo III: Planificación Estratégica	34
Equipo FFLA 2011.....	35
Organigrama.....	35
Directorio Internacional 2011	35
Consejo Asesor	35
Listado de personal FFLA 2011.....	36
Glosario	37

Mensaje del Presidente del Directorio Internacional



Estimadas/os amigas/os,

Tienen ante ustedes el Informe Anual 2011 de la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA). Justamente lo primero que quiero destacar en este mensaje, es como una vez más la Fundación hace rendición de labores, aquí les contamos a todas aquellas personas y organizaciones con las que laboramos y estamos en contacto, lo hecho, lo avanzado y cuánto hemos trabajado en pos de una visión compartida. Se manifiesta una vez más nuestro compromiso con la transparencia, nuestra convicción de que los objetivos a lograr y la forma en que se trabaja para alcanzarlos, forman parte integrante e inseparable del compromiso por un futuro sustentable.

En este camino de transparencia, de apertura y cooperación, FFLA ha ido desarrollando y fortaleciendo de manera permanente la riqueza de su personal, quienes cotidianamente llevan nuestra misión y visión a la realidad de la ejecución. Sin duda, en este informe encontrarán la evidencia de ese crecimiento.

Quisiera destacar que este informe cubre el último año de un trienio clave para la Fundación, donde tomamos la decisión de cambiar nuestro enfoque de planificación, dejando de centrarnos en la ejecución de proyectos y enfocándonos en Iniciativas Estratégicas. Este cambio no fue una elección meramente formal, sino que representó adecuadamente nuestra decisión de definir con claridad cuáles eran las áreas de trabajo que queríamos desarrollar, alejándonos del riesgo de estructurar nuestra agenda en base a los proyectos “posibles” en términos de financiamiento disponible. Esta decisión fortaleció la capacidad de fijar el rumbo y nos dio la libertad para abordar aquellos temas que consideramos esenciales para nuestra Región.

Otro elemento fundamental presente en este Informe, es la progresiva solidez financiera que FFLA ha alcanzado, especialmente en un contexto de crisis e inseguridad en gran parte del mundo. Esto ha sido posible no solo por la eficiencia y eficacia en la búsqueda e inversión de recursos que es tradicional en FFLA, sino también por el desarrollo permanente de nuevos instrumentos metodológicos para facilitar y apuntalar la toma de decisiones. Todo ello basado en la experiencia y madurez que la institución ha alcanzado.

Aquí damos cuenta de lo que sucedió, y también establecemos bases claras para pensar a futuro. FFLA comenzó otro periodo de planificación, y aprendiendo y basándose en lo hecho anteriormente, decidió ir un paso más allá. Adoptamos para este proceso un horizonte de 10 años, buscando una mayor reflexión acerca del contexto que afecta la realidad de nuestra región y el mundo. Desde esa perspectiva de década regresamos a planificar con detalle el trienio 2012-2014, lo que nos permitirá evaluar y adaptarnos con la flexibilidad necesaria dentro de un entorno en permanente cambio; siempre en el marco de premisas de largo plazo, donde la apertura y cooperación con otras instituciones de todo tipo, y la progresiva y creciente regionalización de la tarea de FFLA, son elementos fundamentales.

No quisiera cerrar este primer mensaje como Presidente del Directorio de FFLA, sin reconocer la enorme contribución del Presidente saliente Jorge Caillaux, quien ha sido un pilar fundamental en los logros alcanzados, así como de todos los miembros del Directorio, pasados y presentes, quienes junto al equipo de FFLA han logrado plasmar el espíritu propio y característico de nuestra institución que la convierte en un caso especial, cimentando y potenciando su capacidad para transformar positivamente la realidad latinoamericana.

Y este es, en definitiva, nuestro sueño compartido.

Miguel Pellerano, Presidente Directorio Internacional FFLA

Mensaje de la Directora Ejecutiva

Es con enorme orgullo y cariño que les presento este Informe anual de actividades, logros y aprendizajes FFLA. El 2011 fue un año de crecimiento, consolidación y de sueños. 2011 fue el año en que el Directorio Internacional en conjunto con el Consejo Asesor declara que FFLA está "listo para el salto cualitativo hacia la regionalización".

Para entender mejor dónde estamos en términos institucionales, es importante tomar un momento para mirar atrás y reconocer el largo camino recorrido por todos aquellos que llevaron la batuta y formaron equipo antes de nosotros. La siguiente frase fue escrita en 2007 en las Memorias Institucionales y la he actualizado porque captura la esencia de lo que somos hoy en día: *FFLA es una organización con un sello único, con una identidad clara que parte de una visión que se mantiene hoy, diecinueve años después de su creación, tan inalterada como necesaria, reafirmando tanto su pertinencia como su pertenencia en la región.*



Este 2011 marcó el fin del primer ejercicio de planificación a mediano plazo de la organización. El Plan Trienal 2009-2011 se basó en un ejercicio de planificación estratégica que marcó un hito en la historia FFLA rompiendo con el esquema de trabajar por proyectos y apostando por procesos de mediano plazo en que se demuestra el valor agregado y el impacto de los Enfoques FFLA. Es así que en este Informe, se presentan testimonios de socios y beneficiarios sobre el impacto transformador de procesos sostenidos de diálogo intercultural, cultura de paz, buena gobernanza, prevención y manejo de conflictos socio ambientales y de fortalecimiento de capacidades. Se evidencia también el crecimiento y desarrollo profesional del equipo FFLA; un equipo cuyos conocimientos y cuya experticia se han enriquecido por la oportunidad de aplicar en la práctica las metodologías y enfoques FFLA en procesos complejos de construcción de una sociedad sostenible. Los aprendizajes a su turno enriquecieron los cursos de capacitación que ofrece FFLA, con el desarrollo de currículos, manuales y ejercicios didácticos basados en casos reales, para nuevos cursos en Gobernanza, Gestión Intercultural y Promotores de Paz.

El informe también demuestra la capacidad FFLA para gestionar procesos innovadores de diálogo para política pública en cambio climático y desarrollo, en múltiples países de la región y con múltiples socios, internacionalizando el actuar FFLA como parte de un proyecto global. Igualmente, la realización del Foro Regional de Transformación de Conflictos Socioambientales demuestra la capacidad de convocatoria de FFLA a nivel regional y el creciente interés en la importancia de reconocer y atender a la conflictividad socio ambiental como parte integral del proceso de romper con paradigmas tradicionales de desarrollo.

FFLA termina el año 2011 con solidez financiera y con orgullo en la calidad de sus sistemas administrativo-financieros y de las herramientas que apoyan la toma de decisión y la gestión institucional. Una de mis creencias más fuertes es que las organizaciones sostenibles son las que reconocen y trabajan en la integralidad técnica y administrativo-financiera con co-responsabilidad a nivel de todo el equipo. Acompañando el proceso de crecimiento institucional, se ha iniciado un proceso de re-estructuración organizacional y de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada para un equipo que ha duplicado en tamaño en los últimos años.

Un hito ha sido la profundización del trabajo en los valores institucionales – imprescindible para mantener la identidad y los principios que siempre le han caracterizado. Al terminar el año 2011, hemos realizado un nuevo proceso de planificación estratégica; esta vez una planificación de mediano a largo plazo, de 10 años; una visión para FFLA 2022 en que consta el "salto cualitativo" deseado. Una visión de FFLA trabajando en múltiples países dentro y por fuera de Ecuador, respondiendo con calidad y con metodologías innovadoras a la creciente demanda para posiciones articuladas, consensuadas y visionarias sobre una agenda para el desarrollo sostenible de la región, es decir escalando su capacidad de respuesta a lo que es siempre ha sido su mandato y sueño institucional.

Pippa Heylings, Directora Ejecutiva FFLA

Introducción

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) desde su constitución en 1993 ha planteado un alcance regional, involucrando acciones en diferentes países de la región y buscando modelos, metodologías y herramientas de aplicabilidad a lo largo y ancho de América Latina.

En estos 19 años de vida institucional, FFLA ha alcanzado logros en términos de sustentabilidad local, nacional y regional, generando impactos que han aportado a una mejor gobernabilidad para el desarrollo sustentable y al manejo de conflictos socioambientales a los que se concibe como una oportunidad para el cambio positivo.

Durante el 2011, FFLA continuó trabajando en la promoción de una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para lograr un cambio hacia el desarrollo sostenible, generando y compartiendo aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos para el fortalecimiento de capacidades. Ese trabajo lo continuó a través de la labor de Iniciativas Estratégicas (IE) acompañadas por las Direcciones.

El trabajo desarrollado, se ha apoyado en las habilidades y capacidades a lo largo del tiempo, así como en la construcción de relaciones con socios y aliados, con base en una estructura administrativo financiera sólida.

El presente informe representa el cierre de un trienio (2009-2011), el inicio de nuevos pasos hacia la expansión de FFLA en América Latina, el crecimiento institucional y los nuevos pasos hacia los próximos 10 años. Aquí se hace una revisión del trabajo realizado durante el año 2011, el estado financiero, seguido por un breve recuento de los mayores logros del trienio y de los pasos hacia el futuro que nos espera.

Resumen Ejecutivo

Sin duda, el 2011 fue un año de intensa labor para FFLA, finalizó un trienio en el que se presenciaron una serie de cambios institucionales hacia su consolidación y expansión. Destacó el fortalecimiento institucional proyectado en el recurso humano, la solidez financiera y su comprobada capacidad de gestión, así como los pasos agigantados hacia la apertura de nuevas oficinas con visión regional (en este caso Panamá).

En general la fundación continuó con su espíritu y rol regional, con el trabajo de la IE Cambio Climático, continuó ejerciendo el liderazgo como Facilitadora Regional para América Latina y El Caribe para la Alianza Clima y Desarrollo (CDKN, por sus siglas en inglés), la misma que trabaja a nivel mundial en la temática. Así como su papel de Secretaría Ejecutiva de la Plataforma Climática Latinoamericana (PCL) y de Facilitadora para el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y el Grupo Chorlaví.

El trabajo fuera de territorio ecuatoriano se puede apreciar también en los primeros pasos de réplica de varios procesos. Una vez más FFLA continuó destacando en temas de Gobernanza, Promoción del Diálogo, Fortalecimiento de Capacidades y Transformación de Conflictos; esto se evidenció por ejemplo en la réplica de la Iniciativa Estratégica (IE) Gobernanza del Agua sobre la experiencia de Gestión Integrada de Recursos Hídricos en la Cuenca Alta del Río Guayllabamba en tres cuencas hídricas de Lima en Perú. También en la exploración realizada por la IE Gobernanza Marina en Nicaragua con el fin de colaborar en las Áreas Marinas Protegidas, entre otros alcances destacados de ambas iniciativas.

Por su parte, la iniciativa de Fortalecimiento Local logró la consolidación formal y legal de la Mancomunidad del Collay, en el marco del COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autónomo y Descentralizado), que implicó el fortalecimiento de liderazgos de autoridades locales, así como en gestión y articulación de las instancias de gobierno tanto técnica, financiera y tomadora de decisiones.

La iniciativa estratégica Paz y Desarrollo en la Frontera Norte generó nuevos espacios de participación para las comunidades de la frontera colombo-ecuatoriana, gracias a la construcción participativa de una Ordenanza Municipal que crea las Asambleas Locales como un espacio multisectorial de concertación y diálogo, esto en los cantones de Cascales y Putumayo, destacando el modelo de participación ciudadana, y espacios multisectoriales de diálogo tanto a nivel de juntas parroquiales como a nivel de municipios. Además de hacer exploraciones en torno al tema de Cultura de Paz.

