



# futuro

## latinoamericano

diálogo, capacidades y desarrollo sostenible

# INFORME ANUAL

# 2014

Quito, Mayo de 2015





## MENSAJE DEL PRESIDENTE

---



Amigas y amigos

Tienen frente a ustedes el Informe Anual 2014 de la Fundación Futuro Latinoamericano. Una vez más el año de tareas ha transcurrido, y es momento de analizar lo que se ha hecho y cómo se ha hecho, y de definir con claridad nuestra tarea a futuro.

En el caso de FFLA el año 2014 ha sido el último del primer trienio de nuestra Planificación Estratégica de 10 años y por ello nos exige un esfuerzo extra de revisión y una rigurosidad especial al pensar en el futuro próximo en el marco de una visión que llega hasta el 2023.

Asimismo, al pensar en nuestra Fundación y la tarea desarrollada, con sus más y sus menos, es importante que lo hagamos teniendo una comprensión cabal del contexto regional en el que nos encontramos.

En este último período la actividad económica en Latinoamérica en general se ha desacelerado, fundamentalmente por la disminución del precio internacional de las llamadas commodities o materias primas, de cuya explotación aún dependen en gran medida los países de la región. A su vez este freno a la economía se ha dado en un año de múltiples elecciones presidenciales y de diversos desafíos relacionados con el problema recurrente de debilidad de la estabilidad institucional y seguridad jurídica en muchos de nuestros países.

Es interesante destacar que, aunque la región presenta amplias diferencias ideológicas en los discursos de los diversos gobiernos, tiene en cambio una marcada homogeneidad en relación con la matriz extractivista de recursos naturales que presentan sus economías. Lo que es también un elemento a tomar en cuenta.

Queda, además, el desafío aún irresuelto (aunque mucho se ha implementado y algo se ha avanzado) de los altos niveles de pobreza e indigencia en nuestras poblaciones, que alcanza cerca del 40%. O expresado en números totales incluye cerca de 165 millones de mujeres, hombres y niños. Cualquier futuro sostenible de la región debe asumir y superar el desafío de la plena inclusión de estos millones de personas.

Los temas ambientales centrales están también marcados por su relación con el impacto causado por la extracción de recursos naturales, renovables y no renovables. Dentro de este espectro la deforestación y la pérdida de biodiversidad son elementos fundamentales que afectan a la región.

Todo ello bajo el paraguas de un problema global de enorme trascendencia: el Cambio Climático Global. Tema que justamente tuvo su mayor escenario mundial en nuestra región, con la realización de la COP 20 en Lima, Perú. FFLA, juntos con sus socios, colaboró activamente en asegurar que esta reunión internacional definiera bases sólidas para el avance hacia el cumplimiento de los objetivos de la Convención, y para resaltar problemas fundamentales como la inseguridad hídrica y alimentaria.

En este contexto demandante y conflictivo, FFLA se ha esforzado por mantener la iniciativa en la generación y fortalecimiento de capacidades, el impulso de diálogos multisectoriales, la instrumentación de políticas públicas superadoras, el intercambio de aprendizajes y la gestión de conocimientos. Teniendo claro

que para poder alcanzar un futuro justo y sostenible es fundamental desarrollar y compartir las herramientas adecuadas para construir colectivamente ese futuro.

Esta actividad de FFLA la pensamos y establecemos sabiendo que hay una identidad institucional que busca la mayor y progresiva regionalización de nuestras actividades; y que comprende que una base sólida para esa regionalización se centra en la sostenibilidad financiera, una gobernanza institucional transparente y participativa, la adecuada gestión de recursos de todo tipo y el énfasis en la comunicación de nuestras actividades.

Para el alcance de nuestros objetivos, nos queda entonces fortalecer permanentemente la comprensión del contexto regional, ser rigurosos en la medición del impacto de nuestras iniciativas, innovadores en las estrategias de levantamiento de fondos, claros en nuestra intención de mayor regionalización y de incorporación de nuevos sectores.

Y saber que nuestra tarea consiste en servir y compartir, con los ojos puestos en un futuro común y mejor.

Miguel Pellerano

## MENSAJE DE LA DIRECTORA EJECUTIVA

---



Queridos miembros del Directorio Internacional, colegas, amigos y amigas de FFLA, el 2014 nos permitió una mirada retrospectiva, pues concluyó el primer trienio de nuestra planificación decenal, trienio durante el que aportamos de manera significativa a los cambios estructurales a los que nos propusimos contribuir con nuestro trabajo, generando condiciones para avanzar en la construcción del sueño de una América Latina sostenible basada en una cultura de paz. El contexto global y regional planteó oportunidades y desafíos importantes para la sostenibilidad y consecuentemente, para el desarrollo de respuestas y estrategias desde nuestras capacidades institucionales.

Las acciones desarrolladas durante el 2014 tuvieron resultados y efectos importantes en la generación y fortalecimiento de capacidades de distintos actores sociales, políticos e institucionales, a diferentes escalas territoriales, y en varios países de la región; capacidades que aportarán a una cultura de diálogo; a una mejor integración y articulación de actores, procesos y visiones; y a mejorar la participación ciudadana, la toma de decisiones, la elaboración de políticas públicas con enfoque integral, y la gobernanza para la sostenibilidad.

Importantes resultados estuvieron vinculados también, a procesos de diálogo multisectorial, intercambio de experiencias y construcción de conocimientos colectivos; así como a la sistematización de acciones y procesos, lo que contribuyó a enriquecer nuestros enfoques y metodologías de trabajo. Se generaron alianzas estratégicas con actores e instituciones afines en la región, fortaleciéndose el tejido de relaciones y nuestra presencia con acciones concretas en el Ecuador y en varios países de América Latina.

Asimismo, logramos resultados importantes de fortalecimiento interno, vinculados al desarrollo de nuestras capacidades como equipo, a la profundización conceptual de los enfoques de género e interculturalidad; al desarrollo de estrategias y herramientas que nos fortalecen para responder con calidad y excelencia a los desafíos y oportunidades que nos plantea el contexto regional y global, en el que hay que saber moverse con capacidad adaptativa y propositiva. En ese sentido, se cuenta con lineamientos estratégicos importantes vinculados al levantamiento de fondos, a la comunicación, tanto interna como externa y al relacionamiento con donantes.

Desarrollamos y aplicamos herramientas para el seguimiento y medición más precisa de nuestro desempeño profesional y resultados institucionales, y realizamos acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional de FFLA, así como un trabajo más integrado de las Iniciativas Estratégicas. También se culminó la primera fase de las acciones estratégicas de la línea de servicios o Respuesta a la Demanda, con resultados importantes e innovadores en cuanto a las modalidades para brindar servicios y cursos, habiendo incursionado también en el uso de las Tecnologías de la Información para el curso de Transformación de Conflictos Socioambientales.

Tuvimos una presencia institucional fuerte en eventos y conferencias internacionales vinculados a temas como el cambio climático, antes, durante y después de la COP 20 realizada en Lima; una participación activa en el marco del Encuentro Pan Amazónico organizado por

ARA, con el tema de seguridad en la Amazonía; eventos internacionales vinculados al tema minero; a la transformación de conflictos socioambientales; a la educación y cultura para el desarrollo sostenible; a la discusión sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible a ser próximamente adoptados a escala global.

También tuvimos desafíos y metas no cumplidas, logros no alcanzados de acuerdo a lo previsto, aspectos que requieren mejoras y ajustes, pero en general podemos afirmar que el 2014 fue un año positivo, en el que profundizamos nuestros procesos, enfoques y estrategias, y al ser el último año del trienio pudimos medir también efectos acumulados de nuestras intervenciones y aportes a las metas trienales y decenales planteadas en nuestra planificación estratégica.

Todos estos resultados y logros no hubieran sido de ninguna manera posibles sin la capacidad técnica, el compromiso y calidad humana de un equipo excepcional que con su trabajo cotidiano hizo posible el cumplimiento de metas y los logros alcanzados. Un profundo agradecimiento a todos y cada uno de los miembros del equipo FFLA, por sus contribuciones, reflexiones, energía y entusiasmo.

Agradecer también a nuestro Directorio Internacional y a los miembros del Consejo Asesor por su apoyo, orientación y asesoramiento continuos, por el compromiso con FFLA, y por compartir los sueños.

Un agradecimiento especial a nuestros aliados de la cooperación internacional, cuyos aportes y recursos permitieron alcanzar nuestras metas y cumplir nuestros objetivos; a nuestros socios institucionales públicos y privados por permitirnos complementar acciones y hacer sinergias importantes; a los líderes y lideresas, a los hombres, mujeres y jóvenes con los que trabajamos, un agradecimiento muy grande por ser parte de los esfuerzos para construir sociedades más justas, equitativas e inclusivas, con respeto por la diversidad de visiones y con una participación ciudadana activa; en definitiva, sociedades más sostenibles.

Marianela Curi

# ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO REGIONAL 2014	13
2.	RESUMEN EJECUTIVO	16
3.	INFORME TÉCNICO	23
	INICIATIVA ESTRATÉGICA FORTALECIMIENTO LOCAL	23
	INICIATIVA ESTRATÉGICA GOBERNANZA DEL AGUA	27
	INICIATIVA ESTRATÉGICA CULTURA DE PAZ Y ZONAS FRONTERIZAS	30
	INICIATIVA ESTRATÉGICA TERRITORIOS INTERCULTURALES	34
	INICIATIVA ESTRATÉGICA GOBERNANZA MARINA	38
	INICIATIVA ESTRATÉGICA DIÁLOGO Y CAPACIDADES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	41
	DIRECCIÓN EJECUTIVA	45
	DIRECCIÓN DE GESTIÓN TÉCNICA	48
	DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	52
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	55
4.	OTROS PROYECTOS EJECUTADOS	57
5.	INFORME FINANCIERO 2014 (DAF)	60
	EQUIPO FFLA	72



## ANTECEDENTES

Concluye el primer trienio de la planificación decenal de Fundación Futuro Latinoamericano con importantes resultados y aprendizajes internos vinculados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como con aportes significativos a los cambios estructurales a los que se decidió contribuir durante el decenio. Es así que las acciones desarrolladas tuvieron efectos importantes sobre procesos de generación de políticas públicas para el desarrollo sostenible; el fortalecimiento de capacidades de líderes y lideresas de diferentes sectores y grupos; la generación e intercambio de aprendizajes con actores clave; y, la consolidación de los enfoques y metodologías FFLA.

En el 2014 el contexto latinoamericano estuvo marcado por importantes acontecimientos económicos, sociales y ambientales que influyen directamente en el trabajo que realiza FFLA.

En lo económico, resalta la desaceleración de la economía, generada principalmente por la reducción de los términos de intercambio y déficit comercial debido a la reducción de los precios de las materias primas: “El precio promedio del conjunto de las materias primas mostró en 2014 una caída estimada de alrededor del 10,5%, en comparación con una disminución del 5,2% en 2013. El precio de los metales cayó alrededor de un 2,3% en 2014, frente a una baja del 16,7% en 2013. El precio de los alimentos disminuyó en torno a un 6,9%, en comparación con una caída del 15,5% en 2013. Por último, el precio de la energía, que en 2013 había registrado un alza del 4,6%, bajó cerca de un 17% en 2014”<sup>1</sup>. A ello se suma la baja del precio del petróleo afectando directamente a países exportadores de petróleo como Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil y Colombia. Esta reducción de los precios de las materias primas evidencia una vez más la vulnerabilidad de las economías latinoamericanas que no han logrado diversificar su matriz productiva y que han mantenido su dependencia de la exportación de materias primas sin valor agregado.

13

En lo político, América Latina vivió siete elecciones presidenciales este año: Costa Rica, El Salvador, Panamá, Colombia, Uruguay, Bolivia y Brasil. Es importante mencionar que en el caso de Bolivia, Brasil y Colombia hubo reelección, generando la continuidad de la política. Un hecho que demanda atención se refiere a los cambios constitucionales que se han dado en más de un país para lograr la reelección de sus mandantes, hecho que evidencia debilidades en cuanto a la mantención de los mandatos de las cartas constitucionales aprobadas y el debilitamiento de los principios democráticos por el accionar vertical y concentrador de poder de algunos gobiernos.

En lo regional, se evidencia una gran diversidad política ideológica que se refleja en diferentes formas de aproximación a los problemas existentes, esto también se puede evidenciar en los distintos bloques regionales.

---

1. Panorama Económico y social de la comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños 2014. CEPAL- Enrique Oviedo. Enero 2015. PP 11.

En lo social, en los últimos años, se observa una importante inversión en temas de salud, educación y servicios básicos y avances en la reducción de indicadores de pobreza, al año 2013 la caída acumulada de la pobreza es de casi 16 puntos porcentuales con respecto al año 2002; de igual forma se observa: una disminución del desempleo, reducción de la informalidad, una mejora de los salarios, de la cobertura de pensiones y salud de los asalariados y se fortalecieron políticas de salario mínimo 2.

Pese a estos logros, la pobreza sigue siendo una deuda en la región latinoamericana, según datos de la CEPAL al año 2014: “La tasa de pobreza de América Latina afectó a un 28,1% de la población, en tanto que la indigencia, o pobreza extrema, alcanzó el 11,7%. Estos porcentajes equivalen a 165 millones de personas en situación de pobreza, de los cuales 69 millones son personas en situación de pobreza extrema” 3.

Otro elemento a resaltar en lo social es la violencia que afecta a América Latina. Según datos generados por el Informe de Desarrollo Humano 2013-2014, se han registrado más 100.000 homicidios por año en la región, muchos de ellos producto del incremento de la violencia armada generada por parte de cárteles de la droga, principalmente en México y Centro América.

En el aspecto ambiental, al profundizarse un modelo económico basado en la explotación de recursos naturales renovables y no renovables, se generan mayores incertidumbres respecto a los impactos ambientales y sociales y a las capacidades institucionales, tecnológicas y de regulación que tienen los países de la región para enfrentar dichos impactos. A ello se suma las señales de flexibilización de estándares ambientales y sociales de agencias multilaterales como es el caso del Banco Mundial que en febrero de 2015 presentó en Lima su documento de propuesta de salvaguardas ambientales y sociales, “el cual propone la flexibilización de los requerimientos ambientales y sociales que pide la institución financiera a las empresas y/o Estados para financiar la construcción de obras, en su mayoría en América Latina y en países en vías de desarrollo como el Perú”. Hecho que profundiza aún más las incertidumbres respecto a la aplicación de estándares para la protección de los recursos naturales 4.

Un dato importante que revela la relación directa entre las políticas económicas y el uso de recursos naturales es la importancia de la Inversión Extranjera Directa en el sector de recursos naturales, superando, en algunos países; a la IED en manufacturas y servicios: “En varios países, los recursos naturales sobrepasan el 50% de las entradas de IED y en algunos, como el Estado Plurinacional de Bolivia, llegan al 70%. De hecho, en América del Sur (excluido el Brasil) el sector de los recursos naturales recibe más IED que el sector de los servicios, mientras que la manufactura atrae montos pequeños” 5.

---

2. Panorama Social de América Latina 2014. CEPAL. Pág. 17.

3. IBID. Pág 16.

4. El Economista América. América.com Perú. 28 enero de 2015. <http://www.eleconomistaamerica.pe/sociedad-eAm-peru/noticias/6429908/01/15/Banco-Mundial-presentara-su-nueva-politica-de-salvaguardas-social-y-ambiental-en-Lima-y-Cusco-.html#.Kku850kl1sEwyJE>

5. Panorama Económico y social de la comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños 2014. CEPAL- Enrique Oviedo. Enero 2015. PP 21.

A la extracción de recursos naturales se suma uno de los mayores retos del siglo XXI: el cambio climático, problemática que pone en riesgo la seguridad hídrica, alimentaria y humana de la región, además de los costos económicos que deberán enfrentar los países: “Según estimaciones realizadas, con un alto nivel de incertidumbre porque incluyen solo algunos sectores y no incorporan todos los efectos potenciales o los procesos de retroalimentación o de adaptación, los costos económicos del cambio climático en América Latina y el Caribe a 2050 se sitúan entre el 1,5% y el 5% del PIB regional” 6.

Un aspecto a destacar en el año 2014 respecto a la política internacional sobre cambio climático, es la última Conferencia de las Partes COP 20 realizada en Lima en diciembre de 2014 que generó el “Llamado de Lima para la Acción Climática”, documento que servirá de punto de partida para las negociaciones de la COP 21 de París 2015. El documento insta a los países a fortalecer los temas de financiamiento climático, las contribuciones nacionales para reducción de gases de efecto invernadero y los planes nacionales de adaptación.

Finalmente un tema cada vez más preocupante en la región es la deforestación y con ello la pérdida de biodiversidad. Según el Documento Estado de la Biodiversidad en América Latina: “La región está entre aquellas con el mayor número de especies en peligro de extinción, amenazada o vulnerable. Según las estimaciones, durante los últimos 100 años América Latina y el Caribe ha perdido el 75% de la diversidad genética de sus cultivos agrícolas” 7.

A los temas ambientales, se suman los procesos de interculturalidad en la región, más aún cuando hablamos de países tan diversos y ricos culturalmente. Este aspecto, aunque históricamente vinculado con lo indígena, abarca no solo las expresiones de grupos indígenas, sino la interrelación entre las diferentes expresiones culturales y formas de vida que conviven en una sociedad.

Aunque en lo académico hay un trabajo histórico de los grupos indígenas por revalorizar los modelos educativos propios e integrarlos dentro del sistema educativo; en los últimos años existe una crítica fuerte a las políticas públicas educativas actuales que despojan el sentido de lo intercultural en la educación.

