



Nombre del Proyecto: APOYO ÁGIL A MICROPROYECTOS

Número del Proyecto: L.ECU-2016-0050

Organización Responsable: Corporación Fondo Ágil

Consultor: Oscar Bazoberry Chali

Fecha del Proyecto (Periodo Evaluado): 1 de abril de 2016 al 31 de marzo 2018

País: Ecuador

Vigencia del Proyecto: 1 de abril de 2016 al 31 de marzo 2019

“Que le echen una manito a la gente que tiene sueños, que tiene necesidades, como lo han hecho con nosotros” (Leonardo Ati Tacuri, Ñukanchik Ñan, Riobamba, 7 de mayo del 2018).

Quito, mayo 2018

Índice

Índice	1
Índice de tablas.....	3
Índice de ilustraciones	3
Lista de abreviaciones	4
Resumen	5
1 Descripción del objeto de la evaluación	7
1.1 Proyecto (idea, grupo meta, finalidades formuladas).....	7
1.1.1 Objetivo de largo plazo de la COFA	7
1.1.2 Objetivo del proyecto	7
1.1.3 Indicadores	8
1.1.4 Presupuesto.....	8
1.2 Organización ejecutora, vigencia, financiadores.....	8
2 Descripción de la evaluación y de la metodología aplicada	8
2.1 Objetivo de la evaluación	8
2.2 Momento de la evaluación en el desarrollo del proyecto	9
2.3 Metodología.....	9
2.4 Grupos de personas incluidos, número de partes interesadas	10
2.5 Dificultades en la realización y el manejo de la evaluación	10
3 Condiciones marco (Contexto)	12
3.1 Factores políticos, económicos, ecológicos, sociales y socioculturales	12
3.2 Riesgos para el éxito del proyecto, suposiciones/condiciones	12
3.3 Actividades relevantes de otras organizaciones/empresas de la economía privada	13
3.4 Papel de los actores públicos.....	13
4 Resultados.....	14
4.1 Pertinencia	14
4.2 Efectividad (eficacia)	15
4.3 Eficiencia	19
4.4 Efectos e impactos (eficacia de la política de desarrollo, impacto)	21

4.5	Sostenibilidad	25
4.5.1	Sostenibilidad de los proyectos apoyados	25
4.5.2	Sostenibilidad de la COFA	26
5	Seguimiento a la anterior evaluación	27
6	Recomendaciones	28
6.1	Para los proyectos	28
6.2	Gestión y administración	29
7	Conclusiones	30
8	Anexo	33
8.1	Desarrollo del viaje y del trabajo	33
8.2	Fuentes (interlocutores, documentos, literatura especializada, inspecciones primarias)	35
8.2.1	Interlocutores	35
8.2.2	Documentos consultados	37
8.2.3	Datos Corporación Fondo Ágil	38
8.3	Términos de Referencia	43

Índice de tablas

Tabla 1: COFA, Estadística de proyectos 2007 – 2018.....	15
Tabla 2: COFA, Eventos de intercambio y reflexión, proyecto 2016-2019.....	19
Tabla 3: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos según indicadores programados en el proyecto. Datos de informe de avance a abril 2018.....	22
Tabla 4: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos observados por la evaluación externa, mayo de 2018.....	23
Tabla 5: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos según indicadores programados en el proyecto. Datos de informe de avance a abril 2018.....	24
Tabla 6: Actividades realizadas en el proceso de evaluación COFA	33
Tabla 7: Proyectos visitados y descripción de la actividad.....	35
Tabla 8: Personas entrevistadas	36
Tabla 9: COFA: Proyectos apoyados por ÁREA TEMÁTICA. Enero 2013 a abril 2018.....	38
Tabla 10: COFA: Proyectos apoyados TIPO DE ORGANIZACIÓN. Enero 2013 a abril 2018.....	39
Tabla 11: COFA: Proyectos apoyados por CONDICIÓN JURIDICA. Enero 2013 a abril 2018.....	39
Tabla 12: COFA: Proyectos apoyados por GENERO. Enero 2013 a abril 2018	39
Tabla 13: COFA: Proyectos apoyados por GRUPO ETARIO. Enero 2013 a abril 2018	39
Tabla 14: COFA: Proyectos apoyados por PROVINCIA. Enero 2013 a abril 2018.....	40
Tabla 15: COFA: Proyectos apoyados por REGIÓN. Enero 2013 a abril 2018	40
Tabla 16: COFA: Proyectos apoyados por SECTOR. Enero 2013 a abril 2018.....	40
Tabla 17: COFA: Miembros del Directorio de COFA / Comité de aprobación proyectos, 2002 – 2019. Orden cronológico	41
Tabla 18: COFA: Miembros del Directorio de COFA / Comité de aprobación proyectos, 2002 – 2019. Ordenado por representación institucional	42