En cuanto a la IE Territorios Interculturales, en el 2011 realizó amplios esfuerzos para posicionar a FFLA en temas interculturales, se concretaron diálogos con diversos actores en Pastaza derivando en un plan articulador de visiones de desarrollo de siete nacionalidades indígenas del territorio. Se suma la elaboración de un sistema de participación con enfoque de interculturalidad para el cantón de Santiago de Méndez, entre otros grandes temas.

Ese mismo año se llevó a cabo una vez más el Foro Regional de Transformación de Conflictos, en su V edición, bajo el tema “Buenas Prácticas para la Transformación de Conflictos Socioambientales”, se contó con la participación de más de 200 asistentes de Ecuador y países de la región como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Perú, Uruguay y Venezuela. En relación a foros anteriores, se contó con una mayor participación del sector público e indígena, así mismo se implementó una estrategia de comunicación que incluyó por primera vez presencia en redes sociales y transmisión en vivo de las jornadas.

En materia de Respuesta a la Demanda, FFLA colaboró desde diferentes líneas, un ejemplo fue el artículo, “Espacios multisectoriales de diálogo para el desarrollo sostenible” trabajo con la Secretaría de Pueblos de Ecuador. Además, en el 2011 finalizó la Facilitación del Caso de Pando y Monte Lirio en Panamá para el Compliance Advisor Ombudsman (CAO) del Banco Mundial y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) del BID. La fundación realizó varias acciones formativas, entre ellas se dictó un módulo de Construcción de Diálogo Multisectorial en el Curso para Organizaciones de Sociedad Civil “Herramientas de Transparencia, Rendición de Cuentas y Medición del Impacto en su Gestión”, esto en asocio con el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA). FFLA con financiamiento del gobierno español, desarrolló un proceso de capacitación en evaluación participativa de la gobernanza del Sistema Nacional de Áreas

Protegidas de Uruguay, capacitando a administradores, directores, facilitadores y coordinadores de desarrollo de las áreas protegidas.

Se suma a la gestión anterior, la labor llevada a cabo con CARE en la que se trabajó en el proceso de integración del Enfoque Sensible a la Conflictividad – Acción sin Daño- en las áreas de trabajo de CARE, con el fin de promover la aplicación de esta metodología en sus proyectos. Es así como se fortalecieron capacidades de equipos técnicos, gerencia y socios de 18 proyectos de CARE en 7 países de América Latina, ajustando la metodología al contexto latinoamericano.

Es necesario cerrar este breve recuento resaltando dos procesos realizados en el último cuatrimestre del 2011, el primero que consistió en la evaluación de cierre del trienio 2009-2011. Si bien FFLA durante estos 19 años de funcionamiento ha realizado varios ejercicios de evaluación todos con resultados interesantes; este es el primero realizado bajo la experiencia de trabajo de iniciativas estratégicas. El segundo proceso consistió en la planificación estratégica institucional con una visión de 10 años, dejando de manifiesto el compromiso y vocación de la fundación con América Latina.

Capítulo I: Informe 2011

Iniciativas Estratégicas

En este trienio 2009-2011, FFLA dejó de trabajar por proyectos y tomó la decisión estratégica de trabajar bajo iniciativas que han sido hasta hoy las responsables de aplicar nuestros enfoques y metodologías.

Las 6 Iniciativas Estratégicas desde las que se trabajó fueron:

1. Cambio Climático,
2. Fortalecimiento Local,
3. Gobernanza del Agua,
4. Gobernanza Marina.
5. Paz y Desarrollo en la Frontera Norte del Ecuador,
6. Territorios Interculturales, y a esto se suma el
7. Foro Regional de Transformación de Conflictos Socioambientales

Todas han alcanzado logros significativos en el año 2011. A continuación, un acercamiento al trabajo llevado a cabo. Para ello se plantearon ciertas preguntas claves relacionadas con el avance y los logros alcanzados, las acciones ejecutadas, las zonas geográficas en las que se trabajó y el rol de los socios, principalmente.



Cambio Climático

“La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), a través de la Alianza Clima y Desarrollo (CDKN), representa una oportunidad para compartir experiencias y contribuir a la respuesta frente al cambio climático en el Distrito Metropolitano de Quito”.

Diego Enríquez, Responsable de Cambio Climático, Secretaría de Ambiente del MDMQ.



La Iniciativa Estratégica de Cambio Climático (CC) a partir de la articulación de procesos y actores de Latinoamérica y el Caribe, promovió el diálogo multisectorial para generar conocimientos, capacidades e incidencia en la definición de políticas públicas y estrategias específicas para enfrentar el fenómeno del cambio climático en la región.

Es así como la puesta en práctica de los enfoques estratégicos de **diálogo multisectorial y fortalecimiento de capacidades** generó un empoderamiento en los diferentes actores clave con los que se trabaja y que participan en los proyectos. Además, contribuyó a mejorarla sostenibilidad de las políticas públicas y al reconocimiento de las capacidades de los socios con los que se trabaja en la región.

La labor de Cambio Climático se extendió a lo largo de América Latina, centrándose principalmente en el Argentina, Bolivia, Brasil, Caribe, Chile Colombia, El Salvador, Ecuador: Quito y Amazonía, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Además se han desarrollado algunas acciones en Asia y Sudáfrica.



Es así como la IE Cambio Climático cumplió las funciones de facilitador regional para la Alianza Clima y Desarrollo (CDKN por sus siglas en inglés), el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y el Grupo Chorlaví; y como Secretaría Ejecutiva para la Plataforma Climática Latinoamericana (PCL).

Lo más destacado del 2011:

- Durante el 2011, la Fundación Futuro Latinoamericano, como Secretaría Ejecutiva de la Plataforma Climática Latinoamericana (PCL) contribuyó a la implementación del Plan estratégico de la PCL que tiene como uno de sus objetivos importantes incidir en las políticas públicas de cambio climático en la región, en ese sentido, coordinó en 10 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Paraguay, Perú y Uruguay) el enfoque y alcance del *“Informe regional sobre la situación y calidad de las políticas públicas sobre Cambio Climático y ,Desarrollo.”*, el

mismo que estará concluido durante 2012. Asimismo, contribuyó al intercambio de información entre los miembros de la PCL y al posicionamiento del tema a través de herramientas de comunicación muy importantes como el blog y el sitio web y de instrumentos de diálogo como los foros nacionales sobre cambio climático en los distintos países.

- A pedido y en coordinación con RIMISP y el Grupo Chorlaví, se elaboró un documento de sistematización de experiencias de adaptación al cambio climático en América Latina, con base a los informes de organizaciones coordinadoras de cinco países de la región: México, Ecuador, Bolivia, Perú y Chile, este ejercicio contribuyó a mejorar el conocimiento sobre las acciones desarrolladas por diversos actores en los países señalados, con relación a estrategias de adaptación al cambio climático desde experiencias locales
- Además, se llevó a cabo el proceso de diálogo sobre escenarios energéticos como base para una futura política energética.
- Un logro muy importante fue la consolidación en América Latina y El Caribe de la Alianza Clima y Desarrollo, para la cual FFLA es facilitadora regional, función desde la cual impulsó procesos significativos en varios países de la región para mejorar la generación de información y la construcción de políticas públicas sobre cambio climático y desarrollo, impulsando el concepto de desarrollo compatible con el clima. En el marco de este proyecto de alcance global, FFLA puede mencionar importantes logros de procesos impulsados en países y subregiones de América Latina y El Caribe como por ejemplo:
 - ✓ El apoyo a la elaboración del Plan de Implementación de la Estrategia Caribeña de Cambio Climático, herramienta muy importante para la aplicación concreta de lo definido por los países del Caribe sobre temas de cambio climático en sus respectivos países.
 - ✓ El apoyo a la Estrategia de Cambio Climático en Colombia vinculada al sector agricultura; y el análisis de vulnerabilidad de la ciudad de Cartagena de Indias a los efectos del cambio climático.
 - ✓ El apoyo a la Estrategia de Cambio Climático del Distrito Metropolitano de Quito

Durante el 2011 se fortalecieron significativamente las relaciones con aliados y socios en la región para sumar esfuerzos y optimizar impactos en cuanto a políticas, estrategias y capacidades, que posicionen mejor el tema del cambio climático y su vínculo con el desarrollo en América Latina y el Caribe. En este período cabe resaltar el trabajo conjunto con la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), socio estratégico en el diseño e implementación de la estrategia comunicacional para la Alianza Clima y Desarrollo (CDKN) en la región



Todo esto contribuyó de manera significativa a fortalecer las capacidades institucionales y el liderazgo de FFLA sobre el tema de un desarrollo compatible con el clima.

Monto Ejecutado 2011 \$30.280,51

¹Fondos CDKN ejecutados 2011: \$108.609,60

¹Fondos reportados como Servicio en Respuesta a la Demanda.

Fortalecimiento Local

“Unidos somos más. En la Mancomunidad por la misma unión de pueblos buscamos conseguir un solo objetivo: unidos para proteger el bosque, unidos para tener agua en las fuentes. Todos pensando en el mañana”

Participante del Consejo de Participación y Control Social de la Mancomunidad

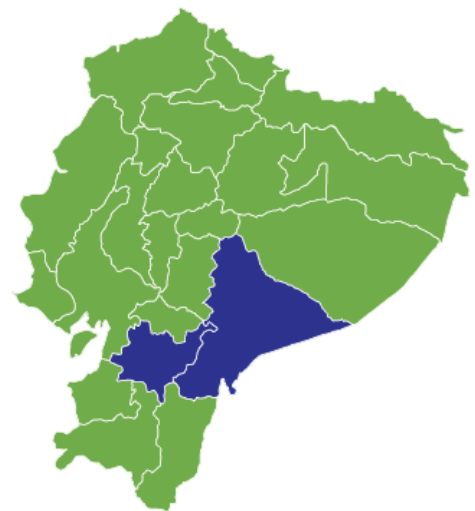


La Iniciativa Estratégica de Fortalecimiento Local (FL) en el 2011, continuó con su labor de consolidar un sistema de buena gobernanza innovador y participativo entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil, fomentando una cultura de diálogo para el desarrollo local sostenible.

Desde la perspectiva del diálogo y la participación, de la diversidad de visiones, así como la concertación, la iniciativa contribuyó a que se consideren las necesidades y dinámicas de las personas, a través de la atención e identificación de las aspiraciones e intereses de los diferentes actores desde sus distintos puntos de vista y no solo como beneficiarios, sino como responsables de la Mancomunidad.

La razón por la cual se concentra el trabajo en el área del Bosque y

Los esfuerzos de la IE de Fortalecimiento Local se concentraron en Ecuador, en las provincias de Azuay y Morona Santiago, específicamente los cantones de Gualaceo, el Pan, y Sevilla de Oro que forman parte del Bosque del Collay. El 2012 se sumarán 3 nuevos municipios y 5 juntas parroquiales: Paute (Chicán), Chordeleg (Deleg, La Unión, Principal, Puzhio) y Guachapala, en el marco de la ampliación geográfica del área de bosque protector del Collay



Vegetación Protectora Collayse deaba que abarca numerosas micro cuencas cuyos recursos hídricos están dirigidos al consumo humano, producción agrícola, aportan significativamente al caudal del río Paute y es también un espacio de alta biodiversidad.