En este contexto, el reto de articular lo económico, lo político, lo social, lo ambiental y lo cultural en políticas públicas de desarrollo sostenible es una deuda pendiente desde Río 92 y vuelve cada vez más vigente la misión de FFLA de hacer del diálogo, la generación de capacidades y la construcción de políticas públicas, instrumentos para la construcción de un proceso civilizatorio que permita caminar al paradigma del Desarrollo Sostenible.

En este contexto, a lo largo del trienio FFLA ha aportado a la construcción de este proceso, concentrando sus esfuerzos en la generación de capacidades, el diálogo, el intercambio de aprendizajes y gestión de conocimientos. En el siguiente informe se presenta las principales acciones, hallazgos y lecciones aprendidas, generadas en el año 2014.

---

6. La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe Paradojas y desafíos del desarrollo sostenible. CEPAL. Naciones Unidas Noviembre 2014. Pág. 9.

7. Estado de la Biodiversidad en América Latina y el Caribe UNEP. Pág. 4. [http://www.pnuma.org/biodiversidad/Documentos/Latin%20America%20in%20Spanish\\_v1.pdf](http://www.pnuma.org/biodiversidad/Documentos/Latin%20America%20in%20Spanish_v1.pdf)

## 2.1 HITOS INSTITUCIONALES

Durante el 2014 se han generado importantes resultados vinculados a las prioridades técnicas y de fortalecimiento institucional de FFLA. A continuación se describen los mismos.

- **Fortalecimiento de capacidades.-** A través de todas las iniciativas estratégicas, así como desde Respuesta a la Demanda, se hizo un importante esfuerzo en la generación de espacios de sensibilización y formación de actores para una mejor gestión y gobernanza de los recursos naturales, para la transformación de conflictos socioambientales y la construcción de una cultura de paz, con base en la participación, el diálogo colaborativo y el respeto por el otro y sus diferencias. Estas acciones fueron trabajadas desde los enfoques FFLA, aunque queda claro que algunos, de ellos como cultura de paz, e interculturalidad, deben ser mejor internalizados y transversalizados por el equipo en las acciones institucionales.
- **Espacios de diálogo multisectorial para la construcción de políticas públicas.-** Se evidencia un trabajo importante en la generación de diálogos y espacios para la construcción de políticas públicas a escala local y nacional en la región. Los procesos desarrollados por las Iniciativas Territorios Interculturales (TI) en la Amazonía ecuatoriana; Fortalecimiento Local (FL) en las provincias de Cuenca y Cañar; Cultura de Paz y Zonas Fronterizas (CPZF) en Carchi y Sucumbíos; y Gobernanza Marina (GM) en Esmeraldas (Reserva Marina Galera San Francisco), demuestran que hay un trabajo consolidado y procesos maduros que llegaron a plasmarse en instrumentos de política pública; los cuales han sido también sistematizados lo que indica la potencialidad para escalar estas experiencias y metodologías a otras zonas del Ecuador y de la región.

A escala nacional, destacan los esfuerzos realizados por la Iniciativa Diálogo y Capacidades frente al Cambio Climático (D3C) mediante la generación y facilitación de espacios multisectoriales para la discusión de políticas públicas de cambio climático en varios países de América Latina, así como el trabajo desarrollado por la Iniciativa Gobernanza del Agua (GA) en Perú, en la construcción de los Consejos de Cuenca, como espacios de concertación para una mejor gestión de las tres cuencas hídricas de Lima.

A escala regional, destaca el proceso sobre seguridad climática amazónica, liderado por D3C, que ha generado información y conocimiento importante para la discusión y desarrollo de políticas públicas vinculadas a la seguridad climática en la Amazonía, con un alto potencial para la concertación de políticas y acuerdos regionales.

- Generación de instrumentos de política pública.- Al respecto destacan los instrumentos de política pública locales desarrollados por TI, FL, CPZF, GM y GA en Ecuador, así como la consolidación de instancias de participación que permiten la construcción e implementación de políticas públicas para una mejor gestión de los recursos naturales y la participación de grupos vulnerables en la toma de decisiones como son los jóvenes y grupos indígenas.

En Ecuador, destaca el proceso de participación y diálogo para la construcción de una Agenda Nacional de Cambio Climático con miras a las negociaciones internacionales, proceso desarrollado conjuntamente por FFLA, Cancillería y UICN. A escala regional son necesarios mayores esfuerzos para la construcción de políticas regionales, lo que exige un análisis profundo del contexto nacional y regional, así como la creación y consolidación de alianzas multisectoriales en la región.

- Aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.- Durante el 2014 destaca la implementación de la Estrategia de Formación de Capacidades y Gestión del Conocimiento a través de la ejecución del Plan Anual de Fortalecimiento de Capacidades. En cuanto a acciones, destacan la construcción de conocimientos colectivos y fortalecimiento de capacidades a través de documentos conceptuales y metodológicos sobre cultura de paz, interculturalidad, y gobernanza; así como la sistematización de las intervenciones y procesos que llevan a cabo las iniciativas. Se promovió el intercambio con organizaciones aliadas en la región, y se incursionó en la modalidad virtual del curso de Transformación de Conflictos. Estas actividades además de fortalecer las capacidades internas del equipo, permiten contar con herramientas para el intercambio de aprendizajes y la réplica de metodologías y procesos exitosos.
- Regionalización.- La ampliación de las acciones de FFLA en la región es un aspecto estratégico establecido en la planificación decenal. Las acciones más destacadas de regionalización desde las Iniciativas Estratégicas son las intervenciones de D3C con CDKN y la PCL, y el proceso que lleva a cabo Gobernanza del Agua (GA) en Lima. Estos esfuerzos han permitido aún una mayor visibilización de FFLA como organización de vocación regional.

Un aspecto a resaltar es la representación institucional de FFLA a través de sus direcciones y equipo técnico en diversos foros internacionales y regionales, uno de los espacios más destacados de participación de FFLA en el año 2014 fue durante la COP 20 realizada en Lima. En este espacio y en otras reuniones paralelas participaron 6 miembros de FFLA con exposiciones, reflexiones y reuniones de trabajo con diferentes aliados estratégicos regionales e internacionales.

De igual forma, FFLA estuvo presente en el Encuentro Pan Amazónico liderado por Articulación Regional Amazónica (ARA), en este espacio FFLA compartió algunos resultados, procesos y acciones que se vienen ejecutando para la generación de política pública de cambio climático en la Amazonía; la DE participó como comentarista de un

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

trabajo de investigación sobre la Amazonía, presentado en ese evento; se aportó también a la identificación de temas de trabajo comunes.

Desde Respuesta a la Demanda se destacan los cursos impartidos sobre gobernanza de los recursos naturales, conflictos socioambientales y cultura de paz en América Central y el Cono Sur.

A nivel de acciones estratégicas, es necesario relevar el trabajo de la Dirección Ejecutiva, Dirección de Gestión Técnica y Responsables de Iniciativas en términos de relacionamiento con donantes y aliados estratégicos a fin de fortalecer las relaciones de confianza e identificar potenciales oportunidades.

Por otro lado, las giras con Marina Silva durante el 2014 contribuyeron de manera significativa a visibilizar a FFLA, particularmente en el Cono Sur.

- **Sostenibilidad financiera.**- Los principales logros respecto a este tema están vinculados con el diseño e implementación de la Estrategia de Respuesta a la Demanda, y con la elaboración de la Estrategia de Levantamiento de Fondos y sus herramientas, lo que permitirá realizar acciones más estratégicas para movilizar recursos.
- **Gobernanza Institucional.**- Los logros más importantes en el trienio se refieren a la actualización y consolidación de políticas institucionales y procedimientos internos; procesos y lineamientos administrativo financieros.
- **Gestión de recursos humanos.**- En el 2014 se han dado pasos y definiciones importantes en cuanto a la gestión integral de recursos humanos a través de políticas y procesos orientados a 5 aspectos fundamentales: fortalecimiento del sistema de incentivos; mayor claridad en el tema de remuneración; gestión de desempeño; formación y desarrollo de capacidades. Se destaca también acciones concretas de incentivos a través del apoyo en cursos de formación e intercambios para el equipo FFLA.

### Principales desafíos encontrados:

- **Enfoques de interculturalidad, equidad de género y cultura de paz.**- Estos enfoques transversales están presentes en los documentos de planificación estratégica de FFLA para ser desarrollados de manera más profunda; si bien hay avances durante el 2014, se requiere todavía directrices metodológicas claras para incluir estos enfoques en el trabajo de las iniciativas y de la organización en general. Los enfoques de género, interculturalidad y cultura de paz, están siendo trabajados por las iniciativas CPZF, TI y FL, el desafío institucional es lograr que los mismos sean incluidos en todas las intervenciones institucionales.

Además, es necesario profundizar la complementariedad de los enfoques FFLA con otros temas como por ejemplo: conservación, mecanismos financieros, actividades productivas sostenibles.

- Impacto de las políticas públicas.- En la planificación estratégica se tiene previsto monitorear y medir el impacto de las políticas públicas de desarrollo sostenible, este es un gran desafío para FFLA, pues se requiere de metodologías que permitan medir los impactos de los instrumentos de políticas públicas impulsados por FFLA.
- Consolidación interna.- En el ámbito de la gestión interna, la Dirección Ejecutiva ha impulsado y conducido avances en los temas de recursos humanos, a través de la puesta en marcha del Sistema de Gestión del Desempeño y el desarrollo de capacidades del equipo a través de capacitación externa, así como el diseño e implementación de un Programa de Intercambios con organizaciones aliadas de la región. Estas acciones han contribuido a fortalecer la gestión interna del equipo FFLA, sin embargo el desafío más importante es dar sostenibilidad a estas acciones y poner en plena aplicación el Programa de Formación Interna.



- Regionalización.- El desafío para el siguiente trienio es consolidar las alianzas generadas, la identificación clara de proyectos regionales y su implementación y la consolidación de iniciativas regionales como el proceso de seguridad climática amazónica.

19

Además, es importante profundizar el acercamiento con iniciativas y acciones regionales para posicionar a FFLA en dichos espacios. Se determinó que para profundizar y consolidar la regionalización, se requiere una estrategia de regionalización.

- Trabajo Interiniciativas.- Respecto a la necesidad de fortalecer el trabajo interiniciativas, durante el 2014 se elaboraron propuestas conjuntas de proyectos, así como una guía que orienta el trabajo entre las iniciativas. Estas acciones han sido importantes para profundizar el conocimiento mutuo sobre lo que hacen las iniciativas y orientar el trabajo interiniciativas, el desafío hacia adelante es implementar nuevos proyectos estratégicos de largo aliento entre dos o más iniciativas para trabajar integralmente los enfoques FFLA y las temáticas que actualmente desarrollan las IE.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

- **Sostenibilidad financiera.-** Un desafío prioritario para los próximos meses y años, está relacionado con la necesidad de tener cubiertos los costos operacionales de FFLA, especialmente de las IE; en ese sentido, las acciones estratégicas para el levantamiento de fondos y para la movilización de recursos. Para ello, es importante que todas las instancias de la estructura de FFLA, asuman el compromiso de desarrollar acciones orientadas al levantamiento de fondos en el marco de la Estrategia de Levantamiento de Fondos. Si bien ésta es una responsabilidad de la DE apoyada por las Direcciones de Desarrollo Institucional y de Gestión Técnica, es necesario que todo el equipo asuma roles complementarios en cuanto a la movilización y levantamiento de recursos.
- **La comunicación y difusión.-** Son elementos fundamentales para dar a conocer las acciones de FFLA; para su mejor posicionamiento frente a los distintos actores y públicos meta: donantes, aliados estratégicos y beneficiarios; así como para profundizar la regionalización. En ese sentido, un desafío importante es la implementación de la Estrategia de Comunicación Institucional, y en ese marco, la puesta en marcha de los planes de comunicación de las IE.

### 2.2 CON QUIÉNES TRABAJAMOS EN EL 2014

El trabajo de FFLA en el 2014 contó con la participación de diversos actores nacionales y regionales: beneficiarios, aliados estratégicos, sector gubernamental, empresa privada y donantes. A continuación se mencionan los actores más destacados con quienes se trabajó en el 2014.

En cuanto a beneficiarios, se hizo un trabajo intenso con grupos vulnerables, principalmente: jóvenes, mujeres, pueblos y nacionalidades indígenas. También se trabajó con líderes y lideresas locales y nacionales, así como con técnicos de gobiernos nacionales y locales.

En cuanto a aliados estratégicos, se consolidó un trabajo importante con los gobiernos autónomos descentralizados y diferentes instancias de gobiernos nacionales. A ellos se suman, organizaciones pares y aliadas de la región, así como redes nacionales y regionales con quienes mantenemos relaciones de colaboración constante: UICN Sur y global, Grupo Confluencias, miembros de la Plataforma Climática Latinoamericana, Articulación Regional Amazónica, Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible Capítulo Amazonía, entre otras.

## 2.3 CÓMO TRABAJAMOS

Nuestras principales estrategias de trabajo son:

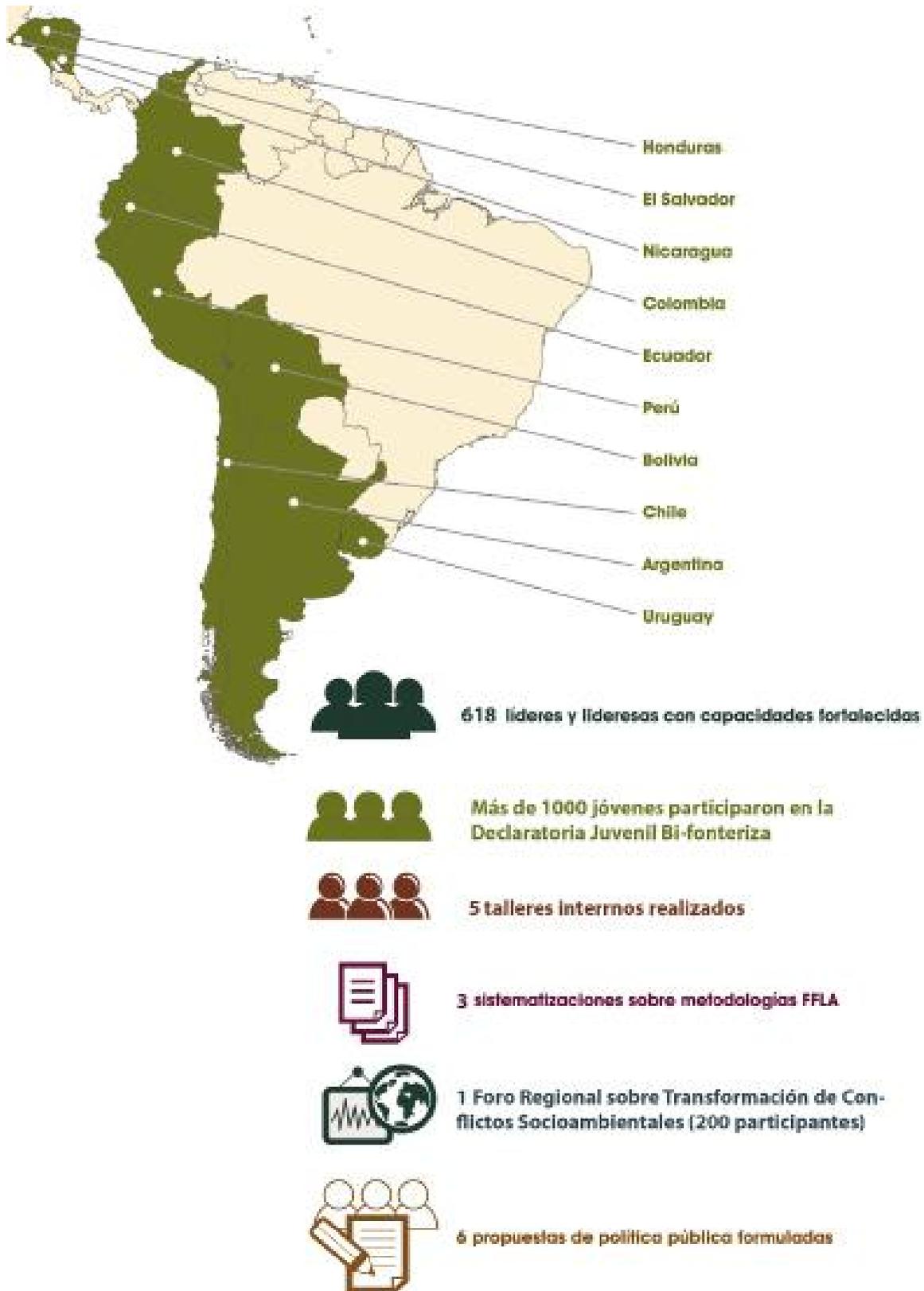
- La consolidación y aplicación de los enfoques FFLA: fortalecimiento de capacidades; diálogo colaborativo; transformación de conflictos socioambientales; buena gobernanza; y cultura de paz, como herramientas para el logro de nuestros objetivos institucionales y para contribuir a los cuatro cambios estructurales identificados en la planificación decenal.
- La construcción de confianza con nuestros beneficiarios, aliados y donantes para generar alianzas estratégicas y relacionamientos de largo plazo que permitan la sostenibilidad de los procesos en los que trabaja FFLA.



21

- La reflexión interna, intercambio de aprendizajes y metodologías para la construcción colectiva de conocimientos y para fortalecer las capacidades del equipo y la solvencia técnica en las intervenciones que se realizan.
- La creación de documentos y herramientas estratégicas que apoyen los procesos de regionalización y sostenibilidad institucional.

## 2.4 DATOS CUANTITATIVOS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS



## INFORME TÉCNICO

Durante el 2014 las Iniciativas Estratégicas y Direcciones aportaron a las metas del trienio, alcanzando importantes resultados y generando valiosas lecciones que buscan ser capitalizadas en la planificación del nuevo trienio.