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: COFA, proyectos aprobados por línea estratégica 2013 - 2018.....	16
Ilustración 2: COFA, proyectos aprobados por tipo de organización 2013 - 2018	17

Lista de abreviaciones

CEDEAL	Centro Ecuatoriano de Desarrollo y Estudios Alternativos
CEP	Comité Ecuménico de Proyectos (Ecuador)
CERES	Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social
COFA	Corporación Fondo Ágil
CONAIE	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
CPR	Centro de Promoción Rural
FA	Fondo Ágil
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FPP	Fondo de Pequeños Proyectos
FUNHABIT	Fundación Ecuatoriana del Hábitat
MECIT	Movimiento de Estudiantes Campesinos Indígenas de Tungurahua
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
ONG	Organización no gubernamental
PPM	Pan para el Mundo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial

Resumen

- Explicación del objeto de evaluación

Se evalúa el proyecto “Apoyo Ágil a Microproyectos 2016-2019”, iniciado en abril de 2016 y cuya conclusión está prevista para marzo de 2019. El proyecto tiene un presupuesto de 650.000 euros y es financiado por Pan Para el Mundo y ejecutado por la Corporación Fondo Ágil (COFA).

El proyecto consiste apoyar al funcionamiento del Fondo de Pequeños Proyectos, cuyo objetivo es llegar a organizaciones de hecho y de derecho con recursos, en montos menores a 10.000 dólares, para apoyar sus iniciativas con la perspectiva de fortalecer “su gestión operativa y administrativa y su capacidad de relacionamiento” (Proyecto COFA, 2016-2019).

- Información sobre la evaluación: motivo y finalidad, período del estudio

De acuerdo a los Términos de Referencia (TDR), el objetivo de la evaluación fue “establecer los niveles de avance del proceso; rescatar las experiencias y enseñanzas más valiosas en lo programático y lo administrativo. Opinar sobre los aspectos que deban corregirse; y proponer recomendaciones para la marcha futura del Fondo”.

La evaluación se realiza a los dos años de avance del proyecto, de los tres previstos. Metodológicamente es una evaluación cualitativa, que intenta responder a un complejo institucional en el que PPM ha establecido su interés de apoyar el funcionamiento de fondos de pequeños proyectos; Ecuador ha creado un Fondo dándole la estructura COFA. El CEP es contratado como Secretaría Técnica, y en esencia lo importante es observar los logros de las organizaciones apoyadas por el Fondo, así como orientarlo a territorios y temáticas que podrían haber quedado sin la atención necesaria.

- Constataciones esenciales

El proyecto se viene ejecutando con normalidad, hasta la fecha no hubo contingencias que hagan suponer imprevistos que provoquen retrasos. La COFA tiene una dinámica de funcionamiento eficiente y eficaz y que ha sido probado en los años de experiencia de gestión del Fondo.