Lo más destacado del 2011:

- Se logró la consolidación formal y legal de la mancomunidad en el marco de lo que establece el COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autónomo y Descentralizado) y sus diferentes herramientas legales, funcionales y de gestión. Se fortaleció la capacidad de gestión y articulación de las diferentes instancias de gobierno, técnicas y financieras. Asimismo, se logró una mayor visibilidad de la mancomunidad frente a otros municipios de la zona y ante actores clave en la toma de decisión.
- Se fortalecieron liderazgos políticos locales en alcaldes y presidentes de juntas parroquiales de los 3 cantones integrantes de la Mancomunidad (Gualaceo, el Pan, y Sevilla de Oro), desde un enfoque de diálogo, participación y acompañamiento técnico permanente, fortalecimiento que se evidenció durante el proceso de adecuación de la figura legal de la Mancomunidad y con posterioridad al mismo.
- Se facilitaron procesos participativos y colaborativos para la concertación de una visión común sobre los objetivos y el sentido de la Mancomunidad. Esto se tradujo en políticas de largo plazo, y en herramientas legales y técnicas como: estatutos, reglamentos, planes estratégicos, POA y un sistema de Seguimiento y Evaluación del desempeño de la Mancomunidad. Asimismo, se brindó acompañamiento y asistencia técnica permanente a la Unidad Técnica de la Mancomunidad como brazo operativo de la misma.
- Como un aporte a la Mancomunidad se apoyó un sistema de Permacultura, como una estrategia de agricultura sostenible que utiliza saberes ancestrales para el desarrollo de actividades agrícolas integrales. La valoración de estos saberes es muy importante como forma de aproximación a la construcción de conocimientos y generación de aprendizajes porque fortalece el diálogo, enriqueciendo el proceso de aprendizaje y construcción de conocimientos.
- Se consolidó la Mancomunidad como un sistema de buena gobernanza innovador en la medida en que incluye la participación de organizaciones sociales y comunitarias del área de influencia del Bosque protector del Collay.
- Respecto al Bosque Protector del Collay:
 - ✓ Se dio inicio al diagnóstico y elaboración del Plan de Manejo del Bosque del Collay para promover el proceso de ampliación geográfica, apoyo que se dio a través de una consultoría técnica para alcanzar ambos productos.
 - ✓ Se fortaleció la estrategia comunicacional y se implementaron varias herramientas para sensibilizar a la comunidad sobre la existencia del bosque del Collay y los servicios que provee. Con esto se consiguió mejorar la imagen de la Mancomunidad, informando a la gente sobre las labores que realiza y fortaleciendo alianzas interinstitucionales que permitieron visibilizarse como una figura pública.

Cabe destacar el rol de los socios y el reconocimiento de la labor de FFLA a través de la iniciativa, esto contribuyó a concretar alianzas con organizaciones como el Gobierno Provincial del Azuay, Consejo de Gestión de Agua de la Cuenca del Paute (CG), Universidad de Cuenca y Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC). Con esta última se firmó un convenio para implementar un proyecto de educación ambiental.

Por otra parte el trabajo de acercamiento con algunos donantes permitió una relación más de alianza estratégica que de donante, es el caso de las fundaciones AVINA y PORTICUS.

Monto ejecutado 2011: \$118.489,85

Paz y Desarrollo en la Frontera Norte

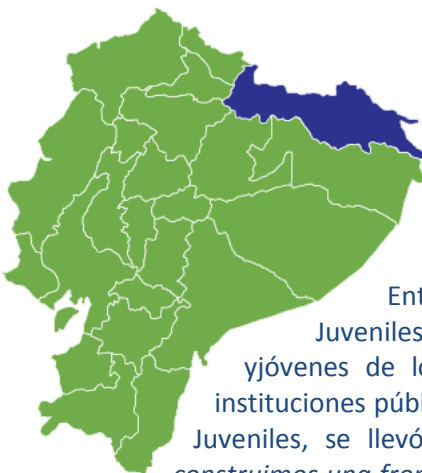
“En cuanto a mi vida personal, me ha servido de mucho ya que he aprendido a dominar mis impulsos y saber guiar los conflictos de una manera pacífica y una gran satisfacción de enseñar a la comunidad, mis amigos, mis familiares, ya que he dado un paso trascendental en la vida, de la diaria lucha hacia la cima del progreso de una sociedad libre de violencia y que reine la paz”.

WladimirCaiza, Joven del cantón Cascales



La Iniciativa Estratégica Paz y Desarrollo en la Frontera Norte (FN), tuvo como objetivo en el 2011, contribuir al fortalecimiento de capacidades de paz, al fomento de espacios multisectoriales de diálogo y concertación promoviendo la intervención de los actores con enfoque sensible a la conflictividad.

En 2011, la Iniciativa trabajó con jóvenes de 5 cantones de la provincia de Sucumbíos bajo el lema *“Unidos en la diversidad, construimos una frontera de paz”*. El fin de las acciones fue disminuir la situación de vulnerabilidad en que viven las y los jóvenes en la zona fronteriza, fortaleciendo sus capacidades para trabajar conjuntamente en prevención de conflictos y cultura de paz. Para ello, se inició el proceso de formación de Promotores Culturales de Paz.



La IE de Paz y Desarrollo en la Frontera Norte concentró su labor en la provincia de Sucumbíos, específicamente en los cantones Cascales, Putumayo, Gonzalo Pizarro, Lago Agrio y Sucumbíos.

Entre los meses de julio y agosto del 2011, se llevaron a cabo las Jornadas Juveniles 2011. Estos eventos fueron realizados con el Comité Juvenil Provincial y jóvenes de los siete cantones de la provincia. Además, se contó con el apoyo de instituciones públicas y privadas que trabajan para la juventud. En el marco de las Jornadas Juveniles, se llevó a cabo el Primer Foro Juvenil Provincial: *“Unidos en la diversidad construimos una frontera de paz”*. En el Foro los participantes acordaron un *Manifiesto Juvenil* para la provincia de Sucumbíos, que pretende ser una agenda provincial de jóvenes compuesta por varios temas: Participación Ciudadana, Empleo y Productividad, Acción y Participación Juvenil, Construcción de paz en la Frontera Norte; y, Producción y Educación.

En el cantón Putumayo, la Iniciativa impulsó el proyecto de la creación de la oficina de juventud. En 2011, se elaboró una propuesta de ordenanza para la creación de la oficina de la juventud. Esta propuesta ha sido presentada al Consejo Municipal y fue debatida en el Concejo. Las actividades se han desarrollado gracias a la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID).

También FFLA, inició un proceso de formación con la Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Con el apoyo financiero de la Fundación MacArthur la Iniciativa logró incluir la herramienta Acción Sin Daño dentro de una guía para la elaboración de Planes de Desarrollo que se publicó en el 2011.

Lo más destacado del 2011:

- Se inició un proceso de formación en Cultura de Paz, el mismo que es fundamental para el futuro de su accionar.
- También trabajó con los grupos más vulnerables como mujeres y jóvenes. Se articularon espacios de trabajo donde los jóvenes hicieron propuestas ante las autoridades que posteriormente fueron articuladas con el fin de fortalecer las oficinas de la juventud.



El rol de los socios fue importante durante el 2011 pues permitió el desarrollo de los temas con mayor sostenibilidad y equilibrio en las áreas de experticia de cada organización, así se logró dar un componente de impacto integral. En este año se consolidó la cooperación con el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y se avanzó en la elaboración del convenio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Codesarrollo, institución que aportó con dos productos de crédito, el primero para jóvenes de 18 a 29 años de edad y el segundo de ahorro para jóvenes entre 15 y 18 años.

Monto ejecutado 2011: \$123.266,85

“Aquafondo junto con FFLA participan en el proceso de conformación del Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca de Lima. En este proceso el aporte de FFLA ha sido fundamental para el diseño de las actividades de sensibilización e identificación de actores y en la discusión de la estructura institucional del Consejo. Sus aportes, basados en su experiencia en la cuenca del Guayllabamba, sirven para definir roles, funciones y niveles de representatividad de los actores de la cuenca de Lima. Su aporte ha sido beneficioso en todo sentido para la conformación del Consejo en Lima”.

Ignacio Cancino, Aquafondo



En el 2011 la Iniciativa Estratégica Gobernanza del Agua (GA), tuvo como objetivo, consolidar un sistema inter-escala de gobernanza del agua para lograr una Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH) en cuencas hídricas. Continuó su trabajo en la cuenca alta del río Guayllabamba, lo que permitió el fortalecimiento de ésta y los primeros pasos hacia la regionalización de la IE.

La Iniciativa Gobernanza del Agua a nivel nacional trabaja en la provincia de Pichincha, específicamente en los cantones de la cuenca del río Guayllabamba: Cayambe, Pedro Moncayo, Distrito Metropolitano de Quito, Rumiñahui y Mejía, así como a nivel internacional en tres cuencas de Lima-Perú.



FFLA entiende la GIRH como un proceso que permite satisfacer las necesidades de consumo de los usuarios de la cuenca y proteger, al mismo tiempo, el recurso natural con apoyo y responsabilidad de todos los actores involucrados. Para lograr esa gestión coordinada, eficiente y equitativa, es importante establecer un sistema de gobernanza del agua, mediante la construcción de un sistema de toma de decisiones participativo y representativo, bajo los principios de subsidiaridad y transparencia. Para esto, la Iniciativa trabajó en conjunto con varios actores y socios en el proceso de GIRH, a través de la conformación de un sistema equitativo de toma de decisiones inter-escalas que se complementa con investigaciones científicas que proporcionan datos para la toma de decisiones.

Este trabajo se fortaleció en el 2011, entre otras cosas, por la consolidación del equipo de trabajo que permitió la mejor distribución de roles y responsabilidades y la vinculación más cercana con la Dirección de Gestión Técnica en la ejecución de sus proyectos.

Lo más destacado del 2011:

- Los aprendizajes de esta experiencia sirvieron a FFLA para emprender un proceso de regionalización en la cuenca hidrográfica de Lima (conformada por las subcuencas de Lurin, Rímac y Chillón). Proceso que consiste en escalar la experiencia de la cuenca alta del río Guayllabamba, aplicando la metodología y lecciones aprendidas al contexto, con nuevos desafíos como la adecuación frente a la amplitud del territorio, características de sus actores, y el escenario institucional y legal de Perú.
- FFLA realizó un Diagnóstico de Gobernanza del Agua de las subcuencas de los ríos Lurín, Chillón y Rímac, con el fin de aportar con información sobre la organización social en torno al agua y apoyar la conformación participativa del Consejo de Cuenca de Lima.
- El valor agregado de FFLA se evidencia en su trabajo con diversos actores, en las diferentes escalas territoriales (cuenca, subcuenca y microcuenca), construyendo relaciones de colaboración y articulación entre los diferentes niveles; así como el apoyo constante a sus socios para su fortalecimiento y liderazgo en las plataformas locales.
- La Iniciativa cuenta con la sistematización del proceso emprendido en el 2007. A lo largo de estos cinco años de trabajo, se han generado una serie de aprendizajes que enriquecen la experiencia haciéndola innovadora y única en el país, y permiten la regionalización y réplica de la metodología.
- A través de esta Iniciativa, FFLA, tuvo un liderazgo importante en el tema de gobernanza de recursos hídricos debido a la consolidación de su metodología y la aplicación de sus enfoques en la GIRH. Es así como FFLA habla de Gestión Integrada y *Negociada* de los Recursos Hídricos (GINRH), en la cual el diálogo y la negociación colaborativa facilitan acuerdos para un adecuado manejo del recurso, garantizando siempre la representatividad y la participación de los actores, instituciones y organizaciones involucradas.

A nivel nacional, se consolidaron las relaciones con el Fondo para la Protección del Agua (FONAG), socio que durante el 2011 se involucró más en lo social de la gestión del agua, y ha internalizado la importancia del trabajo inter-escalas a través de la participación activa de los actores en las decisiones en torno a la gestión del recurso. FONAG inició un rol protagónico en la gestión del agua en la cuenca alta del Guayllabamba, liderando la Secretaría Técnica de la Asamblea del Guayllabamba.