A continuación se presentan las principales acciones, desafíos, resultados y lecciones aprendidas en el 2014.



### INICIATIVA ESTRATÉGICA FORTALECIMIENTO LOCAL

**Objetivo:** Consolidar sistemas de buena gobernanza, innovadores y participativos, entre gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil; fomentando una cultura de diálogo para el desarrollo local sostenible.

23

*"Mancomunados hacemos más. Los gobiernos locales somos pequeños y con recursos pequeños, pero si logramos mancomunarnos a otra escala de gobierno podemos tener un mejor trabajo y que nuestras acciones sean reconocidas". Pablo Castillo –técnico GAD Gualaceo-, marzo 2014.*

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

La iniciativa Fortalecimiento Local (FL) desarrolló acciones para avanzar con la consolidación de la Mancomunidad de El Collay como sistema de buena gobernanza, el mismo que incluye a actores estatales, técnicos y comunitarios de 5 cantones de la provincia del Azuay y 1 de Morona Santiago. Esto incluyó el fortalecimiento de capacidades de sus actores para la gestión y sostenibilidad del sistema; la inclusión de nuevos actores políticos y comunitarios, así como el intercambio de enfoques, resultados y logros de esta mancomunidad con otras mancomunidades y sistemas de gobernanza del país.

### 3. INFORME TÉCNICO

Otro aspecto relevante lo constituye el proceso de sistematización de la experiencia de conformación, fortalecimiento y consolidación de la Mancomunidad como sistema de buena gobernanza, generando lecciones aprendidas propicias para iniciar en el futuro un proceso de réplica y escalamiento hacia la regionalización.

En la línea de Respuesta a la Demanda el equipo de la iniciativa incursionó en el tema de Transformación de Conflictos Socio-Ambientales y Gestión Integral de Residuos Sólidos, propiciando articulaciones con instituciones estatales a escala nacional y local, así como con otras organizaciones de cuatro cantones de la provincia de Cañar, habiéndose fortalecido capacidades en relación al manejo de conflictos socio-ambientales.

Como resultado de estas acciones en total se han fortalecido 15 líderes y lideresas en la construcción de políticas públicas para la conservación del Bosque de El Collay, 78 personas entre autoridades, técnicos-as, líderes y lideresas de Azuay y Cañar, tienen mayores conocimientos en transformación de conflictos socio-ambientales y 10 autoridades locales fortalecen sus capacidades para participar en procesos de diálogo.

A ello se suma, el haber logrado la consolidación del sistema de buena gobernanza que se evidencia en acciones como: (i) la adhesión de un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la provincia de Morona Santiago a la Mancomunidad de El Collay y la adhesión de otro GAD del Azuay que está en proceso para hacerlo; (ii) dos organizaciones sociales nuevas en proceso de adhesión a la Mancomunidad El Collay; (iii) la aplicación del Índice de Buena Gobernanza de manera participativa en la Mancomunidad de El Collay; (iv) dos programas del plan de manejo cuentan con recursos para su implementación entre el 2014-2015; (v) El Plan de Manejo del área ampliada fue aprobado por MAE e inscrito en el Registro Oficial; y, (vi) El intercambio de la experiencia de la Mancomunidad de El Collay con 10 sistemas de gobernanza ambiental en el país.

En cuanto a gestión del conocimiento, los principales logros son el contar con un documento de estudio de caso que capitaliza el proceso de acompañamiento, análisis y abordaje del conflicto socio-ambiental en Cañar y la sistematización de la experiencia del sistema de buena gobernanza de la Mancomunidad de El Collay que ha sido difundida mediante un documento impreso, un folleto de línea de tiempo y un video a nivel local y a nivel nacional.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Superar el período de transición política por las elecciones de gobiernos locales del Ecuador del año 2014, y en esa coyuntura, mantener la voluntad política de las nuevas autoridades respecto del funcionamiento y continuidad de la Mancomunidad de El Collay.
- El fortalecimiento de capacidades del equipo para impulsar el diálogo inter-institucional entre actores involucrados en la gestión integral de residuos sólidos, en la provincia del Cañar en torno al conflicto socio-ambiental relacionado con la implementación de un relleno sanitario que involucra a 5 comunidades indígenas de la zona.

- Trazar una estrategia de fortalecimiento de capacidades, contactos y relacionamiento con organismos de cooperación, con el apoyo de DGT y DDI.
- Consolidar procesos con enfoque de género y generación en el sistema de gobernanza de la Mancomunidad de El Collay.

### ¿Cómo lo hicimos?

*“...Dentro de la iniciativa de incorporación de los diversos actores, la Mancomunidad de El Collay ha establecido un modelo de gestión que permite la participación de las juntas parroquiales, de las organizaciones y de las asociaciones a nivel del territorio, lo que le convierte en un modelo de bastante importancia porque permite el reconocimiento de la incorporación voluntaria para la gestión del bosque protector de El Collay”. Silvio Cabrera, Director Forestal del MAE, marzo 2014.*

- La estrategia de la Iniciativa en el 2014 se concentró principalmente en el fortalecimiento de capacidades en transformación de conflictos socioambientales y diálogo intercultural; y, en el acompañamiento técnico para el tratamiento de 2 conflictos socio-ambientales vinculados con la minería artesanal ilegal y con la implementación de un relleno sanitario.
- Acompañamiento técnico para conseguir la sostenibilidad económica e institucional de la Mancomunidad de El Collay en la elaboración, gestión y ejecución de proyectos y la propuesta de ordenanzas, en el marco del Plan de Manejo del Bosque de El Collay y el Plan Operativo Anual de la Mancomunidad.
- Consolidación de la participación de actores comunitarios del área de influencia del Bosque de El Collay, principalmente organizaciones comunitarias, organizaciones de mujeres y organizaciones de jóvenes, levantando un mapeo de actores de los 6 cantones involucrados e iniciando alianzas con ellos.
- Fortalecimiento de capacidades y experticia en cuanto a incidencia y facilitación de espacios de diálogo y gestión de conocimiento.

### 3. INFORME TÉCNICO

¿Dónde trabajamos?



MONTO EJECUTADO: USD 120,629



## INICIATIVA ESTRATÉGICA GOBERNANZA DEL AGUA

**Objetivo:** Desarrollar procesos para promover la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) con enfoque de cuenca, a través de la conformación de un sistema equitativo de toma de decisiones inter escalas, en el cual el intercambio de información y la coordinación entre los diferentes actores es clave, promoviendo la representatividad y participación en la toma de decisiones, y adecuándose de forma estratégica a los contextos cambiantes en la administración y manejo del agua.

*“FFLA y Aquafondo han cumplido su rol como facilitador del proceso de conformación del Consejo de Recursos Hídricos de las cuencas de Lima. En los espacios de desarrollo de capacidades hemos comprendido, como miembros del Consejo, que este proceso no es tarea fácil ni a corto plazo y que está lleno de muchas lecciones y aprendizajes. Los espacios organizados por Aquafondo y FFLA nos han permitido conocer a las autoridades, la Ley de Agua, cuáles son nuestros derechos, obligaciones, nuestros roles y responsabilidades”. José Medina Salas, Presidente de la Comunidad de Cocachacra, Entrevista FFLA, Septiembre 2014.*

27

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

- La Iniciativa inició la segunda fase del proceso para el fortalecimiento y consolidación del Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca Interregional Chillón, Rímac y Lurín-Chilca en Lima, Perú, para promover un sistema de buena gobernanza, generar mecanismos de coordinación en las diversas escalas territoriales de las cuencas y aportar a su sostenibilidad.

### 3. INFORME TÉCNICO

- En el marco del proceso de Lima, FFLA, junto con su socio local estratégico Grupo GEA/Aquafondo, promovió el fortalecimiento de capacidades de los 19 miembros del Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca Interregional Chillón, Rímac y Lurín-Chilca, así como de otros actores clave representantes de las cuencas, con ello se cumplió satisfactoriamente el primer ciclo de capacitación en temas de gestión por cuenca, comunicación asertiva, negociación colaborativa y el marco legal, respecto a los consejos de recursos hídricos en el Perú. Asimismo, se promovió el intercambio y reconocimiento de las cuencas para visualizar su complementariedad y similitud más allá de las diferencias. Se aportó con la reflexión e insumos sobre la estructura interna y funcionamiento del Consejo, tomando como base los aprendizajes del proceso en la cuenca alta del río Huayllabamba, Ecuador, y el contexto político-institucional, legal y social de las cuencas. Además, se construyó una propuesta (hoja de ruta) con las autoridades locales, que incluye estrategias y recomendaciones para la estructura interna y el funcionamiento del Consejo.
- La iniciativa continuó con el componente de difusión de avances y resultados del proyecto EcoAdapt, el cual promueve el intercambio de experiencias y aprendizajes sobre mecanismos y acciones de adaptación al cambio climático a través de la gestión del agua en tres territorios de América Latina: Bosque Modelo Chiquitano-Bolivia; Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco-Chile; y Bosque Modelo Jujuy-Argentina. Para esto, FFLA implementó el plan de acción de la estrategia comunicacional prevista para el 2014, acompañó y asesoró en comunicación y gobernanza del agua a los Bosques Modelo, y elaboró material técnico y comunicacional.
- La Iniciativa participó activamente en la COP20 en Lima, donde se tuvo un stand con todo el material comunicacional de FFLA y EcoAdapt. De la misma manera, la iniciativa participó en el Global Landscapes Forum (GLF) en Lima cubriendo toda la sesión de EcoAdapt y realizando actividades de difusión y comunicación pre, durante y post evento.
- FFLA es miembro del Global Water Partnership.
- Se logró la consolidación de la Iniciativa a nivel regional a través del trabajo en las cuencas de Lima, Bosques Modelo Jujuy, Chiquitano y Araucarias del Alto Malleco.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Cambio de las autoridades municipales y de contrapartes de la Secretaría de Recursos naturales del Distrito Metropolitano de Lima.
- Construcción participativa con autoridades locales de una hoja de ruta con estrategias y recomendaciones para la estructura interna y funcionamiento del Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca Interregional Chillón, Rímac y Lurín-Chilca.

- Fortalecimiento del trabajo con socios locales y consolidación del equipo para lograr mayor presencia de FFLA en lo local.
- Complementariedad entre tiempos políticos-institucionales, técnicos y sociales.
- Comunicación y difusión del trabajo de la iniciativa, metodologías, enfoques y procesos locales.
- Financiamiento para dar continuidad a los procesos de la iniciativa.

¿Cómo lo hicimos?

*“La contribución de Aquafondo y FFLA en el acompañamiento para la conformación del Consejo, sobre todo en las cuencas, el movilizar a la gente, el esfuerzo de integrar a todos los actores de las cuencas es valiosa y aporta de gran manera a todo este proceso... Además, el tener la perspectiva desde la organización civil es fundamental y permite equilibrar el trabajo para la conformación del Consejo”. Raúl Zárate, Gobierno Regional del Callao, Entrevista FFLA, Septiembre 2014.*

- La estrategia de trabajo consideró elementos como el enfoque interescalas, un marco jurídico favorable, los espacios de participación multisectorial, el fortalecimiento de capacidades, el acompañamiento técnico, el fortalecimiento de alianzas estratégicas, el liderazgo y empoderamiento de las autoridades locales responsables, una constante adaptación estratégica y una comunicación continua.
- El enfoque de diálogo multisectorial propiciado por FFLA, así como su rol facilitador de procesos son la base del accionar de la Iniciativa.

¿Dónde trabajamos?





### INICIATIVA ESTRATÉGICA CULTURA DE PAZ Y ZONAS FRONTERIZAS

Objetivo: Trabajar en la consolidación de tejidos sociales con enfoque sensible a la conflictividad y de cultura de paz, dando énfasis al trabajo con jóvenes y mujeres en zonas fronterizas de América Latina.

*“Me ayudó mucho a cambiar mi forma de pensar de actuar y de ser con las demás personas, pues en mi sociedad hay mucho racismo y aceptar a las personas tal como son, sin ver diferencia alguna, todos merecemos respeto y no tenemos derecho a humillar a otras personas . Ahora estoy apoyando a construir la agenda juvenil de mi provincia y eso es muy bello porque los jóvenes somos tomados en cuenta para que nuestros derechos se hagan valer sin olvidar que nosotros también tenemos obligaciones frente a nuestra sociedad”. María Mercedes Aguirre.*

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

- 59 jóvenes, mujeres y hombres, de diferentes pueblos y nacionalidad de Latinoamérica recibieron la formación en Cultura de Paz, la misma que cuenta con el aval de la Cátedra de Educación y Paz de la UNESCO y de la Universidad Técnica Particular de Loja. De ellos, 31 obtuvieron un certificado de la Fundación Monseñor Cándido Rada, avalada por el Ministerio de Educación y Cultura, certificando a las y los jóvenes en Educación Salud y Servicio a la Comunidad.
- Las y los jóvenes realizaron campañas para tomar los espacios públicos. Presentaron la Declaratoria Juvenil Bi-fronteriza, que contiene varias propuestas para fortalecer y consolidar el tejido social, y así disminuir la situación de vulnerabilidad en que viven los grupos de atención prioritaria, especialmente las y los jóvenes en las zonas fronterizas.

Las actividades que se realizaron incluían espectáculos culturales y juegos tradicionales; incentivando así la promoción del arte, la cultura y la importancia de las y los jóvenes como actores protagónicos para construir una frontera de paz.

- Las campañas se realizaron para presentar la Declaratoria Juvenil Bi-fronteriza en Tulcán, San Lorenzo y Sushufindi. En estos eventos han participado más de 1000 personas:
  - i. En Tulcán la campaña contó con el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Carchi, a través de la Casa de la Juventud de la Prefectura. En seguimiento a este evento, el Gobierno Provincial de Carchi contactó a Fundación Futuro Latinoamericano con el fin de construir la Agenda Juvenil de Carchi, política pública que tiene como fin recoger la problemática de las y los jóvenes desde su visión, respondiendo a su diversidad de género, étnica, rural y urbana. Este primer paso posibilita establecer un diálogo entre las instituciones públicas y de la sociedad civil con la juventud para la generación de políticas públicas, programas y proyectos. De esta manera se pretende responder a la problemática que supone el estado de indefensión de los derechos de la juventud, al priorizar aquellas propuestas desde los jóvenes. Varios promotores de paz van a facilitar en cada cantón Asambleas cantonales donde se espera contar con la presencia con al menos 100 jóvenes por cantón. Se espera concluir con este proceso en mayo 2015.
  - ii. En San Lorenzo, la campaña se dio como parte de la celebración del día del niño, en la cual, los jóvenes se tomaron el espacio público.
  - iii. En Shushufindi, provincia de Sucumbíos, el 12 de agosto se apoyó a los jóvenes para participar en la celebración del día de la juventud donde presentaron ante las autoridades el manifiesto juvenil.
- Los delegados del Comité Juvenil provincial de Sucumbíos, presentaron a la Dirección Nacional de Juventud (DNJ), el Manifiesto Juvenil, el cual fue incluido en los acuerdos de participación juvenil de los distintos espacios que genere esta institución a nivel local y nacional. Las autoridades del MIES felicitaron públicamente al Comité Juvenil por el proceso que han venido llevando a cabo en la provincia y firmaron una Acta de Compromiso donde ambas partes establecen acuerdos para que se incluya este documento en el plan estratégico de la Agenda Nacional del MIES. FFLA viene apoyando al Comité de Jóvenes de la provincia de Sucumbíos desde el 2009 junto con otras organizaciones.
- Formación en cambio climático: 218 jóvenes de los 7 cantones de Sucumbíos recibieron capacitaciones en los temas de cambio climático, cultura de paz, gobernanza, facilitación y prevención de conflictos con el fin de conformar un Observatorio de la Juventud para monitorear las políticas públicas en materia de cambio climático en la región amazónica. Estos jóvenes actualmente están conformando plataformas can-

### 3. INFORME TÉCNICO

tonales que ejecutarán acciones para sensibilizar a la población sobre esta temática.

Todos estos procesos han permitido alcanzar resultados como la consolidación de la Red Juvenil Fronteriza, el reconocimiento del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) por el trabajo realizado, ofertas de cooperación con otras organizaciones que trabajan el tema de cultura de paz y zonas fronterizas, credibilidad de sectores juveniles y una mayor visibilización de FFLA entre las distintas autoridades, directores, técnicos de instituciones y organizaciones en las provincias de Carchi y Sucumbíos.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- La falta de recursos limita el consolidar resultados e impactos en la frontera norte del Ecuador y ampliar la regionalización.
- La necesidad de mayor coordinación entre instancias gubernamentales nacional, zonal y la rotación de personal dificultan la sostenibilidad de los procesos.
- El trabajo interiniciativas, es un nuevo reto que evidencia la necesidad de definir con claridad los roles y funciones.
- Empezar proyectos con socios y aliados que cuentan con oficinas en la localidad.

#### ¿Cómo lo hicimos?

- Las principales estrategias utilizadas por la iniciativa para consolidar las intervenciones y procesos fueron la aplicación de las metodologías de Cultura de Paz, la coordinación interinstitucional, principalmente con gobiernos locales y autoridades ministeriales provinciales, y organizaciones no gubernamentales que trabajan en la temática; y, el trabajo en campo con procesos de monitoreo directo.
- La consolidación de la Red Juvenil Fronteriza se logró mediante la aplicación de la metodología de Cultura de Paz, que permitió que las y los jóvenes se sensibilicen frente a otras realidades y al mismo tiempo se vean como un grupo fuerte capaz de organizarse autónomamente para seguir construyendo espacios de empoderamiento en los distintos espacios juveniles.
- A través de la coordinación con los GADS y la creación de una Mesa de Coordinación Interinstitucional cuyo objetivo es crear un espacio de coordinación entre autoridades públicas e instituciones privadas sin ánimo de lucro, se logró el apoyo a las temáticas juveniles.
- Trabajo estrecho con las autoridades y el apoyo a las iniciativas del Gobierno Central para empoderar a los jóvenes como actores protagónicos.
- Trabajo en campo del equipo de FFLA para el seguimiento constante al trabajo de los jóvenes, las organizaciones aliadas y las autoridades.