En el contexto del Ecuador, el mecanismo del FPP sigue vigente en la institucionalidad COFA; complementario a otras formas de fortalecimiento de la sociedad en miras a reducir desigualdades y brindar oportunidades a los más desfavorecidos. Existen suficientes evidencias sobre los efectos e impactos que se generan como consecuencia de la responsabilidad de la autogestión de los recursos por parte de las organizaciones, y muchas veces ocurren situaciones que no responden propiamente a las iniciativas directas de inversión, pero son muy prometedoras en términos de democracia, acceso a mercados, denuncia y disminución de las exclusiones sociales.

- Recomendaciones esenciales

Se recomienda definir más claramente una política sobre las líneas estratégicas de cobertura del Fondo, incluso si existiera una decisión de que sirvan solamente como insumos informativos para el seguimiento y la sistematización del proyecto; es necesario incluir

criterios sociales y territoriales para llegar al mayor número de personas y regiones del Ecuador, en especial a las más desfavorecidas.

Se recomienda a la COFA mantener las buenas prácticas: por ejemplo, la elección de un Directorio diverso, en cuanto a género, profesiones, capacidades y representación territorial del Ecuador. A la vez es necesario introducir ajustes al sistema de seguimiento del proyecto y la trayectoria histórica del Fondo, para que la base de datos tan cuidadosamente gestionada, pueda procesar toda la información almacenada. Es preciso evaluar la utilidad de los encuentros de beneficiarios, especialmente de cara al propio beneficio de los participantes, y, además, hay que poner a prueba otros métodos de intercambio y/o pasantías, entre los beneficiarios de los proyectos vigentes en la COFA .

Se recomienda introducir innovaciones en la COFA, como es una política de comunicación, insistir en ampliar el fondo con nuevos donantes y disponer de una estrategia de sostenibilidad consensuada con PPM.

1 Descripción del objeto de la evaluación

1.1 Proyecto (idea, grupo meta, finalidades formuladas)

Los Fondos de Pequeños Proyectos (FPP) arrancaron a finales de los años 70, en un contexto en el que PPM decide desconcentrar la colaboración financiera y técnica a pequeños proyectos que gestionaban de manera habitual los oficinales de programas y proyectos desde Alemania.

El Comité Ecuménico de Proyectos (CEP) administró un Fondo Rotativo en el año de 1978, posteriormente PPM emprende un proceso de institucionalización de los FPP en América del Sur; entre otras experiencias, en Ecuador fue creada la COFA.

En el origen, y en la filosofía actual de los Fondos de Pequeños Proyectos consiste desde la perspectiva de PPM, en una delegación, más que intermediación, de responsabilidades, mediada por recursos financieros para que en cada país, o regiones de un país como es el caso de Brasil, se pueda atender iniciativas de carácter puntual y en general por una única vez. Más que ser fondos que pretendan solucionar un problema estructural, a través del apoyo a organizaciones sociales, de distinta índole jurídica “Desafían para desarrollar estrategias propias, establecer un espacio de construcción de confianza y solidaridad mutua, y es el inicio de procesos de aprendizaje y de experiencias propias” (Henning Reetz, 2011).

El Comité de Diaconía Ecuménica de PPM en su resolución del 14 de abril de 2011, expresa que “considera este instrumento de promoción (FPP) como una buena posibilidad para apoyar a organizaciones contrapartes del sur, tanto en la implementación de sus iniciativas de autoayuda, como en la construcción de estructuras nacionales propias” (Henning Reetz, 2011). En Ecuador, la COFA es, precisamente esta estructura nacional propia.

Adicionalmente, además de los criterios de institucionalidad y responsabilidad, acorde a los estándares administrativos de PPM, que ha desarrollado el Fondo Ágil, actualmente en la relación contractual entre la COFA y PPM interviene la presentación y aprobación de un proyecto estándar de cooperación, lo que significa que se existe un solicitante con sus características particulares, una descripción de contexto, se proponen objetivos, productos, indicadores y efectos medibles, en un tiempo señalado.

El proyecto que, en esta ocasión, está en evaluación, y que forma parte de estos FPP se denomina “Apoyo Ágil a Microproyectos. 2016-2019”.