Durante este período se crearon relaciones de colaboración con socios regionales en Lima, como el Grupo GEA y el Fondo de Agua para Lima y Callao (Aquafondo). El trabajo realizado, con un rol de asesoría y acompañamiento técnico de FFLA, ha alcanzado los objetivos planteados y tiene muy buenas perspectivas a futuro, por lo que la relación se va fortaleciendo y se pretende continuar el trabajo conjunto en el 2012.

Monto ejecutado 2011: \$128.224,66

Gobernanza Marina



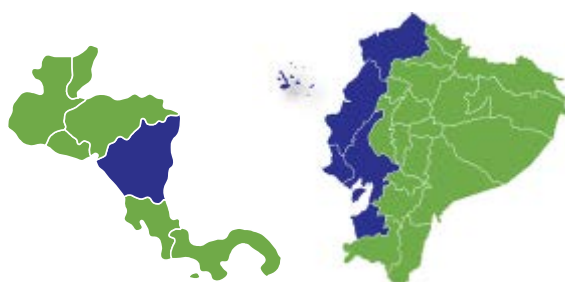
Tuve la experiencia de conocer parte de la Reserva Marina en Galera, asimismo conocí el comité de Gestión que trabaja y me impactó grandemente encontrar la práctica de uno de los principales principios de Buena Gobernanza “la Transparencia” en ese momento se realizaba un procesos de selección de personal para trabajar con el comité de Gestión, anunciar dichos puesto de trabajo y convocar abiertamente fue la forma más limpia de formar un buen equipo.

Lic. Keyla Mena Romero, CLP Nicaragua

Durante el 2011, la Iniciativa Estratégica Gobernanza Marina buscó crear condiciones para la consolidación de sistemas innovadores de gobernanza en Áreas Marinas Protegidas (AMP) que empoderarán a la comunidad, con vistas a la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos marinos costeros.

FFLA apoyó la creación de una Plataforma multisectorial de participación sobre concesiones de manglar en la Provincia de El Oro, promovió procesos de buena gobernanza y participación en el Parque Machalilla en la provincia Manabí e impulsó el trabajo del Pre-Comité de Gestión en el área protegida marina Galera San Francisco

FFLA brindó asesoría técnica en temas de Gobernanza y Transformación de Conflictos a la red de Áreas Marinas Protegidas, asegurando la participación, la institucionalidad y la claridad de roles en la toma de decisiones y consolidando la representatividad y estrategias de negociación.



Centroamérica

Ecuador

La IE de Gobernanza Marina trabajó en todas las áreas protegidas marino costeras a nivel nacional, en la conformación de la Red, esencialmente en las provincias de Esmeraldas, Manabí y El Oro, en particular en la Reserva Marina de Galera San Francisco, Parque Nacional Machalilla y Jambelí.

La Iniciativa logró, procesos participativos que empoderaron a los actores, quienes ahora se sienten tomados en cuenta. Los resultados se reflejaron en la réplica de estos procesos en otras instituciones.

Las actividades se han desarrollado con el apoyo y el financiamiento de Fauna y Flora Internacional (FFI), a través del Darwin Initiative y DFID.

Lo más destacado del 2011:

- En el 2011, la IE brindó acompañamiento técnico en la facilitación de temas de manejo y fortalecimiento de las comunidades costeras marginadas en temas de derechos y servicios básicos.
- Se publicó la sistematización *Gobernanza en las Áreas Protegidas Marinas y Costeras (APMC): Caso Ecuador*, que representa un primer análisis sobre la situación actual de los sistemas de Gobernanza de las APMC en Ecuador, tomando como ejemplo unas de las más emblemáticas de la protección de la biodiversidad marina y costera del país. Sirve como un punto de partida para profundizar las reflexiones sobre la diversidad de los modelos de gobernanza en el manejo de las APM en un contexto normativo, institucional, cultural y social complejo.
- Finalizó el Plan de Manejo de la Reserva Marina Galera San Francisco (Esmeraldas) con el apoyo del Ministerio del Ambiente, el Instituto de Investigaciones Marinas Nazca, el Municipio de Muisne y líderes y lideresas de las comunidades locales del área.
- Se lograron acuerdos para un proceso de zonificación y se firmó un convenio de coordinación interinstitucional para el manejo, control y vigilancia del área marina del Parque Nacional Machalilla entre la Capitanía de Puerto de Manta, Subsecretaría de Pesca, Ministerio de Turismo y Ministerio del Ambiente.

El trabajo con Nazca como socio local fue para coordinar técnica y financieramente el desarrollo de diferentes actividades. Este socio es una figura fuerte en la zona y esto ayudó a generar confianza y a consolidar el Plan de Manejo de la Reserva Marina de Galera San Francisco.

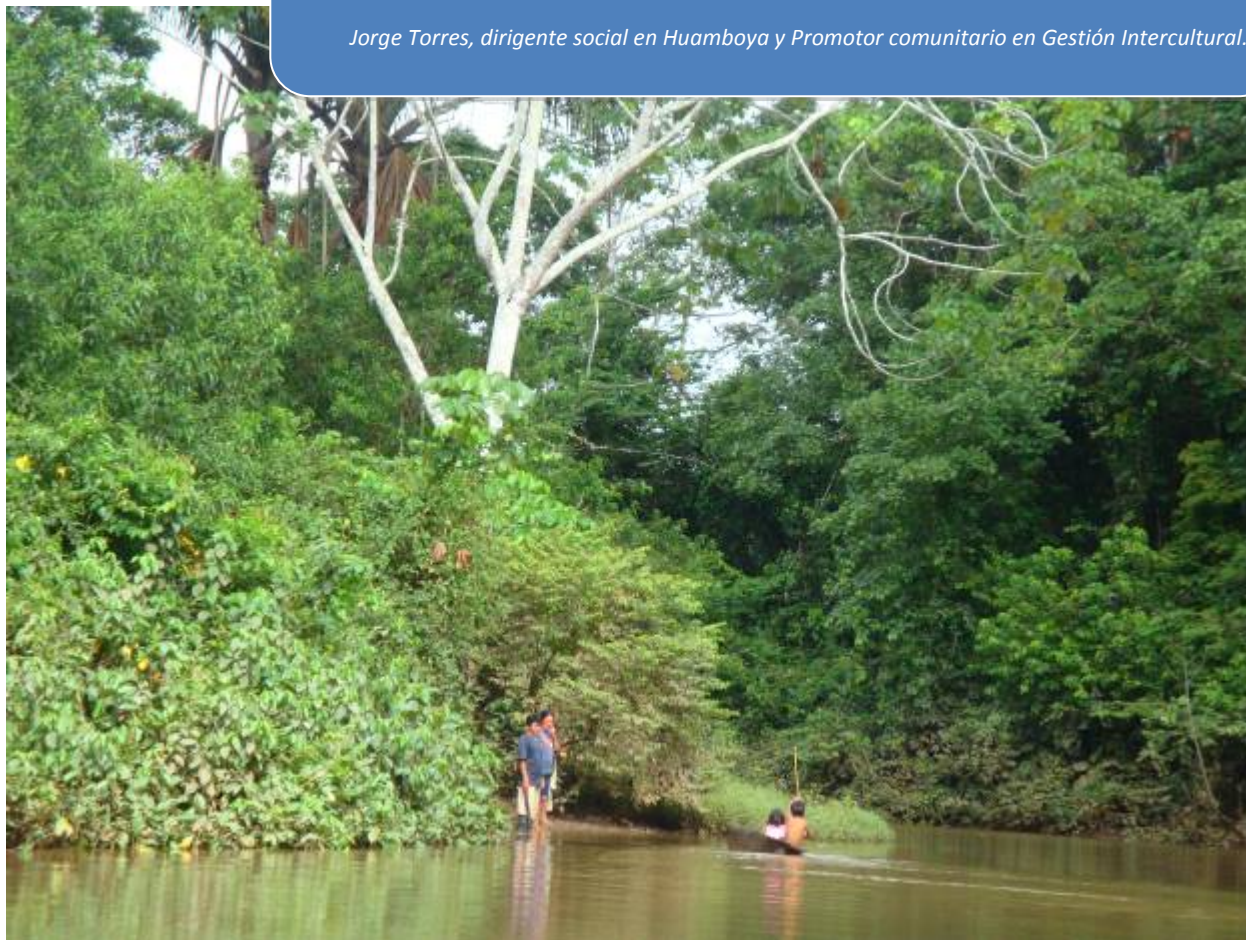
La expansión del trabajo de la Iniciativa a nivel regional fue positiva en el 2011. El trabajo en Centroamérica inició con cursos de gobernanza en áreas protegidas con líderes locales, autoridades y organizaciones de la sociedad civil. Además, empezó a capacitar a capacitadores, generando un intercambio de experiencias de cómo son los sistemas de gobernanza en los distintos países.

Monto ejecutado 2011: \$163.270,47

Territorios Interculturales

Realmente nosotros, antes de que vayamos a los cursos, pensábamos que no éramos importantes como ciudadanos, pero a raíz de la formación vemos que nosotros los ciudadanos necesitamos también ser parte de cómo gestionar, ser parte de cómo planificar en las instancias locales, como en nuestro municipio.

Jorge Torres, dirigente social en Huamboya y Promotor comunitario en Gestión Intercultural.



La labor de la iniciativa durante el 2011 se enfocó en el cumplimiento del objetivo de construir y consolidar nuevas formas de gobernanza en la Amazonia, basadas en principios interculturales de respeto, diálogo horizontal, comprensión mutua y equidad, fundamentadas en marcos legales y por procesos de concertación y construcción conjunta entre todas y todos los actores, sean indígenas y no indígenas; a nivel local y nacional.

En el 2011, la Iniciativa buscó impulsar en la Amazonía ecuatoriana el apoyo a los esfuerzos de nacionalidades indígenas para insertarse en procesos de participación y diálogo a nivel nacional y local, buscando a través de sus procesos y actividades fortalecer las capacidades de diálogo de los actores marginalizados, fomentar la implementación de un sistema de gobernanza democrático y mejorar la gestión de temas como planificación, comunicación e incidencia política.

La iniciativa trabajó en las provincias de Morona Santiago y Pastaza.

La Iniciativa implementó un proceso de formación de Promotores de Gestión Intercultural con autoridades y funcionarios municipales, representantes de Pueblos Indígenas y otras organizaciones de la sociedad civil y logró la creación de una Mesa Técnica en la provincia



de Pastaza que coordina procesos de reordenamiento territorial y transformación de conflictos.

Lo más destacado del 2011:

- Durante el 2011 se concretaron diálogos sostenidos entre una diversidad de actores en Pastaza. Esto derivó en un plan que articula visiones de desarrollo en las siete nacionalidades indígenas que habitan en ese territorio y en las juntas parroquiales. Este proceso fue muy importante pues se construyó con un enfoque de interculturalidad y participación.
- Se inició la construcción del sistema de participación de los cantones Santiago de Méndez y Huamboya, en la provincia de Morona Santiago. El primero de ellos ya cuenta con un sistema de participación con enfoque de interculturalidad que fue elaborado por asambleas comunitarias y parroquiales, conformando comités de participación. En el cantón Huamboya, el proceso inició su construcción. Para cumplir con este resultado, se trabajó en la generación de competencias interculturales de un colectivo de 25 personas de los cantones de Morona Santiago, quienes lideraron estos procesos en las asambleas comunitarias y parroquiales.
- La Iniciativa consolidó alianzas a nivel local, posicionando a FFLA como un referente en el tema de interculturalidad. Un ejemplo de esto es el aval académico de la Dirección Provincial de Educación Intercultural de Morona Santiago para la generación de nuevas capacidades que impulsa la Iniciativa, esto corresponde a la Formación de Promotores de Gestión Intercultural, realizado en el segundo semestre del año.
- En el 2011, se fortalecieron relaciones con la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), institución que apoyó en la ejecución del proyecto de Articulación de Visiones para el Plan de Desarrollo de los cantones, y además impulsó el diálogo para la construcción de políticas públicas más inclusivas.