¿Dónde trabajamos?



MONTO EJECUTADO: USD 176,922



### INICIATIVA ESTRATÉGICA TERRITORIOS INTERCULTURALES

**Objetivo:** Construir y consolidar nuevas formas de gobernanza en la Cuenca Amazónica, basadas en principios interculturales de respeto, diálogo horizontal, comprensión mutua y equidad, fundamentadas en marcos legales y en procesos de concertación y construcción conjunta entre todas y todos los diversos actores a nivel local, nacional y regional.

*“Para nosotros, fue un logro importante el haber llegado a concretar la aprobación de los dos proyectos de Parroquialización en el Concejo Municipal, que para las Nacionalidades fue un proceso positivo. El sector de las Nacionalidades, cuando se une, puede lograr muchas cosas”. Ana Jiménez, Ex Concejala GAD Pastaza, 2014.*

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

La Iniciativa opera sus acciones dentro de dos líneas: la Gestión Intercultural y la Reconstrucción Relacional para la Transformación de Conflictos.

En la primera línea “Gestión Intercultural” se dio continuidad al proceso de Reforma Territorial del Cantón Pastaza de acuerdo al territorio de las seis nacionalidades indígenas con presencia en el cantón, todo esto en ejercicio del diálogo intercultural sostenido, en este marco se generaron las siguientes acciones y resultados:

- La conformación y consolidación de un espacio de gobernanza regional que es el Comité Regional para la Construcción de Circunscripciones Territoriales Indígenas (CTI) y Parroquialización del territorio de las nacionalidades indígenas amazónicas, que aglutina procesos de CTI de las provincias Napo, Orellana, Morona Santiago y Pastaza.

- La generación de competencias interculturales de 35 líderes y lideresas, autoridades de los diversos niveles de Gobiernos Autónomos Descentralizados y representantes de las instancias nacionales de las provincias de Napo, Morona Santiago, Pastaza y Orellana.
- Se sistematizaron los procesos de gestión intercultural en el Cantón Pastaza y gestión intercultural y reconstrucción relacional de la provincia Morona Santiago.
- Encuentro de devolución de resultados de los procesos a los actores locales y beneficiarios, con la sistematización de los procesos de Pastaza y Morona Santiago, y la producción de un video.
- En alianza con GIZ y Grupo FARO se acompañó la construcción participativa del Plan de Vida de la Nacionalidad Quijos en la provincia de Napo.

En la segunda línea “Reconstrucción Relacional para la Transformación de Conflictos”, se trabajó en las distintas etapas metodológicas del Círculo de Saberes y Aprendizajes (CSAA) habiéndose logrado:

- La generación de competencias interculturales a 25 actores diversos del CSAA de las provincias de Pastaza, Napo y Morona Santiago.
- Dentro el marco del proceso “Identidad y Autonomía Indígena”, en alianza con la GIZ y el programa PROINDIGENA, se impulsó la formación en transformación de conflictos socio ambientales de 40 jóvenes de las 10 Nacionalidades Indígenas de la amazonia ecuatoriana.
- Se publicó el documento: “Marco Conceptual y Metodológico de la Ruta a la Gobernanza Intercultural en la Amazonía Ecuatoriana”.

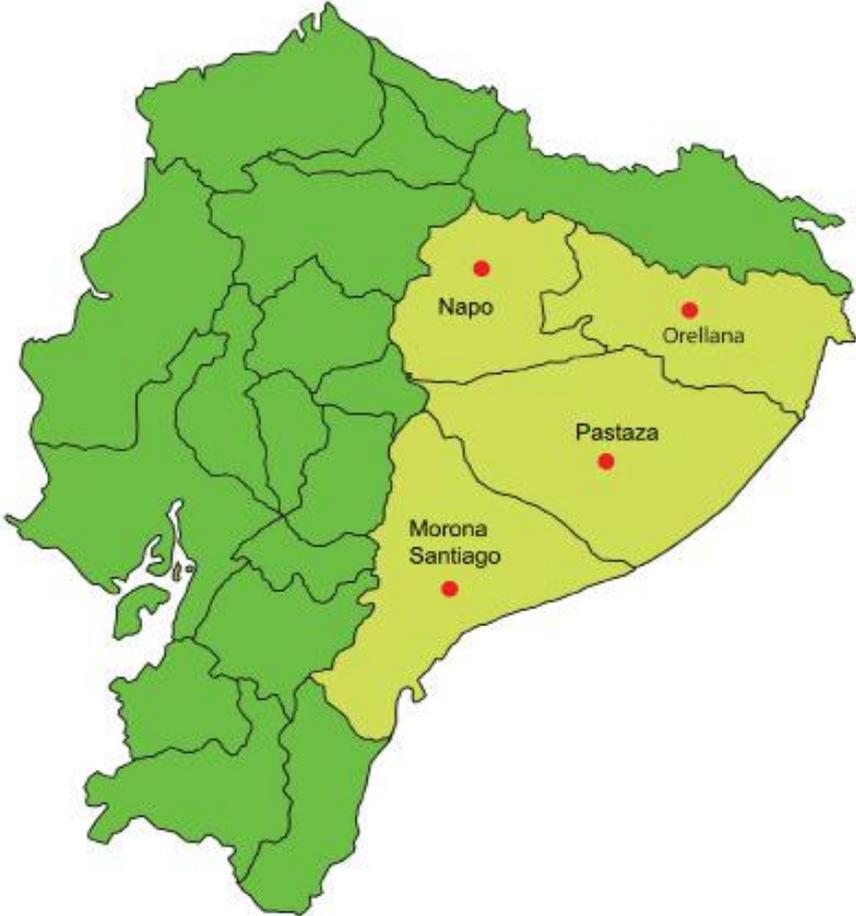
### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Articular ocho nacionalidades indígenas amazónicas y las cuatro formas de operativización y acción de los procesos de construcción de las Circunscripciones Territoriales Indígenas (CTI).
- Concretar compromisos con las nuevas autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Pastaza y Napo, para apoyar e impulsar procesos de parroquialización y Circunscripciones Territoriales Indígenas.
- Colocar en la agenda estatal, específicamente en la Secretaria Nacional de Gestión de la Política, el tema de circunscripciones territoriales indígenas de las nacionalidades amazónicas.
- Promover el diálogo entre el Gobierno Central y las nacionalidades indígenas amazónicas en torno a la construcción de sus CTI amazónicas.
- Posicionar en la esfera internacional el tema de CTI.
- Concretar planificaciones individuales con la del Círculo de Saberes y Aprendizajes provinciales en Pastaza, Napo y Morona Santiago.

#### ¿Cómo lo hicimos?

- Promoción, impulso y ejercicio del diálogo intercultural sostenido entre autoridades de las ocho nacionalidades indígenas amazónicas.
- Ejercicio de diálogo y conversaciones entre autoridades de las nacionalidades indígenas, alcaldes, presidentes de juntas parroquiales, vice prefecta, representantes provinciales de las diversas instituciones del Gobierno Central.
- Relacionamiento con autoridades provinciales y nacionales de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política.
- Incidencia para concretar audiencia con el Señor Presidente de la República.
- Participación en encuentros internacionales sobre gestión territorial.
- Creación de espacios de generación de competencias interculturales en el CSAA.
- Encuentros mensuales de cada círculo de saberes y aprendizajes provincial, con priorización de ámbitos de intervención y acción en conflictos de cada provincia.
- Sistematización de los procesos de la iniciativa en las provincias de Pastaza y Morona Santiago.
- Trabajo para generar compromiso de las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Cantón Pastaza, Parroquias Río Tigre, Río Corrientes, Montalvo, Simón Bolívar y Sarayaku, y de la Vice prefecta del Napo, para apoyar el proceso de parroquialización y los procesos de CTI.

¿Dónde trabajamos?



MONTO EJECUTADO: USD 86,821



### INICIATIVA ESTRATÉGICA GOBERNANZA MARINA

**Objetivo :** Crear condiciones para la consolidación de sistemas innovadores de gobernanza en Áreas Marinas Protegidas (AMP) que empodere la comunidad y la coordinación interinstitucional para la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos marino-costeros.

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

- La IE de Gobernanza Marina consolidó las capacidades de una plataforma de líderes y su incidencia en las políticas locales para la provisión de servicios básicos, y acceso a los recursos naturales en la Península de Galera-San Francisco.
- Con sus socios, la IE lideró la implementación de un piloto local que busca revolucionar la interacción sociedad civil-gobiernos locales para políticas públicas más incluyentes y participativas en Ecuador.
- La perseverancia de la IE en asesorar al Ministerio del Ambiente del Ecuador y la sociedad civil local resultó finalmente en la aprobación del Plan de Manejo de la Reserva Marina Galera-San Francisco.
- La IE consolidó su “saber hacer” en fortalecimiento de capacidades sobre gobernanza para el manejo de los recursos naturales y participación ciudadana, y publicó una guía y un manual.
- En lo regional, se consolidó la proyección y visibilización de FFLA a través de intervenciones en Centroamérica, cursos en el Cono Sur (Chile) y Región Andina (Perú), y la participación en un congreso internacional de recursos naturales en México.

- En el año 2014 se capacitó a 77 personas en gobernanza y transformación de conflictos (Perú, Chile, Ecuador y Honduras), y 52 personas en participación ciudadana en Ecuador.
- Se realizaron 4 cuñas radiales sobre participación ciudadana, 5 boletines institucionales y 75 notas de prensa en blog de la Asociación Galera-San Francisco, Tonchigue Al Día y Cable Star (Difusión nacional e internet en colaboración con sus socios locales).

### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Durante la implementación de las intervenciones locales, la Iniciativa Gobernanza Marina tuvo que comprender las importantes necesidades de los gobiernos descentralizados y de las organizaciones de la sociedad civil para la transición hacia modelos gerenciales más participativos e incluyentes.
- A nivel regional, si bien la IE es conocida por sus competencias en fortalecimiento de capacidades en gobernanza para el manejo de los recursos naturales y áreas protegidas; se debe fortalecer el trabajo de réplica de experiencias exitosas en otros países de Latinoamérica, lo cual debe apoyarse en documentos de sistematización que aún están en construcción.

### ¿Cómo lo hicimos?

- La IE interviene como tercero, apoyándose en sus capacidades de facilitación para fomentar el diálogo para la planificación estratégica y la definición de políticas públicas locales.
- A nivel local, apoya a sus socios en el fortalecimiento de capacidades y el acompañamiento para el fortalecimiento organizacional y la creación de alianzas, mientras que a nivel regional apoya en fortalecimiento de capacidades, reflexión metodológica y aportes teóricos.
- Como algo innovador, en el 2014, la IE apoyó por primera vez un colectivo juvenil y su consolidación a través de la lúdica y las artes.
- Para consolidar el impacto de sus intervenciones a nivel local y regional la IE se encuentra consolidando sus capacidades en sistematización y difusión.

### 3. INFORMETÉCNICO

¿Dónde trabajamos?



40

MONTO EJECUTADO: USD 140,210



## INICIATIVA ESTRATÉGICA DIÁLOGO Y CAPACIDADES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO

**Objetivo:** Propiciar la generación de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades de tomadores de decisión del sector público y de la sociedad civil de América Latina, a través de la promoción del diálogo multisectorial, la articulación de procesos y actores, y la facilitación del acceso a la información oportuna y relevante; con el objetivo de incidir en el diseño e implementación de políticas públicas y estrategias para enfrentar el fenómeno del cambio climático en la región y promover el desarrollo sostenible.

¿Qué hizo la Iniciativa en el año 2014?

- FFLA, a través de la IE Diálogo y Capacidades frente al Cambio Climático (D3C), continúa ejerciendo el rol de Secretaría Ejecutiva de la Plataforma Climática Latinoamericana (PCL) y de coordinadora regional de la Alianza Clima y Desarrollo (CDKN por sus siglas en inglés) para América Latina y el Caribe.
- El 2014 fue un año muy importante para la consolidación de procesos de generación de capacidades y alianzas para promover el diálogo, fortalecer liderazgos y facilitar el intercambio de información frente a la COP 20 de Lima. Dicha Cumbre brindó una oportunidad única para las organizaciones y los gobiernos de América Latina de jugar un rol líder en las negociaciones internacionales y en la definición e implementación de políticas públicas de cambio climático y desarrollo.
- En el marco de la PCL y de la alianza que mantiene FFLA con CAN-LA, WWF, AIDA, AVINA y otras organizaciones de la región, en el 2014 se llevó a cabo un curso de

### 3. INFORME TÉCNICO

capacitación sobre las negociaciones de cambio climático y las oportunidades de incidencia de la sociedad civil latinoamericana. El curso tendrá una segunda fase durante el 2015 a pedido de los participantes.

- En el marco de CDKN y en alianza con Ricardo-AEA y UNITAR, se llevó a cabo un proceso de capacitación para el equipo negociador de cambio climático del Perú. La capacitación estuvo dirigida a oficiales del gobierno de Perú y a representantes de organizaciones de la sociedad civil del país que apoyarían al gobierno en el camino hacia la COP20 y en la posterior presidencia de COP durante el 2015.
- Con apoyo de la Embajada Británica de Ecuador y en alianza con la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, se fortalecieron las capacidades de periodistas de la región en temas de cambio climático, negociaciones internacionales y herramientas prácticas como el periodismo de datos, para crear análisis e historias con relación a la realidad cotidiana y el cambio climático en América Latina. Al culminar el taller de capacitación, hubo una evaluación positiva de los participantes.
- En el Ecuador, FFLA junto a UICN continuó apoyando a la Cancillería y al Ministerio de Ambiente en el proceso de Diálogo Nacional que busca concretar una agenda conjunta para impulsar los intereses y propuestas nacionales hacia un acuerdo global ambicioso en la lucha contra el cambio climático, que deberá ser aprobado a nivel internacional en el año 2015. A lo largo del 2014, se identificaron los temas prioritarios a ser considerados en la posición país y se definieron mesas de trabajo.
- A nivel regional, FFLA continúa promoviendo el debate político al más alto nivel en torno al tema de seguridad climática y el nexo agua-energía-alimentos en la Amazonia. Durante el III Encuentro Pan-Amazónico se presentaron los resultados del Reporte "Agenda de Seguridad para la Amazonia Fortaleciendo el nexo entre la seguridad hídrica, energética, alimentaria, y de la salud en la región y más allá". En la COP 20 se organizó un evento paralelo que convocó a actores y tomadores de decisión para dialogar y compartir experiencias sobre los impactos del nexo en las diferentes regiones y posibles soluciones y enfoques para enfrentar este tema.
- En el marco de CDKN, FFLA continuó impulsando procesos de política pública de desarrollo compatible con el clima en Perú, El Salvador, Colombia, y El Caribe principalmente. A nivel sub-nacional, FFLA en alianza con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), coordina un proceso técnico de cálculo de la huella de carbono y de agua en las Municipalidades y ciudades de Quito, Lima y la Paz; así como la presentación de un estudio de vulnerabilidad para la ciudad de Quito y la definición de un proyecto de adaptación en dos zonas rurales que se llevará a cabo en el 2015.
- En cuanto a la generación y disseminación de información relevante de cambio climático, el Blog de la Plataforma Climática – Intercambio Climático – continúa siendo un recurso importante en la región. Durante el 2014, las visitas al Blog fueron 74.464 con un total de 63.992 usuarios. La mayor cantidad de artículos se registraron en el marco de la COP20.

## ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Si bien la COP20 representó una oportunidad para la región, también implicó una serie de desafíos en cuanto a la coordinación de varias iniciativas, proyectos y programas de las organizaciones de la sociedad civil para asegurar la complementariedad de las mismas.
- Otro desafío importante ha sido lograr posicionar el trabajo de FFLA en la región, más allá del proyecto CDKN y de la Plataforma Climática Latinoamericana. El proyecto CDKN ha generado un importante proceso que ha permitido posicionar el trabajo de FFLA en temas de cambio climático, así como fortalecer sus capacidades de coordinación y gestión de proyectos, sin embargo se requiere posicionar aún más el trabajo de FFLA sobre cambio climático en la región y el mundo, destacando los enfoques y metodologías que caracterizan a FFLA.
- El proceso junto a Cancillería ha logrado priorizar de forma participativa los temas de cambio climático a tratar en grupos de trabajo, sin embargo el desafío actual es lograr coordinar y convocar los grupos de trabajo de forma continua, de manera que se pueda cubrir todos los temas y generar insumos nacionales antes de la COP21.

## ¿Cómo lo hicimos?

Entre las estrategias utilizadas por la IE se encuentran:

- La consolidación de las relaciones con organizaciones aliadas de la región.
- Acercamiento a los gobiernos de la región e identificación de prioridades en la agenda climática.
- Diálogo constante con el Gobierno de Perú para identificar oportunidades y estrategias de apoyo en fortalecimiento de capacidades en el marco de la COP20.
- Consolidación del equipo interno de la IE y del equipo regional de CDKN.

### 3. INFORME TÉCNICO

¿Dónde trabajamos?



MONTO EJECUTADO: USD 196,944

## DIRECCIÓN EJECUTIVA

**Objetivo:** La Dirección Ejecutiva es responsable, al más alto nivel, de la visión estratégica y de la conducción adecuada de la organización. Tiene a su cargo la gestión estratégica, el fortalecimiento y articulación del sistema de gobernanza FFLA y la representación de la organización. La Dirección Ejecutiva define, orienta y vela por el cumplimiento de las políticas que guían el accionar de la Fundación en la región y rinde cuentas al Directorio Internacional.