1.1.1 Objetivo de largo plazo de la COFA

“Las organizaciones sociales apoyadas por Fondo Ágil han fortalecido sus capacidades y logrado el reconocimiento de sus miembros y actores del contexto, mediante iniciativas capaces de contribuir a una gestión democrática”.

1.1.2 Objetivo del proyecto

“Organizaciones sociales de hecho y derecho tradicionalmente excluidas o limitadas en el acceso al apoyo financiero, han fortalecido su gestión operativa y administrativa y su ca-

pacidad de relacionamiento, con la implementación de pequeños proyectos estratégicos y pertinentes para el contexto”.

1.1.3 Indicadores

- a) Los informes narrativos y financieros entregados a la COFA reflejan en un 60% de los microproyectos, una mejora en la capacidad de organizarse internamente, a través del uso de instrumentos de control interno (contabilidad, planificación) y de documentación de resultados (informes, rendición de cuentas).
- b) En el 50% de los microproyectos, los informes narrativos finales entregados a la COFA reflejan que se incrementó el número de mujeres participando en el proyecto, más allá de lo previsto en la propuesta inicial.
- c) El 30% de organizaciones han gestionado cofinanciamiento o establecido alianzas con entidades públicas o privadas.

1.1.4 Presupuesto

El presupuesto para el período comprendido entre abril 2016 a marzo 2019, es de 650.000 euros. De ese total, 448.000 euros están destinados a actividades directas de los microproyectos; 135.000, a personal; 39.000, a administración; 10.000, para evaluación; y los 18.000 restantes quedan en fondos en reserva según establece el esquema de financiamiento de PPM.

1.2 Organización ejecutora, vigencia, financiadores

La COFA es una entidad jurídica ecuatoriana, en operación formal desde el año 2002, cuando obtiene su primer registro público; en el año 2015 el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) aprueba la reforma de estatutos instruida para todas las Organización No Gubernamentales en Ecuador.

La COFA cuenta con una Asamblea en la que participan representantes de 23 organizaciones; una de sus funciones principales es la de elegir un Directorio entre sus miembros. El Directorio está compuesto por cinco personas, entre hombres y mujeres, quienes entre sus atribuciones tienen la de aprobar los proyectos presentados. Finalmente una Secretaría Técnica, que en este caso es ejercida por el CEP bajo un contrato que se dura cuatro años. El actual contrato tiene una vigencia del 15 de septiembre del 2014 al 14 de septiembre del 2018.

En la actualidad, el único financiado de la COFA es PPM.

2 Descripción de la evaluación y de la metodología aplicada

2.1 Objetivo de la evaluación

Objetivo general: “Establecer los niveles de avance del proceso; rescatar las experiencias y enseñanzas más valiosas en lo programático y en lo administrativo. Opinar sobre los aspectos que deban corregirse; y proponer recomendaciones para la marcha futura del fondo” (TDR, págs. 1 – 2).

Objetivos específicos:

- a) Valorar la utilidad de los pequeños proyectos apoyados por la COFA, para grupos de hecho y de derecho, en el fortalecimiento de sus organizaciones como elemento de articulación de las necesidades comunitarias, familiares, asociativas o de grupo.
- b) Valorar la intervención de las mujeres en los proyectos, y cómo cambio su posición en su ámbito más cercano, de acuerdo a las líneas estratégicas del proyecto.
- c) Valorar la capacidad de relacionamiento de las organizaciones en su relación con entidades públicas y privadas, y los cambios ocurridos como resultado de los proyectos apoyados por la COFA.
- d) Valorar la organización y gestión administrativa del proyecto de pequeños proyectos ejecutado por la COFA y delegada su administración al CEP como Secretaría Técnica.