Los enfoques FFLA fueron fundamentales para las actividades ejecutadas de la Iniciativa: el fortalecimiento de capacidades y el reconocimiento de sus diversos actores permitió que distintos criterios puedan ser analizados en un mismo escenario, priorizando a grupos que fueron relegados e incluyendo este año no solo a las nacionalidades indígenas sino también a la sociedad civil y funcionarios públicos.

Por otro lado, la relación con la Dirección Provincial de Educación Intercultural de Morona Santiago, fue primordial en la ejecución de los módulos de formación académica de los Promotores de Gestión Intercultural, posicionando el nombre de la Fundación en la zona, a través del fortalecimiento de capacidades.

Monto ejecutado 2011 \$140.400,95



Es un espacio de encuentros de diferentes individuos, perspectivas y experiencias, importante para compartir saberes y conocimientos, me llevo siempre la satisfacción de ver las diferentes perspectivas y realidades que vivimos en América Latina pero también las grandes oportunidades que vivimos actualmente en cuanto a democracia participativa. Creo q es un momento histórico en América Latina en el que todos estamos aprendiendo las diferentes formas de incidir en la toma de decisiones en nuestros países.

Mirian Vilela – Carta de la Tierra

En la actualidad, los conflictos socioambientales son parte central de los procesos de desarrollo y de rearticulación regional de las agendas globales. La presencia de estos conflictos ha sido vista por FFLA como una oportunidad y elemento del proceso hacia el desarrollo sostenible, aportando con la realización de los Foros Regionales que buscan cada año consolidar un espacio regional para la construcción colectiva de conocimientos sobre la transformación de conflictos socioambientales, vinculando los ámbitos académico, social y político.

El V Foro de Transformación de Conflictos contó con expositores y más de 200 asistentes del Ecuador y países de la región como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Perú, Uruguay y Venezuela.



Lo más destacado del 2011:

- En el 2011, el *V Foro de Transformación de Conflictos: Buenas prácticas para la transformación de conflictos socioambientales*, estuvo a cargo de un comité organizador conformado por la Universidad Andina Simón Bolívar, la Plataforma de Acuerdos Socio Ambientales (PLASA), el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), Grupo Confluencias y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA); y fueco-financiado por Fundación Mac Arthur.
- Mayor participación del sector indígena y público a nivel nacional. Se contó con la presencia de varios ministerios, representantes del Municipio de Quito y del Gobierno Provincial de Pichincha, mostrando un claro fortalecimiento de este espacio a nivel regional y en las agendas de los distintos actores.
- El Foro Regional se ha convertido en una herramienta estratégica para posicionar a FFLA en el tema de Transformación de Conflictos, consolidando su liderazgo.
- La sistematización de lecciones aprendidas del V Foro Regional se han plasmado en una publicación sobre las buenas prácticas para la transformación de conflictos, que contiene los cuatro estudios de caso presentados en el Foro, y que será difundida a nivel internacional en 2012.
- Se generó construcción colectiva de conocimientos e intercambio de aprendizaje sobre la transformación de conflictos socioambientales, que asegura un espacio permanente para el diálogo de los distintos sectores cada año.
- El trabajo en la metodología bajo la premisa de innovación constante ha seguido la organización del Foro desde su inicio. Se realizaron conferencias magistrales, paneles temáticos, estudios de caso y trabajos en grupos y una mesa redonda de discusión, logrando secuencia en la agenda y coherencia en las presentaciones.
- Esta edición se caracterizó por excelente calidad de los ponentes y del proceso de selección de los casos a ser presentados.
- Se implementó una estrategia de comunicación que incluía además de la convocatoria a medios y un foro virtual, presencia en redes sociales y la transmisión en vivo de las jornadas y la elaboración de un video informativo sobre el Foro, que contiene el resumen de los temas presentados y que incluye entrevistas a los diferentes expositores.

FFLA se ha convertido en un referente a nivel regional en procesos y metodologías de transformación de conflictos socio ambientales y en la organización de espacios de diálogo multisectorial. Por esto, seguirá liderando y coordinando la organización y realización del Foro Regional sobre Transformación de Conflictos Socioambientales para profundizar los temas de transformación de conflictos, construir bases para un proceso continuo de construcción colectiva de conocimientos y la sistematización de lecciones aprendidas.

Monto ejecutado 2011: \$60.674,19

Respuesta a la Demanda

Una de las formas en que FFLA contribuye con su visión en la región, así como al desarrollo de capacidades del sector público, privado y de la sociedad civil en diálogo, manejo de conflictos y Acción Sin Daño, y en la facilitación de procesos de planificación de visión a largo plazo y de evaluación de gobernanza ambiental, es a través de Respuesta a la Demanda.

Respuesta a la Demanda son los servicios que brinda la organización cuando así se le solicita. Se ofrecen servicios en Cursos, Facilitación y Asesoría Técnica en las siguientes áreas: Gobernanza Ambiental y de Áreas Protegidas; Enfoque Sensible a la Conflictividad y Acción Sin Daño; y Transformación de Conflictos Socioambientales. Para el 2011, el monto registrado fue de **\$755.120,76**, con un rendimiento superior al 80%.

Respuesta a la Demanda 2011	Lugar
1. Artículo Espacios Multisectoriales de Diálogo, UPS	Ecuador
2. Facilitación de Diálogo sobre Conflicto Comunidades-Empresa sobre inversión. Equipo Ombudsman : CAO, Banco Mundial	Panamá
3. Curso Diálogo Política Pública para ONG CEDA FLACSO	Ecuador
4. SNAP Uruguay Evaluación Participativa de Gobernanza en Áreas Protegidas	Uruguay
5. Acción Sin Daño: CARE	Bolivia, Ecuador y Perú Centroamérica
6. Facilitación Taller Internacional sobre Islas, Identidad y Sustentabilidad	Islas Galápagos, Ecuador

Descripción de las actividades

Artículo Universidad Politécnica Salesiana – Secretaría de Pueblos

En marzo de 2011, FFLA colaboró con el artículo denominado “Espacios multisectoriales de diálogo para el desarrollo sostenible” dentro de la publicación “Conflictos Socioambientales, Políticas Públicas y Derechos”, que fue publicado por la Secretaría de Pueblos. Este artículo está basado en la sistematización realizada por la IE de Paz y Desarrollo en la Frontera Norte sobre el proyecto “Consolidación de Espacios Multisectoriales para la Concertación de Políticas de Desarrollo Sostenible en la Gestión Municipal de Cascales y Putumayo”. Durante dos años, este proyecto institucionalizó en el ámbito municipal de la frontera norte las asambleas como espacios multisectoriales de diálogo y concertación para definir e implementar políticas de desarrollo sostenible. El lanzamiento de este libro se realizó en la UPS y fue socializado en el sector público y privado.

CAO Panamá

En 2011, terminó la Facilitación del Caso de Pando y Monte Lirio en Panamá, proyectos hidroeléctricos aprobados para financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Corporación Financiera

Internacional (CFI). En enero de 2010, ambas centrales fueron objeto de una queja dirigida a los Bancos por 16 organizaciones comunitarias y ambientales con base en la provincia de Chiriquí. La reclamación fue presentada a los mecanismos respectivos de cada banco para atender este tipo de situaciones: ComplianceAdvisor Ombudsman (CAO) del Banco Mundial y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) del BID. En este contexto, FFLA llevó adelante, por pedido de ambos mecanismos y de manera conjunta, la evaluación del caso y la facilitación necesaria para un posible proceso de diálogo entre las partes que tenga como objetivo el resolver las diferencias y llegar a acuerdos a través de un proceso dialógico facilitado. En marzo de 2011, y luego de la realización de varias reuniones con los actores involucrados en 2010, la empresa hizo pública su decisión unilateral de abandonar el proceso emprendido, truncando las posibilidades de obtener acuerdos a través de una mesa de diálogo. A partir de esta decisión de una de las partes, ambos procesos entraron en una etapa denominada de Cumplimiento, una etapa de análisis interno para determinar si se cumplieron en este caso, con las políticas de ambos bancos respecto a temas sociales y ambientales. A pesar de esta decisión, quedan algunos resultados del proceso emprendido como: consenso sobre las Reglas Básicas, entendimiento mutuo, mayor consciencia y empoderamiento y Refuerzo de Capacidades.

Curso CEDA FLACSO

FFLA impartió módulo de Construcción de Diálogo Multisectorial en Curso para OSC en herramientas de transparencia, rendición de cuentas y medición del impacto en su gestión. El objetivo del módulo, dictado por PippaHeylings y Marianela Curi, fue propiciar el análisis de estrategias que permitan construir canales y espacios de diálogo multisectorial, mapeo de actores y mecanismos para lograr una mayor relación con actores clave de las organizaciones, principalmente la relación con donantes y entidades de gobierno.

SNAP Uruguay

Con financiamiento del gobierno español, Fundación Futuro Latinoamericano desarrolló un proceso de capacitación en evaluación participativa de la gobernanza del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Uruguay. El trabajo consistió en un entrenamiento a los administradores, directores, facilitadores y coordinadores de desarrollo de las áreas protegidas en la temática, dirigido por PippaHeylings y Enrique Piedra Cueva. Este espacio tuvo como producto la constitución de un equipo sistema que, con el acompañamiento de FFLA en el año 2012, trabaje bajo la metodología impartida durante el curso.

Acción Sin Daño CARE

La programación sensible a la conflictividad ayuda a las instituciones de cooperación al desarrollo de ayuda humanitaria a identificar el impacto global de sus programas y proyectos en el contexto y sensibiliza sobre la responsabilidad por dichos impactos, promoviendo el ajuste de las acciones en función de las necesidades de paz social y en consecuencia, mejorando la calidad de la actuación institucional.

En 2011, la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) finalizó un año de trabajo en el proceso de integración de la Programación Sensible a la Conflictividad – Acción sin Daño- en las áreas de trabajo de CARE con el fin de promover la aplicación de esta metodología en sus proyectos. Bajo este marco, se fortalecieron capacidades de equipos técnicos, gerencia y socios de 18 proyectos de CARE en siete países de América Latina, ajustando la metodología al contexto latinoamericano.

El proceso concluyó con un taller de lecciones sobre la aplicación de la Programación Sensible a la Conflictividad en los proyectos de CARE. En CARE aplicaron una serie de ajustes para disminuir impactos negativos en el contexto de conflictividad y aumentar la cohesión social. También, se dieron pasos importantes en la institucionalización de Acción Sin Daño, utilizándola como una herramienta en sus procesos de monitoreo y evaluación. Las experiencias fueron recogidas en el video “Acción Sin Daño en la práctica”.

Cabe agregar que FFLA participó en el Encuentro Internacional “Acción sin daño y construcción de paz: intercambio de experiencias”, organizado por la Alianza Multipartita “Acción Sin Daño” y realizado en Bogotá, Colombia, en noviembre del 2011. En su presentación Acción Sin Daño en la práctica, FFLA informó a los participantes del encuentro sobre los avances metodológicos. La presentación tuvo una muy buena acogida y se acordaron actividades de seguimiento con organizaciones como Synergia o GIZ – Colombia

Taller Internacional Islas, Identidad Cultural y Sustentabilidad

La Fundación Charles Darwin de las Islas Galápagos organizó un taller internacional con líderes de procesos de identidad cultural y de sustentabilidad de múltiples islas del planeta. FFLA ayudó en la definición de la metodología y desarrollo de agenda - y condujo el espacio de intercambio de experiencias y el diálogo intercultural (entre idiomas y formas de ver al mundo). Es la primera vez en la historia de Galápagos que el tema de identidad cultural –y los retos y amenazas a aquello - sea la base para un diálogo sobre desarrollo sostenible.