### ¿Qué hizo la Dirección en el año 2014?

Durante este período, la Dirección Ejecutiva desarrolló su gestión con un fuerte componente de representación institucional en espacios nacionales y regionales de trabajo e intercambio. La Directora de FFLA, participó en importantes eventos como: (i) el Encuentro de la Sociedad Civil en Lima con el Ministro de Ambiente de Perú, Manuel Pulgar-Vidal, y la Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (UNFCCC), Christiana Figueres; (ii) el lanzamiento del Nodo Amazonia de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible en Manaus-Brasil; y, (iii) el Foro Urbano Mundial, en la ciudad de Medellín-Colombia.

Además de estos temas, FFLA a través de la Dirección Ejecutiva, ha diseminado sus enfoques de trabajo en ámbitos de consulta y discusión relacionados al desarrollo sostenible, educación ambiental y cambio climático. Así pueden indicarse: la agenda de actividades institucionales en la COP 20 de la UNFCCC en Lima; el Encuentro Pan-Amazónico (y sus productos) organizado por la red regional Articulación Regional Amazónica en Lima; el Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental también llevado a cabo en Lima; el Simposio Hacia Nuevas Políticas Culturales, organizado por el Congreso de Paraguay, y el Encuentro Ecuatoriano de Gestión Municipal, organizado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador.

La Directora Ejecutiva realizó una gira de visitas a organizaciones aliadas, anteriores y potenciales en los Estados Unidos con el fin de explorar oportunidades de relacionamiento y financiamiento. Se visitó las ciudades de Washington DC y Nueva York. En ésta última, se tuvo la oportunidad de participar en algunos eventos de la Cumbre del Clima de las Naciones Unidas, que se llevaba a cabo durante los días de la visita, y a los que FFLA estuvo invitada, habiendo hecho contactos y relaciones importantes en esos espacios. Se reunió también con organizaciones multilaterales y de la sociedad civil durante esta visita.

## 45

Otras actividades destacadas incluyen la consulta sobre Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, organizada por la sede de la UICN en Gland-Suiza; así como la facilitación del taller de cambio climático y ODS organizado por la Alianza Clima y Desarrollo en Bogotá-Colombia.

Las acciones desarrolladas en el marco del Proyecto de Movilización para la Sostenibilidad a través del cual se organizó, coordinó y acompañó las charlas de Marina Silva sobre el Desarrollo Sostenible, contribuyeron a profundizar la presencia de FFLA en varios países del Cono Sur, habiéndose estrechado también las relaciones con organizaciones socias y aliadas de FFLA.

### 3. INFORME TÉCNICO

Los esfuerzos de posicionamiento se vieron también reforzados por la estrategia comunicacional que apoyó el aniversario 20 de la Fundación, por eventos y actividades relacionados, y por la generación de productos comunicacionales sólidos que posicionen mejor la presencia institucional.

En el ámbito de la gestión interna, la Dirección Ejecutiva ha impulsado y conducido avances en los temas de recursos humanos, a través de la puesta en marcha del Sistema de Gestión del Desempeño y el desarrollo de capacidades del equipo a través de capacitación externa, así como el diseño e implementación de un Programa de Intercambios con organizaciones aliadas de la región.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

La Dirección Ejecutiva tuvo importantes desafíos tanto internos como externos:

Los desafíos más importantes, en lo interno:

- Fortalecimiento de procesos de gestión interna, como el desarrollo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos con un enfoque integral, habiendo sido el más importante, atender de manera adecuada la necesidad de la gestión del desempeño del equipo FFLA.
- Mejorar el enfoque estratégico y la búsqueda de alternativas innovadoras para el levantamiento de fondos y para el posicionamiento institucional, a través de instrumentos como las Estrategias de Respuesta a la Demanda, Levantamiento de Fondos y Comunicación.
- Mejorar los niveles de coordinación interna al interior de la estructura organizacional.
- Implementación del Plan de Formación y fortalecimiento de capacidades.



En cuanto a los desafíos externos:

- La participación de FFLA en la COP 20 en Lima y el apoyo a procesos relacionados, fue uno importante, en este marco se realizaron acciones de coordinación y de presencia institucional significativas.
- La necesidad de desarrollar mecanismos innovadores de levantamiento de fondos y de relación con las instituciones de cooperación internacional.

¿Cómo lo hicimos?

- Contamos con herramientas de gestión importantes como las estrategias de Respuesta a la Demanda, Levantamiento de Fondos y de Comunicación.
- Con el acompañamiento de Enrique Piedra Cueva para los temas de recursos humanos, con particular énfasis en las capacidades de supervisión y la herramienta de gestión del desempeño.
- Contamos con el importante apoyo de dos proyectos de fortalecimiento institucional que viabilizaron varias de las acciones planificadas por FFLA y por la DE en el marco de su Plan Estratégico decenal.
- A través de la coordinación con el Comité Ejecutivo, del seguimiento y coordinación con las direcciones de Gestión Técnica, Desarrollo Institucional y Administrativo Financiera.

## DIRECCIÓN DE GESTIÓN TÉCNICA

**Objetivo:** La dirección orienta, coordina y apoya el enfoque conceptual y metodológico del trabajo de las Iniciativas Estratégicas, garantizando la calidad técnica, la coherencia programática y metodológica y la consistencia con los objetivos y planes institucionales, para el cumplimiento de la misión de FFLA. Busca asegurar la sostenibilidad financiera de los procesos generados por las Iniciativas Estratégicas, a fin de que éstos sean sostenibles en el tiempo.

La Dirección de Gestión Técnica (DGT) tiene dos líneas de trabajo: Iniciativas Estratégicas y Respuesta a la Demanda.

A continuación se presentan las principales acciones de la Dirección de Gestión Técnica en estas dos líneas.

### Trabajo con Iniciativas Estratégicas

¿Qué hizo la Dirección en el año 2014?

i. En el espacio del Foro Técnico

Se han elaborado productos pensados con el fin de mejorar la medición de nuestros logros. Estos productos han sido construidos de forma participativa por los miembros del foro: responsables, técnicos y directores. Entre otros productos del foro constan:

- Documento que guía la aplicación de Criterios de Sostenibilidad en diferentes fases de proyectos de las IE.
- Guía de proceso para el trabajo inter-iniciativas (Construcción de Propuestas y Ejecución de proyectos).
- Evaluación de herramienta sistemas de gobernanza.

En el espacio de foro técnico se ha promovido también el trabajo interiniciativas, dando como resultado la ejecución de un proyecto y la elaboración de propuestas y productos.

ii. En Planificación y seguimiento a POA de iniciativas

- En el 2014, conjuntamente con DDI, se diseñó y realizó el primer espacio de evaluación con beneficiarios. El piloto fue la IE Gobernanza Marina.
- Se realizaron acciones en el campo con las IE para mantener, fortalecer y asegurar relaciones de las IE con actores. Se coordinó espacios para asesoría en la planificación y articulación entre escalas. Se aseguró la calidad de los documentos de línea base realizada, la elaboración de estrategias de salida y las sistematizaciones de las Iniciativas Estratégicas Territorios Interculturales y Fortalecimiento Local.

### iii. En Gestión de Conocimiento

- Se construyó la agenda anual de la Estrategia Gestión del Conocimiento y se trabajó, en coordinación con DE y DDI, en el Plan de Formación y Fortalecimiento de Capacidades del equipo a fin de integrarlos en acciones conjuntas.
- Se realizó la revisión y asesoría para las sistematizaciones de dos IE: Territorios Interculturales y Fortalecimiento Local.
- Se revisaron publicaciones de CPZF y GM respecto a temas de participación y manejo de conflictos.
- Se promovió la reflexión, capacitación y elaboración de manuales sobre temas de Gobernanza e interculturalidad; en el marco del proyecto de Fortalecimiento Institucional apoyado por ICAA.
- Se fortalecieron las capacidades del equipo para la elaboración de documentos metodológicos, manuales y sistematización de experiencias.

### iv. En Levantamiento de Fondos

- Se diseñó y facilitó el Plan de Contingencia para el levantamiento de fondos de FFLA solicitado por la DE. Seguimiento a cada IE para el aporte de conceptos para visita a donantes.
- Cada IE realizó esfuerzos para identificar y ejecutar acciones de Respuesta a la Demanda.
- Las Iniciativas Estratégicas trabajan más activamente en la elaboración de concept notes y gestión con donantes.

### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Levantar fondos para las iniciativas y consolidar nuevos proyectos.
- Reforzar la tendencia de regionalización de las IE.
- Transversalizar los enfoques de interculturalidad y género en las acciones de FFLA.
- Consolidar el enfoque de Gobernanza y los servicios relacionados a éste.

49

### ¿Cómo lo hicimos?

Las principales estrategias de trabajo fueron:

- Reuniones de Foro Técnico: creación de documentos y herramientas.
- Grupos de reflexión metodológica.
- Coordinación DGT: RD e IE.

## Respuesta a la Demanda

### ¿Qué hizo la Dirección en el año 2014?

- Ejecución del último año de la estrategia de Respuesta a la Demanda y sistematización.
- Se enviaron 25 propuestas de servicios y 12 fueron ejecutadas. La mayoría de los servicios se realizaron para contribuir a la transformación de conflictos socioambientales. Además, se facilitaron dos eventos internacionales y se realizaron cursos en Gobernanza para el Desarrollo Sostenible y Cultura de Paz. Los servicios se ejecutaron en seis países de la región.
- Mediante los servicios, se fortalecieron las capacidades de 178 autoridades y líderes de la sociedad civil en cinco países. Las evaluaciones por parte de los participantes al finalizar los cursos demostraron la alta calidad de los mismos, valorando todos los cursos con las notas más altas (entre 4.5 y 5 sobre 5).
- El curso de Cultura de Paz recibe el aval de la Cátedra de Paz / UNESCO.
- Los servicios realizados también aportaron para sostener o consolidar procesos en marcha que no cuentan con un apoyo financiero de otra fuente. Un ejemplo son los esfuerzos que realiza FFLA para promover el diálogo, como herramienta para la construcción de confianza y colaboración en torno a las actividades mineras, en el marco de la Iniciativa de Diálogo Minero - Ecuador y el Grupo de Diálogo Latinoamericano: Minería, Democracia y Desarrollo Sostenible.
- En coordinación con DDI, se realizaron tres campañas en Facebook y se elaboraron un folleto y un video para posicionar los servicios de FFLA en la región.

Todas estas actividades han contribuido al posicionamiento de FFLA a nivel regional, sobre todo con su enfoque de transformación de conflictos socioambientales, lo que se evidencia en nuevos servicios brindados y alianzas construidas a nivel regional y global. De igual forma, se ha fortalecido las capacidades de líderes comunitarios y autoridades en enfoques FFLA y se ha promovido el diálogo en torno a actividades extractivas a nivel regional.

### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- Seguir fortaleciendo las capacidades del equipo núcleo FFLA para poder extender y ampliar la oferta de servicios en la región.
- Mantener el fuerte posicionamiento del tema de transformación de conflictos socioambientales de FFLA en la región, y a la vez promover el posicionamiento de otros enfoques.
- Actualizar la estrategia de Respuesta a la Demanda y plantear las líneas de acción hasta 2017.
- Diversificar los servicios con base en los enfoques de trabajo de FFLA y en aplicación de los estándares de calidad.

### ¿Cómo lo hicimos?

- Permanente promoción de los servicios de FFLA mediante redes sociales y difusión de productos comunicacionales.
- Cuidar las relaciones con los clientes existentes.
- Apoyar el fortalecimiento de capacidades del equipo núcleo y asegurar la aplicación de un sistema de monitoreo de calidad.
- Apoyo de facilitadores FFLA para la ejecución de servicios.



## DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

**Objetivo:** La Dirección de Desarrollo Institucional, apoya en la consolidación de la institucionalidad de FFLA a través de su trabajo en tres áreas: (i) Comunicación Institucional interna y externa; (ii) Levantamiento de Fondos a través de la ejecución gradual de una estrategia innovadora de levantamiento de fondos; y, (iii) Planificación, Monitoreo y Evaluación.

¿Qué hizo la Dirección en el año 2014?

Durante el 2014 las principales acciones de la Dirección se concentraron en:

### i. Levantamiento de Fondos

- Elaboración de Estrategia de levantamiento de fondos: la Estrategia plantea 4 objetivos específicos: (i) cultivar relaciones con donantes actuales, (ii) diversificar las fuentes de financiamiento, ampliando a otros sectores como el sector privado e individuos; (iii) cultivar una cultura de recaudación de fondos; y, (iv) mejorar los procesos internos de levantamiento de fondos: capacidades del equipo, procedimientos y planificación.
- Mapeo de donantes: en el 2014 se cuenta con un mapeo de donantes actualizado con información específica sobre sus líneas de trabajo y la correlación con el trabajo que realiza FFLA.
- Análisis comparativo: FFLA cuenta también con un análisis comparativo sobre levantamiento de fondos de otras organizaciones de la región.
- Seguimiento a propuestas y convocatorias: se mantuvo un seguimiento activo a convocatorias abiertas, así como la búsqueda de potenciales donantes nuevos según las líneas de trabajo de cada iniciativa, para ello en el 2014 se contó con matrices de identificación de donantes por iniciativa. Este documento fue la base para la construcción de hojas de ruta de levantamiento de fondos anuales para las iniciativas. Con ello se busca un trabajo más proactivo en identificación y levantamiento de fondos y un mayor seguimiento a estas acciones.
- Herramientas de levantamiento de fondos: se elaboraron flujogramas para presentación de propuesta a convocatorias abiertas, matriz de seguimiento a contactos y protocolo para cultivo de donantes.

### ii. Comunicación interna y externa

- Estrategia de comunicación: En el 2014 se elaboró la Estrategia de Comunicación de FFLA, la cual plantea como una línea estratégica la difusión de información bajo enfoques comunicacionales: historias de impacto, historias de cambio. Otra línea estratégica es la visibilización y posicionamiento de FFLA a través de la generación de información relevante y la difusión de los impactos de sus acciones.

- Elaboración y difusión de información: 5 boletines institucionales, 56 noticias, Elaboración de Página Web de Servicios ofertados por FFLA, sistematizaciones, manuales y material comunicacional institucional.

### iii. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación

- En el 2014 se desarrolló el proceso de evaluación del trienio 2012-2014. Este proceso arrojó resultados importantes en términos de las acciones y metas alcanzadas; así como en cuanto a la herramienta misma de PM&E, dando lugar a una revisión y depuración de metas, indicadores y medios de verificación a fin de hacerlos más consistentes técnicamente. Este proceso permitió a su vez preparar el proceso y la metodología para el nuevo período de la planificación trienal que se realizó en enero de 2015.

### iv. Coordinación y apoyo en aspectos institucionales

- Se cumplió con los procesos de coordinación y apoyo permanente a través de reuniones de seguimiento mensuales, así como mediante reuniones de levantamiento de fondos con DE, DGT e Iniciativas Estratégicas, la participación en foros técnicos y otros espacios de reflexión de FFLA.

### v. Apoyo en la regionalización de FFLA

- A través del proyecto “Movilización para sustentabilidad” se apoyó en coordinación con DE, al desarrollo de las Conferencias Regionales de Marina Silva en Bolivia, Chile, Argentina y Uruguay, proyecto que permitió una mayor visibilización de FFLA como una organización líder en la generación de reflexión sobre el desarrollo sostenible.

### vi. Proyecto de Fortalecimiento Institucional ICAA

- En el 2014, DDI coordinó el proyecto de Fortalecimiento Institucional apoyado por ICAA, el cual se enfocó en el fortalecimiento de capacidades del equipo, profundización del proceso de regionalización a través de herramientas para mejorar la gestión del desempeño interno, la gestión de levantamiento de fondos y la comunicación de FFLA.

## 53

Este proyecto ha generado importantes resultados en términos de contar con documentos estratégicos y herramientas para fortalecer el levantamiento de fondos, la comunicación interna y externa de FFLA, la gestión del desempeño institucional, las capacidades técnicas del equipo.

### 3. INFORME TÉCNICO

Como resultados de estas acciones DDI ha logrado contar con herramientas que mejoran su gestión, así como la difusión de información de FFLA (56 noticias y 5 boletines elaborados y difundidos) y nuevo material comunicacional que fortalece la imagen de la organización.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- El seguimiento al equipo para el cumplimiento de las acciones relacionadas con el Proyecto de Fortalecimiento Institucional.
- Fortalecimiento del proceso de planificación, monitoreo y evaluación, especialmente en relación a la necesidad de construir indicadores consistentes que permitan evaluar adecuadamente, así como contar con herramientas de PM&E fáciles de aplicar por todo el equipo.
- Fortalecer las acciones de cultivo de relaciones con donantes y aliados estratégicos.
- Procesos y políticas de comunicación a nivel interno como externo y el posicionamiento de la imagen institucional de FFLA en la región de América Latina.

#### ¿Cómo lo hicimos?

- Trabajo coordinado y comunicación directa con las Direcciones e Iniciativas Estratégicas a fin de atender de mejor forma sus demandas para presentar proyectos, identificar nuevos donantes y comunicar sus impactos a través de las herramientas de comunicación.
- Revisión profunda de las herramientas de levantamiento de fondos y PM&E para generar propuestas estratégicas que permitan fortalecer estas áreas.
- Desarrollo y revisión de documentos estratégicos y herramientas que permitan mejorar los procesos de cultivo de relaciones con donantes y levantamiento de fondos.

## DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

**Objetivo:** La Dirección Administrativo-Financiera establece lineamientos, pautas y guías administrativo-financieros que orientan la toma de decisiones, mediante la unificación y coherencia de criterios, manteniendo en FFLA una estructura básica, eficiente y eficaz.

¿Qué hizo la Dirección en el año 2014?

- DAF generó y compartió aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades a través de: capacitaciones de los principales procesos, políticas y herramientas administrativas y financieras, el trabajo coordinado; y, el intercambio de experiencias con las Iniciativas Estratégicas y Direcciones, lo que ha generado buenas prácticas en la gestión de fondos.
- Los presupuestos anuales institucionales y de proyectos, han sido preparados y supervisados permanentemente por la Dirección Administrativa Financiera, logrando un trabajo en equipo que ha facilitado el control presupuestario, proporcionando una visión completa sobre la planificación, elaboración, implementación y seguimiento del presupuesto.
- La evaluación y seguimiento de los resultados financieros, ha estado fundamentada en el seguimiento al flujo de efectivo, evaluando permanentemente su origen y aplicación en las operaciones de la Fundación. La aplicación de los fondos institucionales obedeció siempre al cumplimiento de la planeación institucional, dando prioridad a los recursos que aportan directamente a fortalecer la visión institucional.
- Las obligaciones con las entidades de control y donantes se han cumplido oportunamente y de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- Los estados financieros de la Fundación fueron preparados y presentados de acuerdo a la estructura de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, que contienen información comparable, transparente y confiable.
- Auditorias financieras con dictámenes limpios sin salvedades.
- Procedimientos y normas institucionales claras generaron transparencia y una adecuada rendición de cuentas.
- Cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, pese a los limitantes de tiempo y sistema.

#### ¿Qué desafíos enfrentamos?

- La capacitación y obtención de la certificación ACA de tres miembros del equipo financiero, como expertos en las Normas Internacionales de Información Financiera.
- En este año se realizaron auditorías a los fondos USAID que fueron manejados por la Fundación en años pasados, fue un desafío el coordinar los requerimientos de USAID, el tiempo de entrega de los informes por parte de la firma auditora, finalmente con el tiempo justo, la firma entregó al donante los informes de auditoría, los mismos que fueron informes sin observaciones para la Fundación.
- La conformación de un nuevo equipo financiero en los últimos cuatro meses del año, generó una reorganización de procedimientos de trabajo y trajo consigo una sobrecarga de trabajo para todo el equipo DAF.

#### ¿Cómo lo hicimos?

- Priorización de las actividades de apoyo a las IE y Direcciones.
- Reestructuración de procesos internos de la Dirección Administrativa Financiera, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y compromiso con la organización.

## OTROS PROYECTOS EJECUTADOS

### VII Foro Regional de Transformación de Conflictos Socioambientales en América Latina

Se realizó la séptima edición del Foro Regional sobre Transformación de Conflictos Socioambientales, organizado por Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) en colaboración con la Cooperación Alemana – GIZ, la Universidad Andina Simón Bolívar, la Asociación de Municipalidades del Ecuador - AME y el Grupo Confluencias. El Foro se realizó los días 16 y 17 de septiembre de 2014, en la ciudad de Quito, Ecuador. La temática abordada fue “Gobiernos Locales: roles y retos en la Gobernanza Ambiental”. El evento contó con la participación de 200 asistentes, provenientes de Argentina, Chile, Bolivia, Guatemala, Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador, quienes durante los dos días reflexionaron acerca de los procesos de descentralización en la región y las oportunidades que abren estos procesos para la gobernanza ambiental y la transformación de conflictos socioambientales.



### Mobilización para la sostenibilidad

57

En la segunda fase de este proyecto, se concretó la gira de Marina Silva y sus conferencias sobre desarrollo sostenible en el Cono Sur. Durante el mes de mayo, y acompañada por la Directora Ejecutiva, Marina Silva transmitió su mensaje sobre el paradigma de la sostenibilidad a los países de Argentina, Chile, Bolivia y Uruguay. Al igual que en el año 2013, el posicionamiento de la Fundación para movilizar la voluntad de individuos jóvenes hacia la sostenibilidad ha resultado como un ejercicio importante de proyección y posicionamiento en la subregión.

#### 4. OTROS PROYECTOS EJECUTADOS

### Políticas Urbanas Sostenibles con Enfoque Integral en Municipios

Como integrante de la Red Ecuatoriana de Territorios Justos, Democráticos y Sustentables, FFLA diseñó y puso en marcha un programa de capacitación a funcionarios municipales de las áreas de planificación y gestión territorial.

El proyecto, que tuvo el apoyo de Fundación AVINA, consistió en entrenar a representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en la formulación de políticas públicas de desarrollo urbano sostenible con enfoque integral. Se desarrollaron módulos sobre las cinco dimensiones del DS: social, política, cultural, ambiental y económica. El proceso resultó en la construcción por municipio, de una política pública que los funcionarios priorizaron y seleccionaron como tema destacado en la agenda de desarrollo del respectivo municipio. Participaron integrantes de las alcaldías de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, y Santa Cruz de Galápagos. La expectativa que generó esta iniciativa convocó la adherencia de funcionarios de los cantones Pedro Carbo, Naranjal y Mejía.

### Proyecto Helmsley Galápagos.

El último período del proyecto Paquete de Diálogo Político correspondió a la capacitación de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Cruz-Galápagos en el referido Programa Políticas Urbanas Sostenibles con Enfoque Integral en Municipios.

### Proyecto Fortalecimiento de Capacidades para Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador

Se lideró la elaboración de esta propuesta para la búsqueda de fondos destinados al fortalecimiento de los GAD habiéndose analizado la importancia del ámbito local como un nicho de trabajo y de aplicación de los enfoques FFLA. Si bien esta propuesta tiene un foco en Ecuador, es posible que sea regionalizada en el futuro con base en la experiencia de Ecuador.

### Proyecto Regional Sistema de Resolución de Conflictos Socioambientales

Este proyecto permitió fortalecer el área de Respuesta a la Demanda de FFLA y consolidar el posicionamiento del diálogo como herramienta de transformación de conflictos a nivel regional.

Por otro lado, el proyecto apoyó actividades en el área de Gestión de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades como: la revisión y actualización de la estrategia de Gestión de Conocimiento, la aplicación de un sistema de postulación para subvenciones a cursos externos en el cual participaron un total de 12 funcionarios de FFLA, convenios con organizaciones de Bolivia y Perú y tres personas de FFLA participaron en el intercambio y aprendizaje. El equipo financiero administrativo pudo consolidar sus capacidades en Normas Internacionales de Información Financiera. Al finalizar, se realizó un viaje de levantamiento de fondos para contribuir a la sostenibilidad financiera de FFLA.

En resumen, los logros más importantes fueron la consolidación del área de Respuesta a la Demanda en la organización, el posicionamiento de los enfoques de trabajo FFLA, la difusión del valor de la resolución pacífica de conflictos y diálogo en los países de la región, la alta calidad de los servicios comprobados mediante gestión de calidad, personal adicional de FFLA con capacidades para la prestación de servicios a nivel regional; y, la difusión de metodologías FFLA a grupos vulnerables como jóvenes, mujeres y líderes sociales.

### Fuentes de Financiamiento

La Fundación para definir el origen de sus fondos considera los siguientes parámetros y la organización con la cual suscribe el convenio de donación:

#### Sector Público

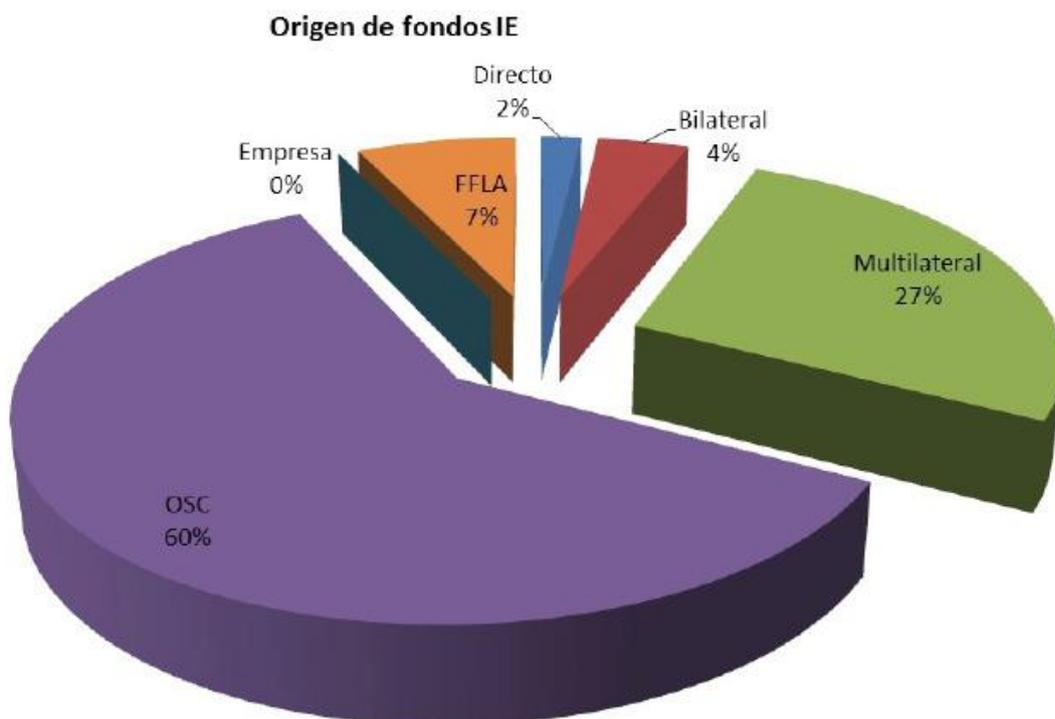
- Directo: entidades gubernamentales entregan fondos directamente a FFLA.
- Bilateral: Estado a Estado, Estado a través de una agencia.
- Multilateral: organismos Internacionales (OEA, ONU, Bancos).

#### Sector Privado

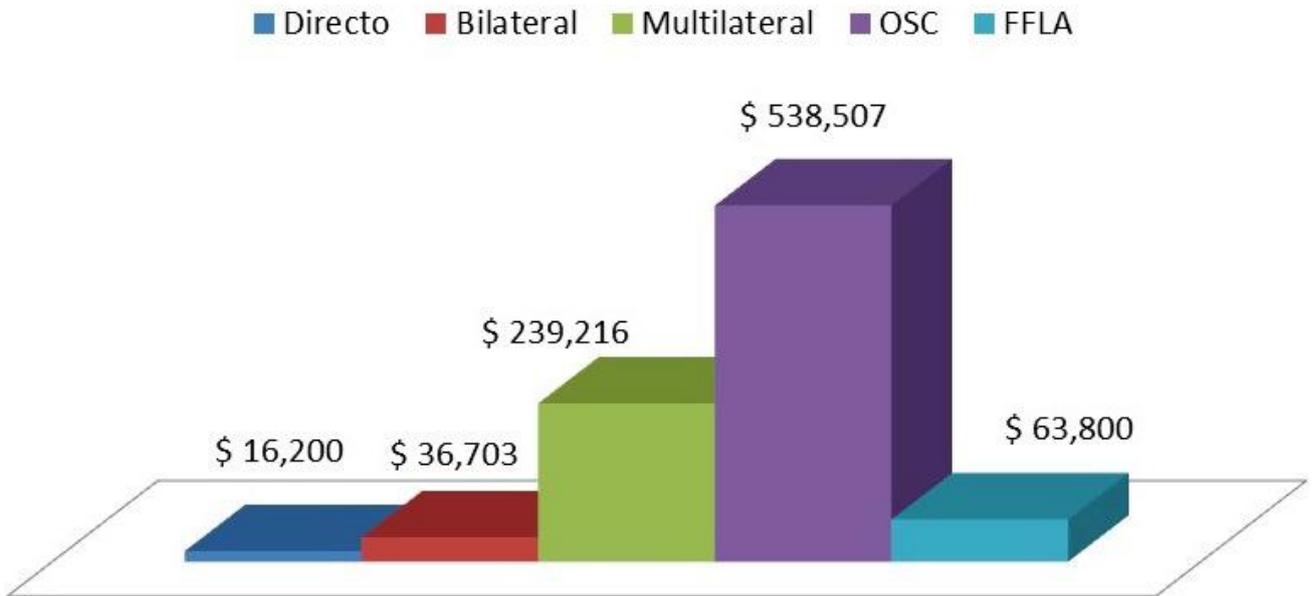
- Organizaciones de la sociedad civil (OSC), fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), sindicatos, academia.
- Empresas privadas.

### Iniciativas Estratégicas

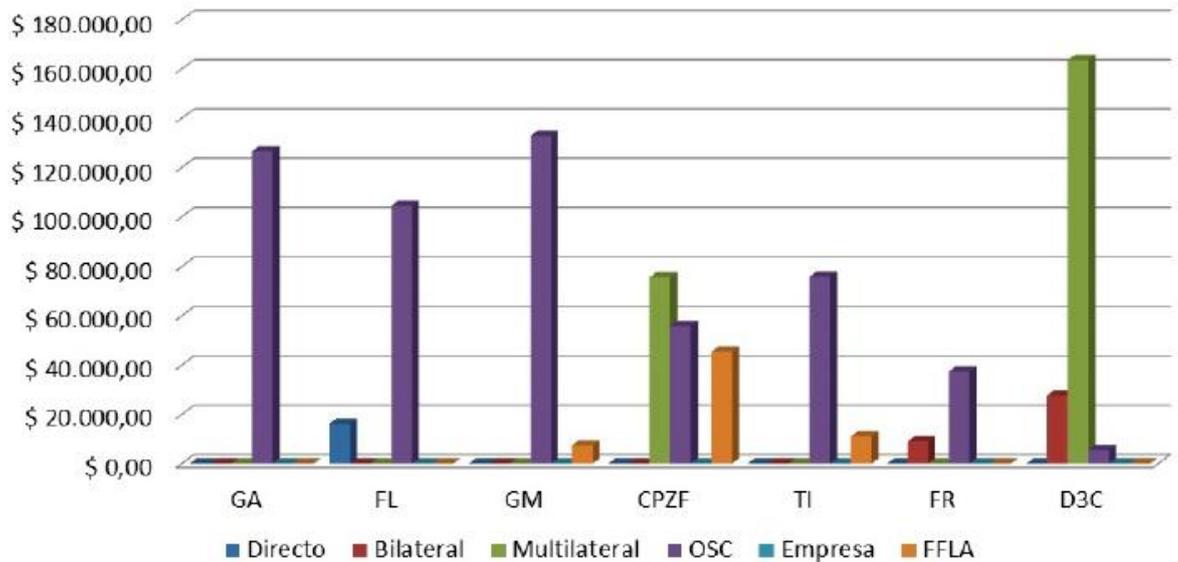
En el año 2014 los fondos que financiaron a las Iniciativas Estratégicas provienen de: El 60% del Sector Privado a través de OSC, el 33% del Sector Público, desglosados así: Organismos Internacionales con el 27%, el 4% del Estado a través de una agencia, el 2% como aporte directo de entidades gubernamentales y FFLA con el 7% de contrapartida en efectivo.



### Fuentes de financiamiento año 2014

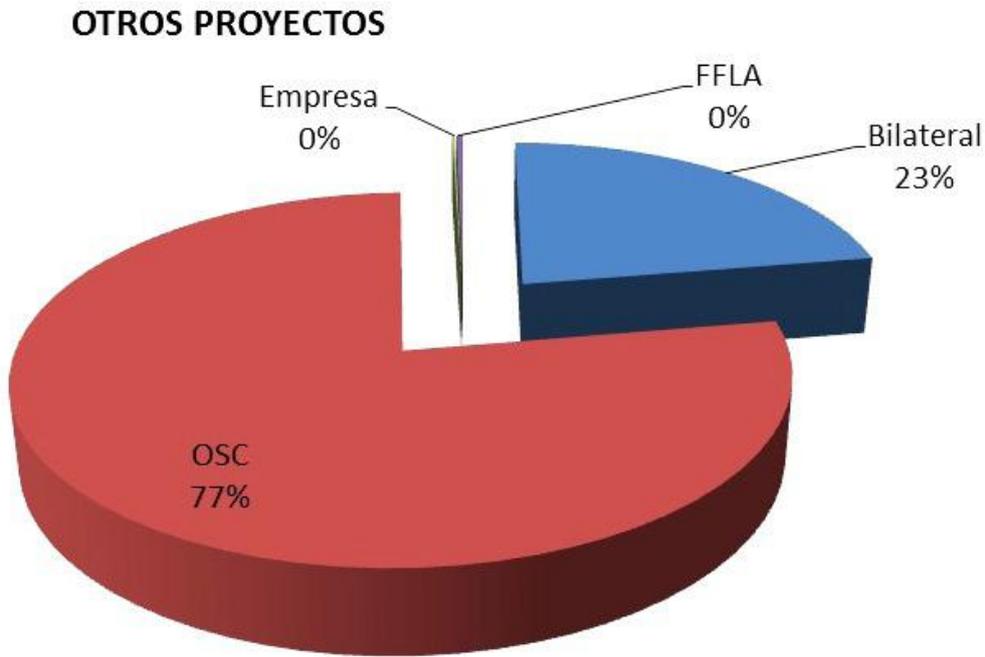


### Origen de fondos por IE



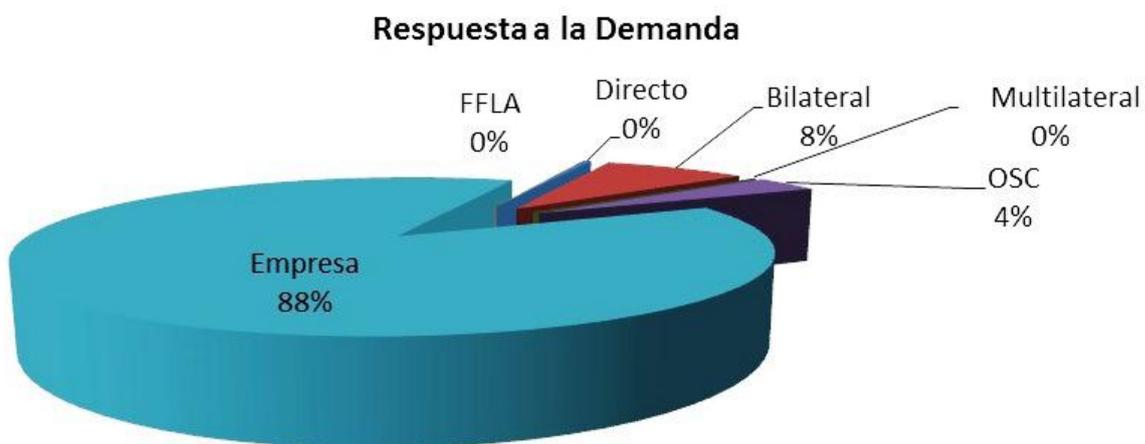
### Otros Proyectos

El 77% de los fondos para la ejecución de otros proyectos vinieron de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el 23% del Estado a través de una agencia.