Preguntas orientadoras:

- a) ¿En qué medida las propuestas e iniciativas presentadas y gestionadas por los grupos reflejan la intención de “*fortalecimiento de sus organizaciones como elemento articulador de sus necesidades*” y cómo? (TdR).
- b) ¿En qué medida las mujeres, gestionan, lideran y ejecutan de manera protagónica las pequeñas iniciativas en las que se ven involucradas? (TdR).
- c) ¿Ha servido la experiencia de ejecución de una pequeña iniciativa apoyada por el Fondo Ágil, como desencadenante de otros procesos, sean estos complementarios o no? (TdR).
- d) ¿Qué elementos de la actual estructura administrativa, financiera y de gestión programática de la COFA son necesarios para mantener, optimizar la gestión de fondos delegados de micro proyectos; y para cumplir con los requerimientos mínimos para los Fondos de Pequeños Proyectos (FPP) apoyados por PPM y con particular atención a la cercanía de las dos entidades, el CEP y la COFA? (TdR).

Nota metodológica: Debido a que los objetivos de la evaluación, especialmente los específicos, no se corresponden estrictamente con los criterios estipulados en los términos de referencia y en los criterios de presentación de la OCDE; la respuesta a estos y a las preguntas orientadoras serán desarrollados en el capítulo de conclusiones de este informe. El análisis y algunas conclusiones específicas relativas a los aspectos de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, serán abordados en cada uno de los subtítulos correspondientes.

2.2 Momento de la evaluación en el desarrollo del proyecto

El proyecto aprobado por PPM tiene un período de vigencia de abril del 2016 a marzo del 2019, por lo que se ha ejecutado ya dos tercios del tiempo previsto y en la misma medida los recursos y las actividades planificadas. El proyecto no muestra retrasos en su ejecución.

2.3 Metodología

Para la redacción del presente informe se ha estudiado los documentos del proyecto y el perfil institucional, presentados a PPM. En una visita a las oficinas de la Secretaría Técnica

ca, se ha revisado la documentación financiera del Proyecto y las conclusiones de la auditoría externa a cargo de la empresa Willi Bamberger & Asociados Cía. Ltda. Paralelamente, se ha sostenido reuniones con actores relacionados con el trabajo, para conocer si existen algunas dudas o preocupaciones sobre este. Tras descartar estos extremos, la evaluación se centró en los requerimientos de los TdR y, para la investigación, se adoptó un enfoque cualitativo.

2.4 Grupos de personas incluidos, número de partes interesadas

Reunión con el equipo de la Secretaría Técnica de la COFA para revisar los TdR, la documentación disponible, el cronograma, selección y plan de visitas a los proyectos, la reunión con el Directorio y aspectos logísticos.

Lectura y sistematización de documentos, todos citados en el anexo 8.2

Entrevistas con participantes, hombres y mujeres, en los proyectos que son apoyados por la COFA, ocho correspondían al proyecto vigente y dos al proyecto pasado. Se visitaron diez proyectos en sus propias sedes y lugares de trabajo, conociendo diversas iniciativas y territorios de actuación de las organizaciones. Las experiencias visitadas fueron seleccionadas por el equipo de la Secretaría Técnica y el consultor evaluador.

Las entrevistas con las personas relacionadas directamente con los proyectos incluyeron a 95 personas; 56 mujeres y 39 hombres. También se han realizado entrevistas individuales representativas de la Secretaría Técnica, tres miembros del Directorio y dos de la Asamblea de la COFA.

Se realizó un taller con el Directorio de la COFA y la Secretaría Técnica, un momento de evaluación prospectiva y un momento de devolución de las primeras valoraciones del evaluador para recibir la retroalimentación de los participantes.

Redacción del documento preliminar que fue puesto a consideración de la Secretaría Técnica de la COFA. Tras los ajustes que el evaluador consideró pertinentes, se redactó el documento final y concluyó la consultoría.

El evaluador agradece a todas las personas, mujeres y hombres, que han tenido la generosidad de atenderlos, en especial a los participantes en los proyectos.

2.5 Dificultades en la realización y el manejo de la evaluación

En la medida que el proyecto de la COFA se adscribe en un programa regional de FPP impulsado por PPM, podría ser una limitación no conocer algunas reflexiones generales y actuales de parte de PPM sobre estas iniciativas. De igual manera, es una limitante no conocer evaluaciones generales sobre el sistema de FPP en su conjunto.