Otros proyectos

Fortaleciendo la Gobernanza Ambiental en el Ecuador

Este proyecto financiado por Fundación MacArthur busca mejorar las condiciones de Gobernanza Ambiental a través de procesos de formación a actores estatales, comunitarios y ONGS, intervenciones en conflictos socioambientales y difusión de metodologías y buenas prácticas.

En base a los avances del diseño de talleres de capacitación y la aplicación del Enfoque Sensible a la Conflictividad y Acción Sin Daño logrados en el marco del proyecto durante 2010, FFLA ha aplicado un programa de capacitación para la Dirección de Participación Ciudadana de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que integra los enfoques de transformación de conflictos, Enfoque Sensible a la Conflictividad, Acción Sin Daño, tipología de conflictos y sistemas de alerta temprana en un marco metodológico desde la perspectiva del Estado Nacional.

También, se aplicó Acción Sin Daño durante un taller con ONGs (NAZCA, FFLA, Ecolex), organismos internacionales (FFI, CI), entidades estatales (Ministerio de Ambiente, municipio de Muisne) y actores comunitarios locales del área protegida marina Galera San Francisco, provincia de Esmeraldas. El taller fue desarrollado con un total de 22 asistentes en agosto del 2012. Los asistentes analizaron los acuerdos de conservación acerca del recurso marino Langosta, la elaboración e implementación del Plan de Manejo de la reserva y los detalles del proyecto DFID que prevé el fortalecimiento de actores locales para la conservación del área.

Desde el año 2010, FFLA ha llevado adelante una intervención en el conflicto de tierras entre la Cooperativa Alto Gualpí y los posesionarios de la parroquia de Chical, en el Bosque Protector Golondrinas (BPG), en la provincia de Carchi, al norte del Ecuador. En 2011, se desarrollaron una serie de reuniones de coordinación y diálogo en la zona. No obstante, se ha observado un desinterés de parte de los posesionarios por lo que FFLA ha decidido mantenerse al margen de la situación.

A partir de noviembre del 2011, FFLA apoyó un espacio denominado Iniciativa de Diálogo Minero en Ecuador que reunía principalmente empresas y ONGs con la finalidad de construir confianza, relaciones colaborativas e intercambiar informaciones. FFLA seguirá impulsando este espacio para prevenir situaciones de crisis.

Monto ejecutado 2011: \$66.017,14

Direcciones Institucionales

En su estructura, FFLA cuenta con 4 direcciones, la Dirección Ejecutiva, la Dirección Administrativo Financiera, la Dirección de Desarrollo Institucional y la Dirección de Gestión Técnica; éstas son responsables de áreas específicas y de promover procesos, lineamientos y políticas institucionales para el correcto proceder de la organización.

Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva tiene a su cargo la gestión estratégica de la organización a través de la determinación y formulación de política institucional que emana del ordenamiento del Directorio Internacional.

Su labor estratégica durante el 2011 se concentró en la regionalización de FFLA, así como en atender esfuerzos relacionados con Respuesta a la Demanda en particular la Dirección Regional de CDKN para Latinoamérica y el Caribe. De manera interna, se trabajó en varios ámbitos dentro de los que destacan: la estructura organizacional base para el desarrollo de otras áreas en Recursos Humanos; mejora en la coordinación y seguimiento de la labor institucional y de las Direcciones.

Dirección Administrativo- Financiera

La Dirección Administrativo-Financiera (DAF) es la responsable de dos grandes temas: 1. Administrativo y Financiero y 2. Legal. Es así como establece lineamientos, pautas, herramientas y guías administrativo-financieras que orientan la toma de decisiones, mediante la unificación y coherencia de criterios, manteniendo en FFLA una estructura básica, eficiente y eficaz; asimismo, vela por la transparencia financiera de la organización.

Por otra parte, desde el 2010 y durante el 2011 esta dirección tuvo a su cargo junto con la Dirección Ejecutiva el análisis para la creación de la oficina FFLA internacional; así como impulsar el paso de FFLA de las Normas Ecuatorianas Contables (NEC) a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En términos generales y dentro de su actividad cotidiana, hubo un cambio de tareas internas, a partir de la reestructuración, así como la realización de renovados esfuerzos de integración técnica y financiero traducidos en un mayor involucramiento en los procesos y otorgamiento de más valor a las políticas institucionales como de la misma dirección.

Dirección de Desarrollo Institucional

La Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) es la responsable de establecer lineamientos, pautas, guías y herramientas relacionadas con 4 áreas de la organización: Comunicación; Levantamiento de Fondos; Planificación, Monitoreo y Evaluación; y, Gestión del Conocimiento, y un conexo relacionado con Propiedad Intelectual.

En el 2011, la dirección además de impulsar una mejora en términos comunicacionales, constituyó un pilar en los procesos de Planificación de la organización trabajados con las otras direcciones, y se dedicó al establecimiento de bases para Levantamiento de Fondos, Comunicación, Propiedad Intelectual, lo cual no desconoce el reto en Monitoreo y Evaluación, así como en Gestión del Conocimiento.

Dirección de Gestión Técnica

La Dirección de Gestión Técnica (DGT) es responsable de garantizar la articulación del trabajo de las iniciativas estratégicas con la misión y objetivos institucionales; asegurar la calidad técnica y sostenibilidad financiera de la gestión (que incluye la gestión técnica y administrativa financiera); apoyar el escalamiento de buenas prácticas de las iniciativas estratégicas a nivel nacional y regional; contribuir con insumos para consolidar la gestión institucional y su enfoque estratégico.

Durante el 2011 la Dirección de Gestión Técnica veló por el cumplimiento de los objetivos de las iniciativas estratégicas de FFLA; así mismo colaboró significativamente en la sistematización de resultados de las iniciativas, poniendo énfasis en los logros y aprendizajes, buscando promover el escalamiento de las iniciativas en otros países de la región, replicando sus procesos. En este sentido, el tema de la regionalización de FFLA ocupó un lugar importante en las actividades de la dirección, diseñando estrategias a ser consideradas en la planificación. Además, participó activamente en el proceso de evaluación y monitoreo del trienio 2009-2011, mismo que brindó las pautas para conocer el estado de cada Iniciativa Estratégica y los retos para el futuro de las mismas.

Impactos y aprendizajes del 2011

El año 2011 representó un período intensivo en todos los niveles, reflejado en la continuidad de los procesos institucionales y en los resultados obtenidos.

Una agenda conjunta interna en FFLA fue clave ante el quehacer del año, proponiendo una combinación de la ejecución técnica con procesos relacionados con la evaluación trienal, los seguimientos presupuestarios, la planificación operativa, la planificación estratégica, el establecimiento de procesos como la implementación de las NIIF, las exploraciones en torno a la regionalización y la ejecución de Respuesta a la Demanda.

Se avanzó hacia la producción de material, como el planteamiento de contenido curricular específico y módulos para cursos con contrapartes. También se confirmó una vez más cómo el diálogo participativo y colaborativo contribuyó a construir y fortalecer relaciones de confianza, identidad, capacidades, articulación de actores, y apropiación de los procesos; siendo a su vez un mecanismo efectivo para encarar los desafíos planteados por el contexto, buscar alternativas conjuntas y reducir las asimetrías de poder.

Se puede inferir a la hora de evaluar nuestra labor en el año 2011 que:

- La forma de trabajo FFLA es adecuada para su ritmo de crecimiento y perspectivas a futuro.
- Que aún hace falta un camino por recorrer, donde es importante transmitir el conocimiento a los actores y socios mediante el “aprender haciendo”.
- En definitiva, la herramienta del diálogo para una interlocución más efectiva entre pares y también entre diversos es clave.
- Una vez más se aprecia que, cuando los actores, cuentan con espacios y mecanismos de buena gobernanza, reconocidos y legitimados por el Estado para el tratamiento de los temas de interés común, vinculados a la gestión y uso sostenible de los recursos naturales o la gestión de una cultura de paz, es base para el trabajo. Son estos mecanismos, bienes públicos importantes para los involucrados, que fortalecen el tejido social y contribuyen a mejorar la gestión pública, así como el ejercicio de una ciudadanía responsable.
- Hay un reconocimiento de parte de actores, públicos y privados, locales, nacionales e internacionales, del liderazgo y aportes de FFLA en el diálogo, la gobernanza, la transformación de conflictos socioambientales y la generación de capacidades para un desarrollo más equilibrado y sostenible. Esto se puede comprobar en las demandas desde el sector público, como las planteadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) o del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) para la asistencia, el asesoramiento, la facilitación, o cursos FFLA (Transformación de Conflictos Socioambientales o Enfoque Sensible a la Conflictividad.); o las relaciones establecidas con Cooperación Alemana (GIZ), Grupo Faro, Articulación Regional Amazónica (ARA), UICN por mencionar algunos.
- Hay un fortalecimiento institucional de las organizaciones socias o aliadas con las que trabajaron las iniciativas, que se manifiesta en el cómo hacen su labor, como han incorporado cambios y buenas prácticas tal es el caso de las instituciones ecuatorianas como, Nacionalidad Andoa Pastaza

Informe Financiero 2011

El 2011 es un año de crecimiento para FFLA donde no solamente se contó con una mayor financiación sino que además se logró la concreción de una mayor cantidad de proyectos dentro de cada iniciativa. Los ingresos de la Fundación ascendieron a **USD \$1.531.980**, constituidos por los ingresos por donaciones cuyos valores han sido efectivamente utilizados en las diferentes Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos con el 58% (USD \$ 886.382). Los ingresos netos por recursos propios por Respuesta a la Demanda con el 41% (USD \$ 627.064) que corresponden en su mayoría a unos pocos servicios internacionales y otros ingresos no operacionales que representan un pequeño porcentaje de la financiación total con el 1% (USD \$ 18.534).

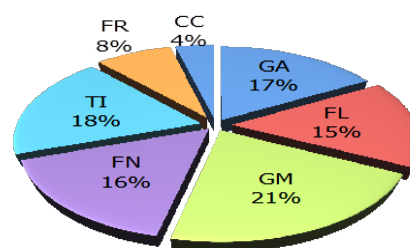
Los gastos ascendieron a **USD \$1.199.771**, de los cuáles, los gastos operativos de las Iniciativas Estratégicas y otros proyectos alcanzaron el 74% del total de los gastos, cuyo valor (USD \$886.382) es el mismo que los ingresos, debido a que tanto los ingresos como los gastos de las IE se registran cuando se incurre en el gasto. Los gastos administrativos correspondieron al 26% del total de los gastos (USD\$ 313.390), es importante mencionar que los gastos administrativos del año 2011 por USD \$73.709 fueron cubiertos por el excedente del año 2010 y por tanto no forman parte de este resumen de gastos.

El resultado del ejercicio económico del año 2011 presentó un excedente de **USD \$332.209**, si los gastos administrativos mencionados en el párrafo anterior no se hubieran cubierto con el excedente del año 2010, el resultado del ejercicio económico presentaría un excedente de **USD\$ 258.500**.