### Respuesta a la Demanda

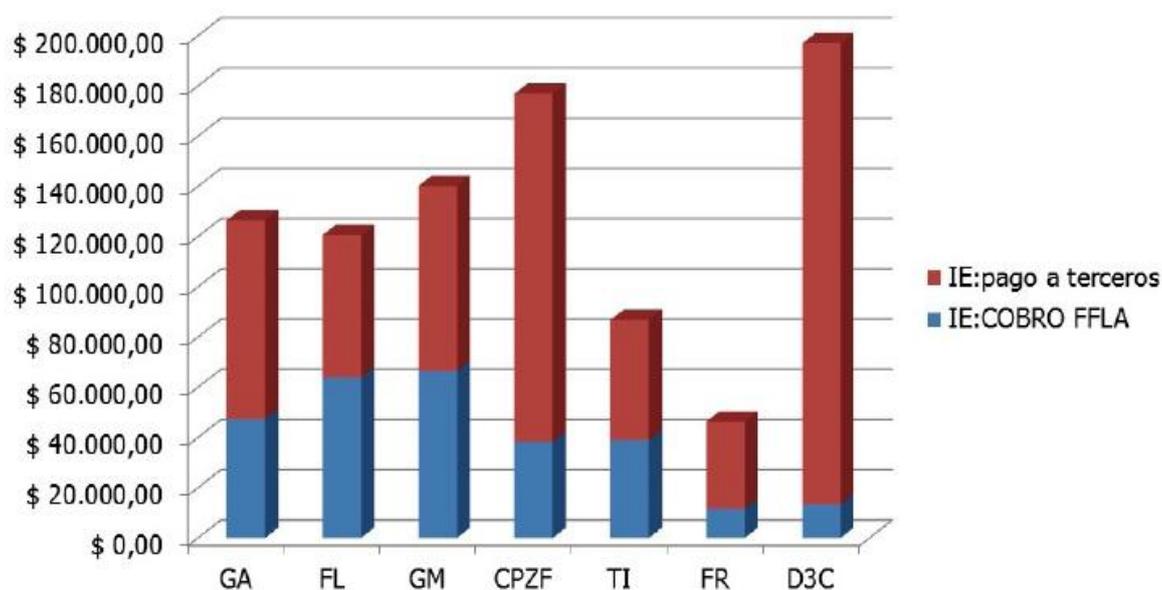
En respuesta a la demanda el 88% de los fondos vinieron de la empresa privada, se incluye el servicio CDKN cuyos fondos provienen del Gobierno Británico, pero FFLA recibe estos fondos a través de Price Water House Coopers empresa privada. El 8% del Estado a través de una agencia y el 4% a través de las OSC. Del 88% de los fondos recibidos de empresa, el 91% corresponde al servicio CDKN y el 9% a otros servicios.

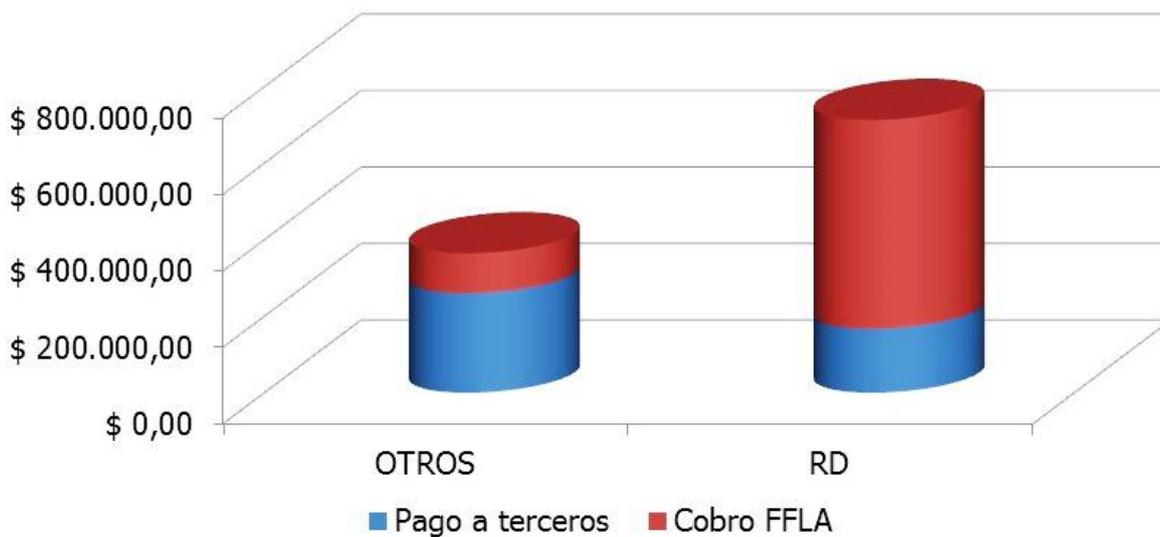


## Ejecución de Proyectos

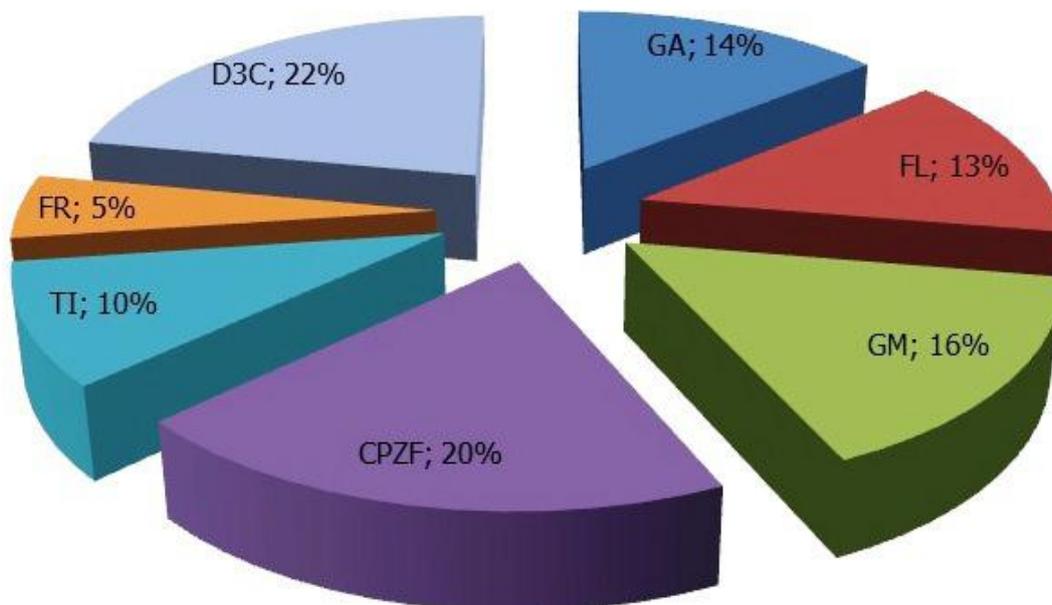
En el 2014 las Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos ejecutaron USD \$ 1.258.816, de los cuales el 31% cubrieron gastos de coordinación y costos administrativos de la Fundación, y el 69% cubrieron gastos de actividades de los proyectos.

	EJECUCION TOTAL	COBROS FFLA	PAGOS A TERCEROS
<b>TOTAL IE+OP</b>	<b>1,258,816</b>	<b>384,375</b>	<b>874,440</b>
<b>IE</b>	<b>894,427</b>	<b>279,947</b>	<b>614,480</b>
GA	126,536	47,287	79,250
FL	120,629	63,932	56,697
GM	140,210	66,505	73,705
CPZF	176,922	38,293	138,630
TI	86,821	38,986	47,836
FR	46,364	11,579	34,785
D3C	196,944	13,366	183,578
<b>OP</b>	<b>364,389</b>	<b>104,428</b>	<b>259,960</b>
<b>RD</b>	<b>712,887</b>	<b>545,852</b>	<b>167,035</b>





**EJECUCION TOTAL INICIATIVAS ESTRATEGICAS**

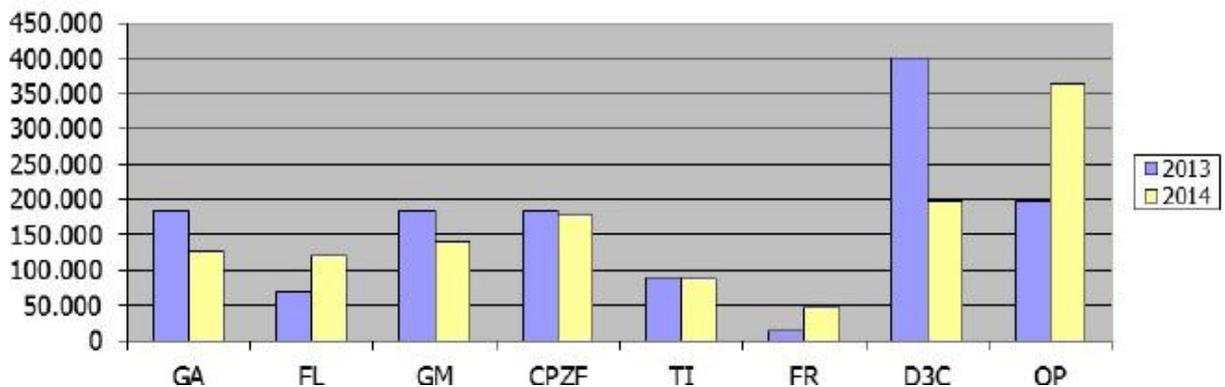


INFORMACION COMPARATIVA 2013-2014

Ejecución Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos

En el año 2014 el monto total de ejecución de las Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos disminuyeron en un 5% con relación al año 2013, la variación principal está en la IE D3C que disminuyó en un 51%, debido a que en este año terminó uno de los proyectos ejecutados por la Iniciativa. Mientras que en Otros Proyectos el monto ejecutado aumenta en un 83% principalmente por los proyectos de Fortalecimiento Institucional.

	2013	2014
<b>IE &amp; OP</b>	<b>1,324,197</b>	<b>1,258,816</b>
GA	184,235	126,536
FL	69,677	120,629
GM	183,262	140,210
CPZF	184,242	176,922
TI	90,035	86,821
FR	14,169	46,364
D3C	399,985	196,944
OP	198,593	364,389



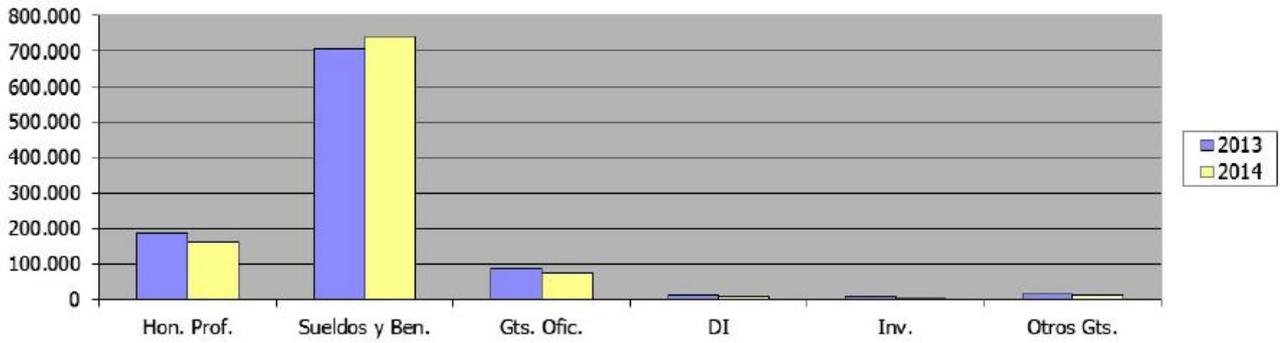
Gastos Operativos y Administrativos FFLA

Los gastos de la Fundación presentan una disminución del 2% frente al año 2013.

65

	2013	2014
Honorarios	187,171	161,181
Sueldos y Beneficios	708,205	741,097
Gastos de Oficina	88,413	73,632
Directorio Internacional	12,249	8,596
Inversiones y aportes proyectos	8,841	4,045
Otros Gastos.	14,753	13,348
	<b>1,019,632</b>	<b>1,001,900</b>

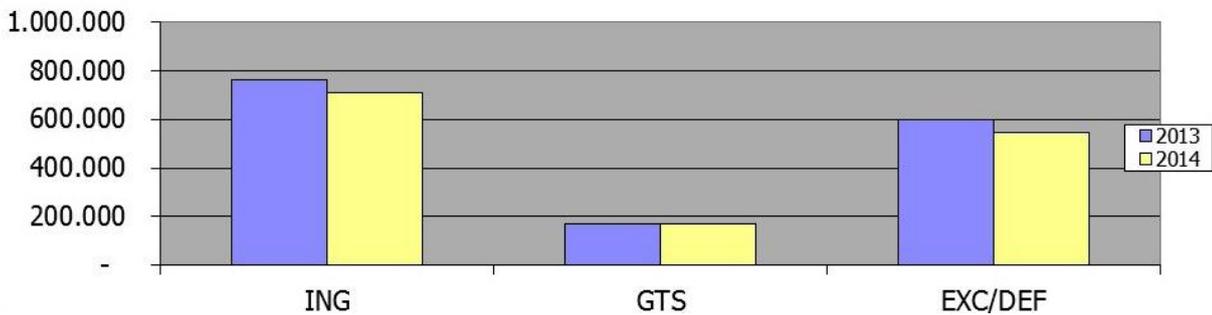
5. INFORME FINANCIERO



Respuesta a la Demanda

El Superávit de Respuesta a la Demanda en el año 2014, fue inferior en un 8% frente al año 2013, debido a que se reajustaron los fees del equipo que se cobra a PWC por el servicio CDKN.

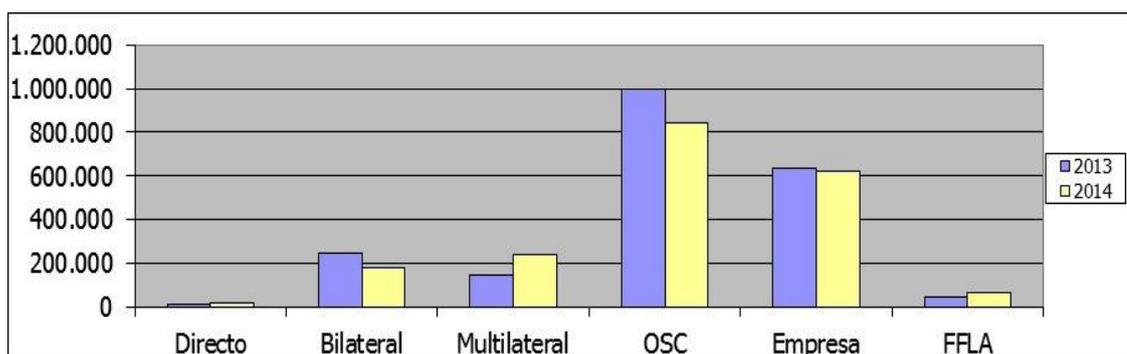
	2013	2014
Ingresos RD	765,142	712,88
Gastos RD	168,651	167,03
<b>Superávit/Déficit RD</b>	<b>596,491</b>	<b>545,85</b>



Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento de las Iniciativas Estratégicas, Otros Proyectos y Respuesta a la Demanda en el 2014, se redujeron en un 6% con relación al año 2013, debido a que en el 2014 varios proyectos concluyeron con sus actividades.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO (IE, OP, RaD)		
SECTOR	2013	2014
Directo	13,186	19,200
Bilateral	249,288	177,754
Multilateral	143,723	239,216
OSC	999,206	845,743
Empresa	636,146	624,767
FFLA	47,789	65,021
<b>TOTAL</b>	<b>2,089,339</b>	<b>1,971,702</b>



### Resultados Financieros

Los resultados financieros que se presentan a continuación corresponden a información consolidada entre FFLA Ecuador y FFLA Internacional del año 2014.

Los gastos operativos y administrativos de la Fundación ascendieron a USD\$ 1,001,900, de los cuales el 28% fueron cubiertos por cobros de coordinación y costos administrativos de las Iniciativas Estratégicas, el 10% por Otros Proyectos, el 54% por Respuesta a la Demanda, 1% por otros ingresos y el 7% de los gastos no fueron cubiertos, presentando un déficit en el resultado del ejercicio 2014 de US\$ 65,190 y que fue cubierto con los superávits de años anteriores.