Al mismo tiempo, cabe advertir, que la información sistematizada en esta evaluación no pretende en ningún momento ser un instrumento de discusión de los alcances del FPP. Al contrario, se centra en el objetivo definido por los TDR.

A momentos, en este y en otros documentos, puede resultar confuso si la valoración se realiza al proyecto, a la organización que administra el fondo, o a los propios pequeños proyectos que son auspiciados. En esta evaluación se hizo el esfuerzo por concentrarse

en el cumplimiento del proyecto como sobre un conjunto de tareas que llevan a cumplir objetivos previamente acordados entre PPM y la COFA.

Con libertad, se incursiona en temas estructurales y organizativos, sin que se pretenda que sea el eje central del documento, se lo hace a manera de contextualizar el proyecto y visualizar los desafíos que se imponen para su continuidad.

En cuanto al acceso a información, contacto con líderes hombres y mujeres, visitas a los proyectos, no ha existido ninguna limitación de parte del personal de la Secretaría Técnica, el Directorio de la COFA y los representantes de la Asamblea con los que solicitamos conversar.

3 Condiciones marco (Contexto)

3.1 Factores políticos, económicos, ecológicos, sociales y socioculturales

Luego de un auge económico, de estabilidad de una política asociada al razonamiento de ciudadanía y modernidad que se impulsó con la figura de Rafael Correa, en un solo año ha cambiado la situación radicalmente. Se han transparentado las cuentas públicas, el endeudamiento y problemas de liquidez, existen denuncias de corrupción, y se encuentra en transición una nueva estructura gubernamental. Sin embargo, el nuevo liderazgo del Estado con Lenin Moreno, la vieja y renovada tecnocracia instalada en el gobierno, como las nuevas alianzas políticas, no terminan de definir un discurso y programa político, económico y social que presentar al país, por lo que existe un alto nivel de incertidumbre en la población y sus organizaciones.

En el contexto internacional, Ecuador se ha aislado de la política de integración regional, da pasos acelerados para retomar su vinculación con los Estados Unidos. Especialmente en lo referente a la discusión del tratado comercial con ese país, y, recientemente el retorno de la fuerza militar norteamericana para el control de la droga.

Analistas y expertos consideran que, debido a la modificación de los precios internacionales de los combustibles, Ecuador vivirá, en los próximos diez años, restricciones financieras. Esta situación repercutirá en las políticas sociales de ese país. Se teme que baje el apoyo a las iniciativas de los pobres y el respeto a sus derechos básicos, que aumente el empleo precario y crezcan los conflictos políticos.

Las organizaciones de la sociedad civil, asociaciones, grupos, pequeñas empresas, tienen ventanillas de atención financiera y de asistencia técnica en los distintos niveles de gobierno. Sin embargo, los niveles de formalización, burocracia, clientelismo político, excluyen a amplios sectores sociales que necesitan un apoyo puntual para que arrancar sus iniciativas, muchas de ellas planteadas como una alternativa a los modelos organizados por el Estado.

Se han reducido las fuentes de financiamiento para las ONG, y aunque se han creado nuevas áreas de servicios, la mayoría no puede acceder estos espacios. Los recursos públicos no confluyen con el carácter civil de las ONG (Chiriboga, 2014).

El cambio de contexto, y el cambio de la propia naturaleza de las ONG, impone desafíos nuevos que deben ser enfrentados por cada una de las organizaciones y de manera asociada por el conjunto de ellas (Chiriboga, 2014).

3.2 Riesgos para el éxito del proyecto, suposiciones/condiciones

Crecimiento de pobreza y nuevas manifestaciones de desigualdad se estima que puedan generar situaciones de emergencia alejadas del propósito del fomento al crecimiento individual y colectivo sostenido por el FPP.

Debilidad, casi general, de las ONG en comparación con los años en que Ecuador tenía mayores vínculos con las agencias de cooperación de sociedad civil.