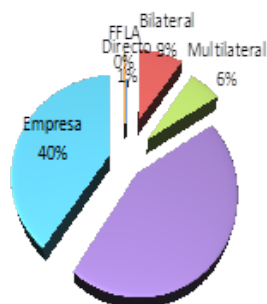
El monto total ejecutado por la Fundación fue de **USD \$1.641.503**, de esta ejecución USD \$549.848 fueron pagos a terceros y USD\$ 1.091.655 cobros para FFLA, de los cuales USD \$464.590 correspondieron a coordinación y costos administrativos de las Iniciativas estratégicas y USD \$627.064 por Respuesta a la Demanda.

Dentro del marco estratégico delimitado para el trabajo por IE y no por proyectos es importante destacar el alcance obtenido por las mismas. La ejecución total de las iniciativas estratégicas fue de \$764607 en el 2011 donde cabe resaltar la ejecución de Gobernanza Marina, Territorios Interculturales y Gobernanza del Agua quienes tuvieron la mayor ejecución. Cada iniciativa trabajó por el financiamiento necesario para su accionar durante el año, destacando aquí Territorios Interculturales, quienes lograron ser eficientes en su desempeño y capturaron un mayor patrocinio respecto del período anterior.

EJECUCION TOTAL INICIATIVAS ESTRATEGICA



TOTAL DE APORTES



La obtención de los fondos necesarios para que cada iniciativa pueda ejecutar sus proyectos se obtiene de diversas fuentes; dentro de ellas encontramos al Sector Público (Directo, Bilateral y Multilateral), Sector Privado, Organizaciones de la Sociedad Civil (ONG, Fundaciones, Sindicatos, entre otros) y las Empresas Privadas. En el cuadro a continuación, se detalla la distribución porcentual de los ingresos recibidos de cada sector donde los mayores aportes que se recibieron en el 2011 proceden de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Empresa con un 43% y 40% respectivamente.

La diversificación en la obtención de recursos se mantiene de manera que se pueda tener varias fuentes que soporten las iniciativas anualmente. En este sentido la FFLA sostiene una visión estratégica que le permite tener

un crecimiento anual paulatino. Su desempeño, con una posición financiera fuerte, le permite la ejecución de los proyectos de cada una de las 6 iniciativas con un impacto fuerte en la región.

En cuanto costos vs. cobros de FFLA, su desglose y la tendencia de los años anteriores se observa que los costos en el 2011, ascendieron a USD \$ 851.689, de los cuales el 61% corresponden a costos operativos y el 39% a costos administrativos, estos costos se cubrieron con el 55% de los cobros por coordinación y costos administrativos de las Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos, el 9% con el excedente del 2010 y del 74% de cobros por Respuesta a la Demanda, solo el 36% ócubrieron estos costos.

Costos	USD \$ 851.689	Estos costos se cubrieron: 55% cobros por coordinación, costos administrativos de IE y Otros Proyectos. 9% Excedente 2010 36% Respuesta a la Demanda
Operativos	61%	
Administrativos	39%	

Del total de los cobros FFLA, por las Iniciativas Estratégicas el 47% fueron por coordinación, mientras que solo el 4% por costos administrativos, del total de cobros por otros proyectos el 52% fueron por coordinación y el 7% por costos administrativos, mientras del total cobrado por Respuesta a la Demanda el 83% fue por coordinación.

El cuadro de Costo vs cobros histórico presenta información de los años 2006 al 2011 de: los costos FFLA, cobros por coordinación y costos administrativos de Proyectos e Iniciativas estratégicas y los cobros de Respuesta a la Demanda donde se puede establecer como tendencia que los cobros de Iniciativas estratégicas y de otros proyectos cubren el 60% de los costos FFLA, mientras que el 40% restante los cubre RRespuesta a la Demanda.

Dentro del ámbito de operación futura de la Fundación, se ha dispuesto un fondo de estabilización. El mismo que se ha creado con los excedentes de años anteriores hasta el 2007, cuyo objetivo es cubrir gastos y costos administrativos futuros, en caso de que la Fundación no obtenga recursos para cubrir sus operaciones. Éste se ha incrementado por los intereses generados por el fondo de inversión en el cual se encuentra una parte del dinero del fondo como garantía de la tarjeta de crédito corporativa de la Fundación.

A fin de dar cumplimiento con las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, los excedentes generados por la Fundación durante el 2010, fueron reinvertidos en el 2011, en las actividades propias de la organización, los principales usos fueron: la cobertura de los costos operativos de FFLA por USD \$73.709 y la creación de un fondo para Jubilación Patronal e indemnizaciones laborales, por USD \$15.347.

Resumen de costos operativos FFLA cubiertos con excedente 2010	
GASTOS OFICINA 2011	\$ 53.987,11
GASTOS DIRECTORIO INTERNACIONAL	\$ 12.376,33
GASTOS DESARROLLO INSTITUCIONAL	\$ 7.345,30
TOTAL	\$ 73.708,74

En el 2011, el saldo existente al cierre del año fue de USD \$332.209 y será reinvertido durante el año 2012 en gastos operativos de FFLA tal y como lo dispone la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.

Es importante destacar que durante el año 2011, con el contexto económico a nivel mundial, la Fundación ha cubierto sus actividades y costos institucionales y ha generado un excedente, evidenciándose el compromiso del equipo por cubrir los costos de la Fundación y la apropiación de la estrategia institucional.

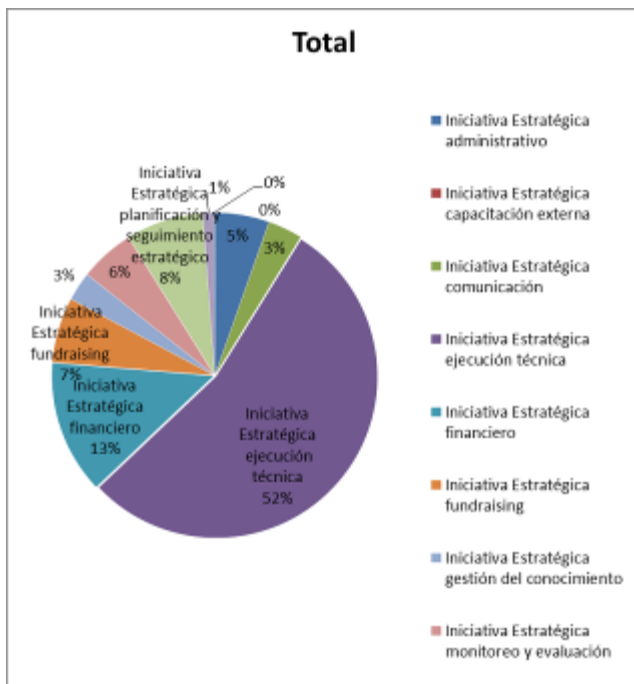
La Fundación en 2011 tomó el reto de insertar a todo su personal bajo el contrato de relación de dependencia, lo que implicaba una fuerte inversión en costos de personal y ha cubierto el riesgo laboral a través de la creación de una provisión de jubilación patronal y desahucio, cuyos recursos monto se encuentran en un fondo de inversión.

Recurso Humano y su distribución de tiempo en el 2011

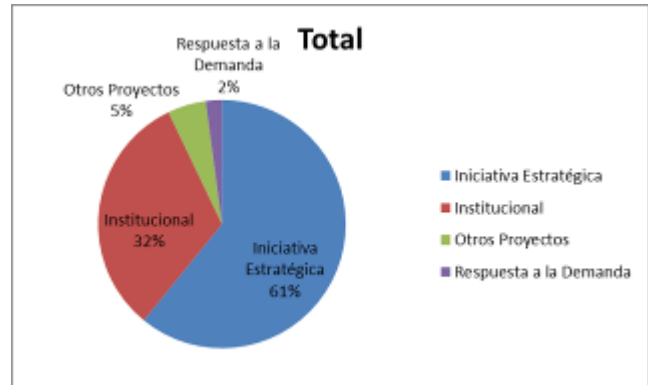
FFLA se ha preocupado por poder generar información relacionado con el tiempo que invierte su equipo en diferentes áreas institucionales. A continuación el análisis de las hojas del tiempo, herramienta empleada para esto.

Durante el 2011 se puede deducir que el 61% del tiempo se dedica a las diferentes actividades de las Iniciativas Estratégicas, el 32% a temas institucionales, el 5% a Otros Proyectos y el 2% a Respuesta a la Demanda, siendo éstas las cuatro áreas de trabajo posibles en FFLA.

Si analizamos las actividades desarrolladas en el área “Iniciativas Estratégicas” resaltan el 52% dedicado a Ejecución Técnica, seguido por el 13% en temas Financieros, el 8% en Planificación y Seguimiento Estratégico, 7% para levantamiento de fondos, 6% Monitoreo y Evaluación y el 5% para



temas Administrativos; las otras actividades tienen porcentajes menores al 4%.



Mientras que en “Otros Proyectos” encontramos el 59% para Ejecución Técnica, 14% levantamiento de fondos, 12% Comunicación, 8% Financiero, 3% tanto en temas Administrativos como Monitoreo y Evaluación.

En “Respuesta a la Demanda”, tenemos 61% para Ejecución Técnica, 16% levantamiento de fondos, 9% Financiero, 6% para Administrativo, y 5% para Planificación y Seguimiento Estratégico.

En el área Institucional, tenemos el 42% para actividades de Desarrollo Institucional (reuniones de equipo, planificación estratégica, comunicación FFLA etc.), 30% para Días Libres, 19% en temas Admin-Financieros a nivel institucional, 7% a nivel de reuniones de seguimiento con la Dirección Estratégica y 2% para la Dirección Gestión Técnica. “Días Libres” se desglosa de la siguiente manera: 50% Vacaciones Personales es decir aquellos días de

descanso previsto en cada contrato; 36% a Vacaciones FFLA que corresponden a los días de descanso que FFLA otorga; 9% y 5% corresponden a Calamidad y Enfermedad respectivamente.

Capítulo II: Resultados de Evaluación Trienal 2009-2011

Este informe 2011 quedaría incompleto sino se incluye un apartado relacionado con los resultados de la evaluación trienal de FFLA, especialmente por ser la primera evaluación de un periodo de tres años que realiza la institución Fundación.

El trienio se caracterizó por un crecimiento institucional reflejado en la incorporación de nuevo personal, la creación de la Dirección de Gestión Técnica (DGT), un nuevo organigrama institucional y la incorporación del personal en relación de dependencia.

Hubo un cambio de mando en la Dirección Ejecutiva con la salida del señor Juan Dumas en septiembre 2009 e ingreso de la señora Pippa Heylings. Además y justo al cierre del trienio (2011) cambió la presidencia del Directorio Internacional, pasando del señor Jorge Caillaux al señor Miguel Pellerano.

Por otra parte, FFLA traslada sus instalaciones y adquiere edificio propio. Desde lo institucional, la organización da un nuevo impulso a la vocación regional y la regionalización de la organización.

Haciendo un resumen de la radiografía trienal 2009-2011 a través de los objetivos institucionales se destaca:

1. Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concentración de visiones y políticas de largo plazo

- El fortalecimiento de capacidades se ha dado como *“aprendizaje social”* - *“aprender haciendo”*.
- Se ha fortalecido capacidades desde las IE y desde Respuesta a la Demanda (RD) en Ecuador y otros países de la región como Argentina, Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y Uruguay.
- Más de 2200 personas entre actores vulnerables y tomadores de decisiones, han sido capacitadas en procesos y talleres, en temas de Participación, Diálogo, Transformación de Conflictos y Gobernanza, Enfoque Sensible a la Conflictividad, Gestión Intercultural y Promotores de Paz.
- Se impulsaron acciones para que grupos vulnerables como los jóvenes tengan la posibilidad de participar en la gestión local.
- Se midieron resultados a través de evaluaciones, uso de perfiles de entrada y salida, se observó:
 - Cambios en personas y organizaciones que FFLA ha acompañado a lo largo del año, que han fortalecido sus capacidades y acciones a escala local y regional.
 - Líderes actuando con mayor transparencia y democracia al interior de sus organizaciones.
 - Un cambio positivo de actitudes frente al diálogo como herramienta para buscar acuerdos.
 - Diferentes organizaciones y autoridades que antes no se enfocaban en el tema de participación, organizan procesos promoviéndola.
- Se contribuyó a la construcción participativa de 25 políticas públicas o instrumentos de políticas públicas.
- Se promovió la participación amplia, informada, con equidad y su articulación con instituciones estatales.



entrevistas, el

“Orientación estratégica adoptada explícitamente por el Estado, tendiente a resolver un problema público, con una visión de mediano y largo plazo”.

2. Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible

- FFLA promovió procesos de diálogo en todas las iniciativas (6 en total).
- FFLA intervino en 7 conflictos socioambientales.
- Se trabajó de intensivamente en Ecuador:



“Proceso que convoca a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema o conflicto para trabajar juntos, con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador), en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en el consenso”.

- Sesentaron bases para la ampliación del proyecto de Mancomunidad del Collay.
- El Consejo de Cuenca se ha incluido como figura de gobernanza en el texto de la Ley de Agua a ser aprobada.
- Se construyó el sistema de participación ciudadana en Putumayo y Santiago de Méndez.
- Se crearon comités de gestión de áreas marinas protegidas para el aprovechamiento sostenible de los recursos marino costeros en Galera

San Francisco y la red de Áreas Marinas Protegidas a nivel nacional.

3. Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y fortalecimiento de capacidades

- Generación de aprendizajes tanto en los actores como en los equipos de las iniciativas.
- Como los equipos han desarrollado y fortalecido capacidades metodológicas y de proceso con el “*aprender haciendo*”
- El esfuerzo hacia replicar y extrapolar las experiencias y procesos hacia contextos similares o hacia una mayor escala.
- “La apuesta” FFLA por labor bajo iniciativas estratégicas de mediano plazo, planteado en la planificación 2009, permitió que la organización comprobara su factibilidad, replicabilidad y sostenibilidad.
- Todas las iniciativas generaron conocimientos significativos en mecanismos y procesos de:
 - Participación para la construcción de paz
 - Diálogo con enfoque intercultural
 - Gestión inter escalas de recursos hídricos con enfoque de cuenca; - sistemas de buena gobernanza en áreas protegidas marino costeras
 - Fortalecimiento de la gobernanza local a partir del mancomunamiento
 - Procesos de diálogo e incidencia orientados a políticas de cambio climático y desarrollo.
- La sistematización de las experiencias permitió un intercambio de aprendizaje, tanto entre iniciativas como con otros socios y actores externos.
- Se publicaron 6 documentos de sistematización: participación ciudadana y espacios multisectoriales de diálogo en la Frontera Norte; Gobernanza Marina; la Mancomunidad del Collay; gobernanza y gestión inter escalas para la gestión integrada de recursos hídricos en la sub cuenca del Guayllabamba y módulo de formación intercultural.
- Se elaboraron y difundieron materiales en diversos formatos (boletines, cartillas, videos, cuñas, programas radiales) para el intercambio de aprendizaje y construcción de conocimientos colectivos.
- Se ha registrado un total de **46.409** descargas de materiales y publicaciones institucionales.



“Los mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales el Estado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen con sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias”.

- Hay un reconocimiento de los cursos FFLA a nivel regional, visibilizado en solicitudes para intervenciones o cursos de 11 países de la región.

4. Consolidar la institucionalidad de FFLA

Este objetivo que resume la labor de las Direcciones principalmente cuyos logros más sobresalientes son:

- Nueva estructura organizacional más coherente con distribución de funciones y tareas.
- Se incorpora en relación de dependencia a todo el equipo FFLA.
- Mejora de procesos administrativos y financieros.
- Se dan las bases para la creación de una política de recursos humanos.
- Se promovió el fortalecimiento de capacidades a través de la participación en especialidades y maestrías externas. La Fundación apoya al personal con tiempo dentro de la semana laboral para que pueda dedicarse al estudio y en algunos casos FFLA ha apoyado con fondos propios.
- Se crean direcciones con tareas específicas para el fortalecimiento institucional.
- Se realizan acercamientos con donantes quienes pasan a tomar parte en roles más de aliados y socios estratégicos en los procesos institucionales.
- Se continúa con la política de transparencia y rendición de cuentas.
- Se intensifica la labor con vistas a la regionalización de FFLA y la apertura de nuevas oficinas en Latinoamérica.

Consecución de Fondos

Sin el propósito de analizar todos los detalles de la evaluación trienal 2009-2011, se quiere destacar la capacidad financiera y de levantamiento de fondos de la organización, misma que ejecutó para el trienio un total de **\$3.881.406**. Recursos que provienen de las propuestas de proyectos presentadas y a través de Respuesta a la Demanda.

EVOLUCIÓN DE GASTOS FFLA			
2009*	2010*	2011*	TOTAL trienio
\$ 1.343.261	\$ 1.210.317	\$ 1.327.828	\$3.881.406
* datos de los informes de las auditorías (reales)			

Capítulo III: Planificación Estratégica

Este apartado no tiene como fin extenderse a lo largo de los resultados del ejercicio de Planificación Estratégica de FFLA, pero a manera de revisión se presenta un resumen de lo realizado por todo el equipo en el último cuatrimestre del 2011.

La Planificación Estratégica como proceso permite en una organización, establecer o confirmar los objetivos, el alcance, las estrategias base, entre otros elementos, para su labor en un plazo establecido. Además, se constituye una guía para la búsqueda y ejecución de los recursos con el fin de lograr los objetivos amparados en la visión y la misión. Esto permite a los miembros de una organización tomar determinadas decisiones y realizar ciertas actividades de manera congruente con el marco estratégico institucional referencial.

Es así como FFLA por primera vez en sus 19 años de historia, realizó un ejercicio de planificación estratégica con una 'ventana de 10 años', que abarcó un plazo mayor al ya conocido de 3 años, constituyendo un cambio en la forma de observar la contribución de la organización a su entorno.

La planificación estratégica convocó el esfuerzo de todo el equipo FFLA, implicando la participación de las Direcciones, las Iniciativas Estratégicas; el apoyo del Consejo Asesor y del Directorio Internacional, lo cual una vez más, dejó en evidencia la forma participativa de trabajar de la organización.

Se emplearon los resultados de la Evaluación Trienal 2009-2011, los mismos que fueron fundamentados en la Teoría de Cambio para realizar el análisis contextual, lo cual promovió el trabajo colectivo, el análisis y el replanteamiento de los valores institucionales, la revisión de los objetivos y la reafirmación de éstos.

El documento resultante de la Planificación Estratégica constituye un norte que permitirá trabajar bajo la visión y misión institucional para el logro de los objetivos institucionales, los que a su vez sostenidos por los enfoques de trabajo FFLA y bajo una hipótesis planteada en la Teoría de Cambio, permitirá a la organización poner a prueba, comprobar y determinar de mejor manera, su contribución a los cambios planteados, en los espacios de intervención. A su vez, será la base para la búsqueda y ejecución de recursos, para el desarrollo de capacidades que respondan al contexto actual y a las necesidades internas y externas identificadas en el análisis realizado durante el proceso de la planificación estratégica.



Equipo FFLA 2011

La Fundación Futuro Latinoamericano se rige por un Directorio Internacional conformado por 7 miembros de diversos países de América Latina, entre estos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. El Directorio cuenta con el apoyo de un Consejo Asesor conformado por 6 personas, todas ellas, profesionales de alto nivel y amplia experiencia, que apoyan a la organización de manera pro bono.

El recurso humano FFLA desempeña sus labores liderados por la Dirección Ejecutiva que es acompañada por tres direcciones: Dirección Administrativa Financiera; Dirección de Desarrollo Institucional y Dirección de Gestión Técnica.

Dentro de la Dirección de Gestión Técnica se ubican las Iniciativas Estratégicas, que desde los espacios locales, nacionales o regionales contribuyen al alcance de los objetivos institucionales.

Organigrama



Directorio Internacional 2011

- Rafael Asenjo (Chile)
- Rachel Biderman (Brasil – miembro entrante agosto 2011)
- Carolina Biquard (Argentina),
- Jorge Caillaux (Perú - Presidente saliente)
- Martha Echavarría (Colombia – miembro entrante agosto 2011)
- Alfonso González (México - miembro saliente en 2011 e incorporándose al Consejo Asesor)
- Miguel Pellerano (Argentina – Presidente entrante a partir de agosto 2011)
- Enrique Piedra Cueva (Uruguay – miembro saliente 2011 e incorporándose al Consejo Asesor),
- Carmen Yamberla (Ecuador).

Consejo Asesor

- Juan Dumas (Argentina)
- Alfonso González (México)
- Yolanda Kakabadse (Ecuador)
- Nicolás Lucas (Argentina)
- Enrique Piedra Cueva (Uruguay)
- Pedro Tarak (Argentina)

Listado de personal FFLA 2011

EQUIPO FFLA 2011	
Dirección Ejecutiva	PippaHeylings, Directora Ejecutiva
	Gonzalo Cáceres, Asistente
Dirección Administrativo-Financiera	Mónica Román, Directora
	Jennifer Velasco, Coordinadora/Contadora
	Geovanna Torres, Técnica Financiera
	Jorge Chávez, Técnico Administrativo
	Carlos Chávez, Técnico Financiero
Dirección de Desarrollo Institucional	Heidy Jiménez, Directora
	Daniela Castillo, Técnico
	RenardSexton, Técnico
Dirección de Gestión Técnica	Marianela Curi, Directora
	Volker Frank, Director
Iniciativas Estratégicas	
Cambio Climático	Pablo Larco, Responsable de Iniciativa
	Mónica Andrade, Técnica Sénior
	Lucía Norris, Técnico
Fortalecimiento Local	Paul Turcotte, Responsable de Iniciativa
	Alexandra Vásquez, Técnica Sénior
	Magdalena Muñoz , Técnico
Gobernanza del Agua	Patricio Cabrera, Responsable de Iniciativa
	Cristina Pinto, Técnica Sénior
	Andrea Castro, Técnico
Gobernanza Marina	VincentGravez, Responsable de Iniciativa
	Cristina Rivadeneira, Técnica Sénior
	Cecilia Sáenz, Técnico
Paz y Desarrollo en Frontera Norte	SusanEngel, Responsable de Iniciativa
	Jackie Rivera, Técnico
Territorios Interculturales	Liz Pereira, Responsable de Iniciativa
	Magdalena Muñoz, Técnico
	Nancy Peralta, Técnico Local
Pasantes	Paola Olmedo, Phil Chamberlain, Amber Hill, Sam Barnard, Juan Carlos Rodríguez

Glosario

CC: Cambio Climático

CDKN: Alianza Clima y Desarrollo - Climate and Development Knowledge Network (siglas en inglés)

COOTAD: Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autónomo y Descentralizado

DAF: Dirección Administrativo Financiera

DE: Dirección Ejecutiva

DGT: Dirección de Gestión Técnica

DDI: Dirección de Desarrollo Institucional

FFLA: Fundación Futuro Latinoamericano

FEPP: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio

FN: Frontera Norte

IE: Iniciativa Estratégica

GA: Gobernanza del Agua

GM: Gobernanza Marina

PCL: Plataforma Climática Latinoamericana

RD: Respuesta a la Demanda

RIMISP: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

TI: Territorios Interculturales