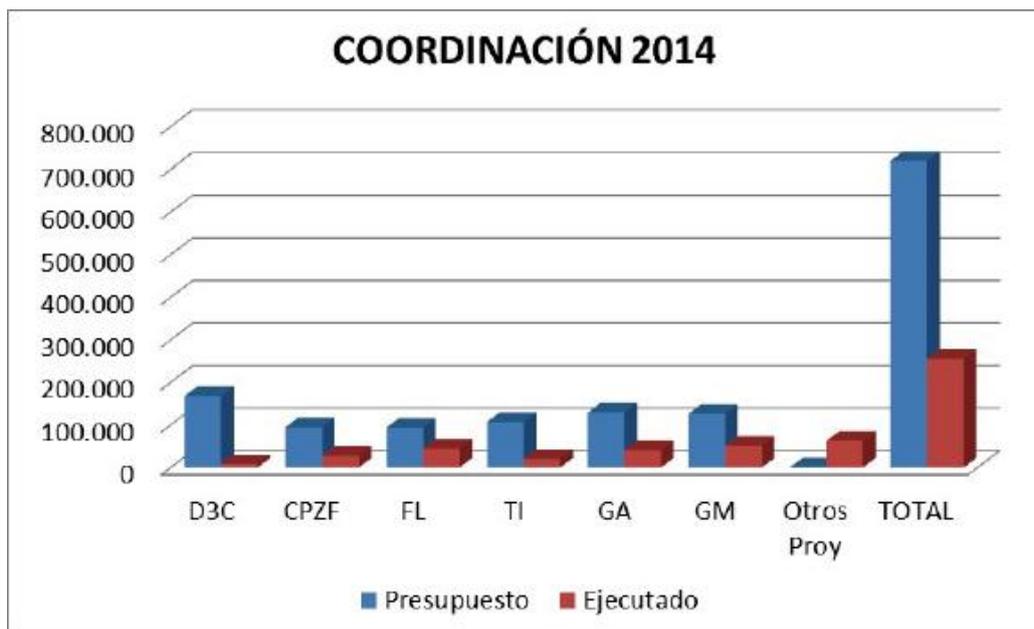
RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS	
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 2,427,751</b>
Iniciativas Estratégicas y Otros Proyectos:	\$1,258,816
Respuesta a la Demanda	\$ 167,035
Direcciones de Apoyo FFLA:	1,001,900
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 2,362,561</b>
Iniciativas Estratégicas	\$1,258,816
Respuesta a la Demanda	\$ 712,886
Coordinación y costos administrativos	\$ 384,376
Otros ingresos	\$ 6,483
<b>BALANCE : DEFICIT RESULTADO AÑO 2014</b>	<b>\$ -65,190</b>
<b>SUPERAVIT ACUMULADO AÑOS ANTERIORES</b>	<b>\$ 360,649</b>
<b>SUPERAVIT ACUMULADO DICIEMBRE 2014</b>	<b>\$ 295,459</b>

## Ejecución Presupuestaria Año 2014

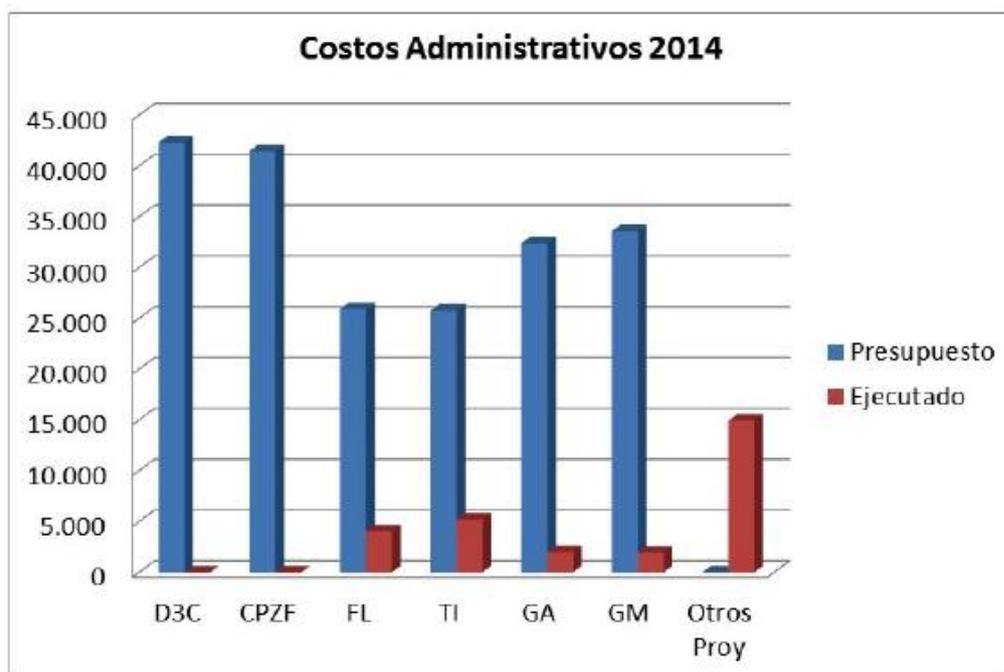
PRESUPUESTO					
IE	COORDINACIÓN FFLA	COSTOS ADMINIST. FFLA	EJECUCIÓN PROYECTOS	RESPUESTA A LA DEMANDA	TOTAL
	2014	2014	2014	2014	
D3C	167,941	42,313	93,078	21,070	324,403
CPZF	94,895	41,426	163,754	17,527	317,603
FL	93,699	25,891	70,532	8,374	198,496
TI	107,341	25,757	46,140	18,232	197,471
GA	129,382	32,392	73,550	13,018	248,342
GM	126,405	33,568	84,936	12,445	257,354
Otros Proyectos	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>719,664</b>	<b>201,348</b>	<b>531,990</b>	<b>90,666</b>	<b>1,543,668</b>

EJECUCIÓN					
IE	COORDINACIÓN FFLA	COSTOS ADMINIST. FFLA	EJECUCIÓN PROYECTOS	RESPUESTA A LA DEMANDA	TOTAL
	2014	2014	2014	2014	
D3C	8,496	0	196,944	468,143	673,583
CPZF	27,305	0	176,922	1,237	205,464
FL	45,200	4,032	120,629	12,435	182,296
TI	20,550	5,219	86,821	0	112,590
GA	40,505	2,011	126,536	1,418	170,471
GM	50,476	1,933	140,210	9,845	202,464
Otros Proyectos	62,671	14,919	410,753	52,773	541,116
<b>TOTAL</b>	<b>255,203</b>	<b>28,115</b>	<b>1,258,816</b>	<b>545,852</b>	<b>2,087,985</b>

DIFERENCIA					
IE	COORDINACIÓN FFLA	COSTOS ADMINIST. FFLA	EJECUCIÓN PROYECTOS	RESPUESTA A LA DEMANDA	TOTAL
	2014	2014	2014	2014	
D3C	159,445	42,313	-103,865	-447,073	-349,180
CPZF	67,590	41,426	-13,168	16,290	112,139
FL	48,499	21,858	-50,097	-4,061	16,199
TI	86,791	20,538	-40,681	18,232	84,881
GA	88,877	30,381	-52,986	11,599	77,871
GM	75,929	31,635	-55,274	2,600	54,889
Otros Proyectos	-62,671	-14,919	-410,753	-52,773	-541,116
<b>TOTAL</b>	<b>464,461</b>	<b>173,233</b>	<b>-726,825</b>	<b>-455,186</b>	<b>-544,317</b>

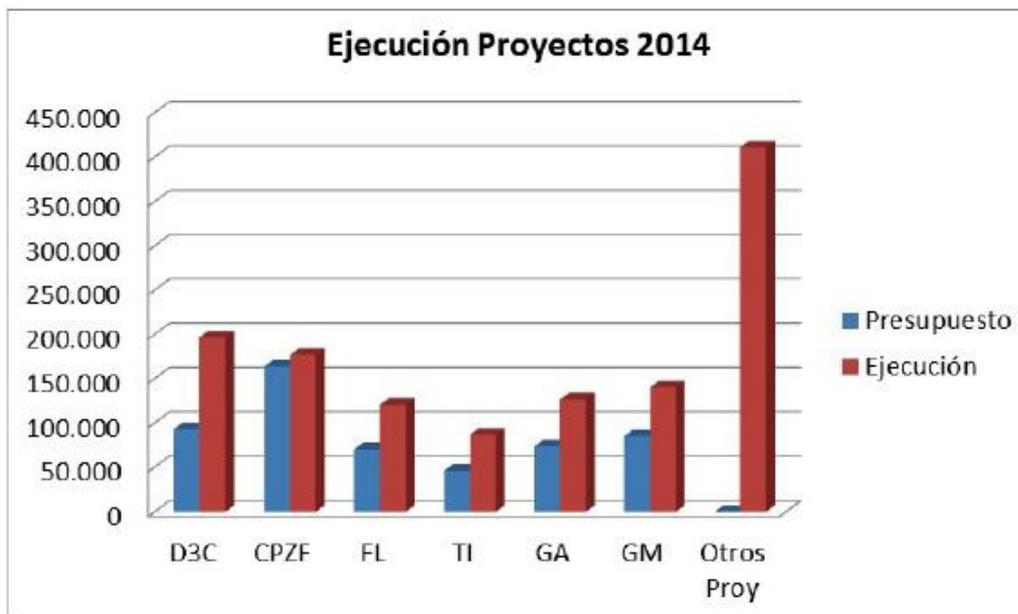


En el año 2014 se ejecutó el 35% de lo presupuestado en ingresos por cobros de coordinación de proyectos. La coordinación por otros proyectos fue mayor a la coordinación de las IE.

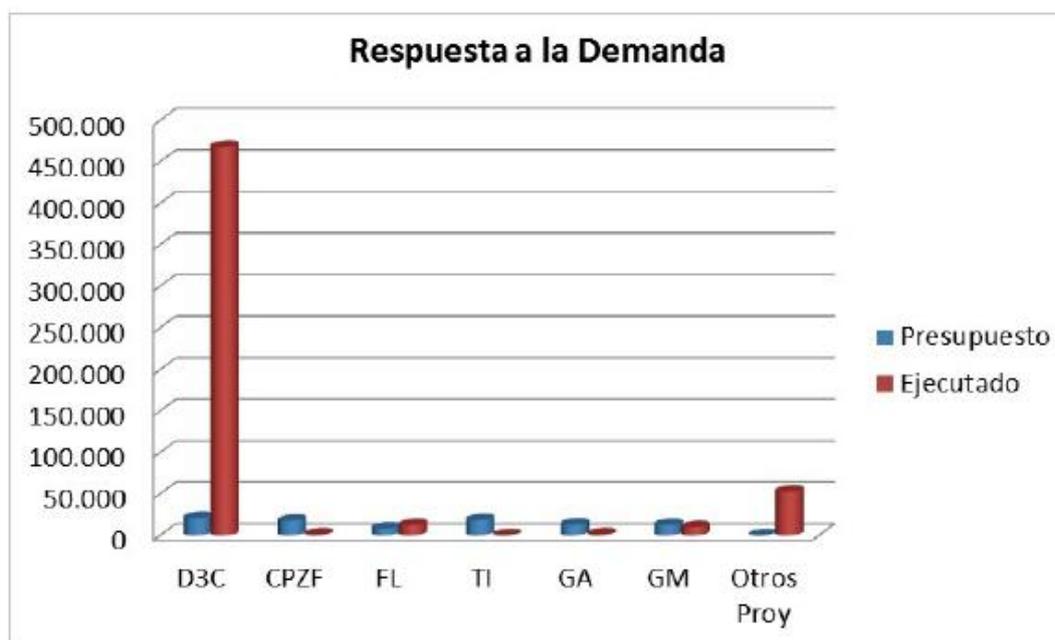


69

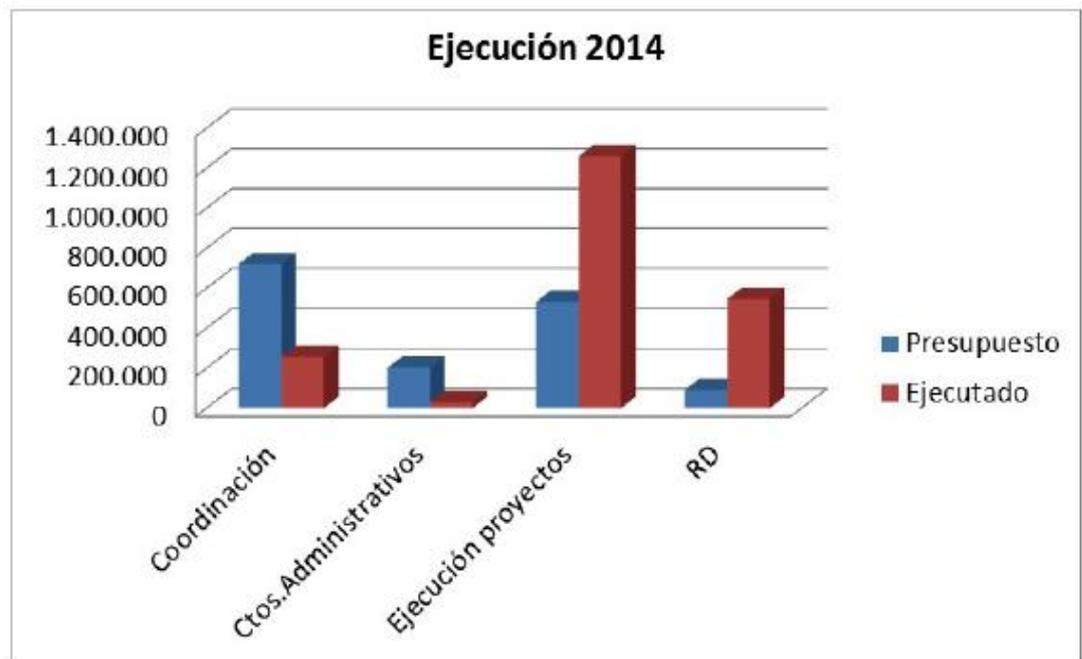
Los costos administrativos alcanzaron el 13% del valor presupuestado, se evidencia que durante este año los otros proyectos generaron más ingresos por este concepto, que los generados por las IE.



La ejecución de proyectos fue mayor a lo presupuestado en todas las IE y en otros proyectos. El monto del presupuesto para proyectos del año 2014 fue de \$ 531,990 y el monto ejecutado fue de \$ 1,258,816, que corresponde al 23% más del presupuesto.



La ejecución de Respuesta a la Demanda superó al monto presupuestado debido a que en el presupuesto no se consideraron los ingresos por el servicio CDKN.



En el año 2014 la ejecución de proyectos y Respuesta a la Demanda superó al presupuesto establecido para estos rubros, mientras que la ejecución de coordinación alcanzó el 35% y costos administrativos el 13% del presupuesto..

ORGANIGRAMA FFLA



EQUIPO FFLA 2014

<p><b>Directorio Internacional</b></p>	<p>Miguel Pellerano (Argentina), Presidente                  Rachel Biderman (Brasil)                  Adolfo Taylhardat (Venezuela)                  Carlos Hugo Molina (Bolivia)                  Martha Echavarría (Colombia)                  Carmen Yamberla (Ecuador)                  Hernán Blanco (Chile)</p>
<p><b>Consejo Asesor</b></p>	<p>Juan Dumas (Argentina)                  Jorge Caillaux (Perú)                  Carolina Biquard (Argentina)                  Alfonso González (México)                  Yolanda Kakabadse (Ecuador)                  Nicolás Lucas (Argentina)                  Enrique Piedra Cueva (Uruguay)</p>
<p><b>Dirección Ejecutiva</b></p>	<p>Marianela Curi – Directora Ejecutiva                  Gonzalo Cáceres – Asistente</p>
<p><b>Dirección Administrativa Financiera</b></p>	<p>Jennifer Velasco – Directora                  Geovanna Torres – Técnica Financiero                  Norma Paguay – Técnica Financiero                  Carlos Chávez – Técnico Administrativo                  Edith Arroyo – Recepción</p>
<p><b>Dirección Desarrollo Institucional</b></p>	<p>Gabriela Muñoz – Directora                  Victoria Long – Técnica Desarrollo Institucional                  Paul Palacios – Técnico Desarrollo Institucional</p>
<p><b>Dirección de Gestión Técnica</b></p>	<p>Volker Frank – Director de Gestión Técnica RD                  Patricio Cabrera – Director de Gestión Técnica IE                  Edith Arroyo – Asistente</p>

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

IE Cultura de Paz y Zonas Fronterizas	Susan Engel – Responsable Jackie Rivera – Técnica Omar Gutiérrez – Técnico
IE Diálogo y Capacidades Frente al Cambio Climático	Mónica Andrade – Responsable Carolina Proaño – Técnica Sénior Michelle Leppert – Técnica Sénior Daniela Contreras – Técnica
IE Fortalecimiento Local	Alexandra Vásquez – Responsable Magdalena Muñoz – Técnica Sénior
IE Gobernanza del Agua	Cristina Pinto – Responsable Susana Viteri – Técnica Sénior
IE Gobernanza Marina	Vincent Gravez – Responsable Cristina Rivadeneira – Técnica Sénior Cecilia Sáenz – Técnica
IE Territorios Interculturales	Liz Pereira – Responsable Nancy Peralta – Técnica Sénior Regine Mader – Asesora Interna GIZ
Foros Regionales de Transformación de Conflictos Socioambientales	Volker Frank Cristina Pinto



**futuro**  
latinoamericano

**diálogo, capacidades y desarrollo sostenible**