La COFA podría tener dificultades para encontrar interlocutores que actúen como organizaciones “avalistas” e instancias de apoyo directo a las asociaciones y grupos que presentan y se les aprueba proyectos, especialmente en los territorios más pobres del país.

3.3 Actividades relevantes de otras organizaciones/empresas de la economía privada

De acuerdo con la memoria de 2017, publicada por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), principal institución que aglutina a empresas privadas e instituciones que trabajan con estas, esa gestión cerró con: 50 miembros: 35 de empresas privadas; cinco fundaciones empresariales; ocho ONG y dos instituciones educativas. En el grupo de las ONG, la más conocida es Plan Internacional.

En los últimos 10 años, de acuerdo con la información revisada, las entidades económicas ecuatorianas han incorporado entre sus funciones, y de manera parcial, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta se centra en la relación interna de quienes trabajan en la empresa, la imagen que proyectan hacia el cliente, y, en algún caso, se evidencian prácticas de acercamiento a la comunidad directamente relacionada con la unidad productiva. Las empresas más grandes y que trabajan bajo parámetros internacionales han terciarizado algunos procesos administrativos u optaron por fortalecer iniciativas propuestas por instituciones locales.

No existen incentivos fiscales y de ninguna otra índole para que las empresas puedan invertir en Responsabilidad Social Empresarial. En el caso del Ecuador, como es común en los países de la región, quizá con excepción de Perú, es poco habitual que las ONG o fondos como el FA, sean beneficiados con recursos de empresas privadas.

3.4 Papel de los actores públicos

Desde el 2016, el gobierno de Ecuador ha puesto en marcha políticas públicas que viene reduciendo la inversión social y el gasto público, con el propósito de disminuir el déficit fiscal que se viene en incremento en los últimos años, debido al alto endeudamiento del país y la disminución de los ingresos debido a la caída del precio de los hidrocarburos. En este 2018 se estima un recorte del presupuesto público de 2 mil millones de dólares; es decir, un 5,3% menos que el monto programado para la gestión anterior. Esta tendencia continuará para los siguientes años (Ministerio de Economía y Finanzas, programa económico 2018, documento del 17 de noviembre de 2017).

Si bien hay un recorte en la inversión pública, la inversión social no ha sufrido modificaciones. Los presupuestos de salud, educación, vivienda, bonos sociales mantienen sus niveles o han sufrido leves incrementos. Sin embargo, si persiste la tendencia, antes mencionada, es posible que algunos sectores resulten afectados en el futuro.

El actual gobierno, a cargo de Lenin Moreno retomó acuerdos anteriores con organizaciones sociales como la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), pero también con la empresa privada, cedió a demandas de unos y otros sectores. Sin embargo, en lo sustancial no esperan grandes cambios, ni en las políticas económicas ni en las políticas sociales. Hay que recordar que en gran medida la base política partidaria y la tecnocracia que acompañó a Rafael Correa es la misma que ocupa cargos importantes

en el actual período de gobierno (Pablo Ospina, análisis de coyuntura, diciembre 2017, CEP – PPM).

El estado actual de la situación política, y por tanto del horizonte de los actores y políticas públicas, se puede considerar incierto. No existen señales claras de una propuesta de largo plazo que provenga del actual gobierno.

4 Resultados

4.1 Pertinencia

El FPP administrado por la COFA apoya, a través de recursos financieros y un acompañamiento de los ejecutores, basado en la confianza (reconoce las capacidades de los grupos y personas), para conseguir procesos de cambio en las personas, familias y organizaciones. De otra manera, estos logros necesitarían más tiempo y sacrificio, o simplemente no serían posibles.

No es que el país no tenga recursos. El problema es el uso clientelar de estos, y las trabas burocráticas y administrativas. La mayoría de las veces los proyectos pequeños, que responden a una necesidad puntual y comprobada, no son considerados por las entidades públicas o los trámites son demasiado largos y los grupos se desaniman, en parte porque no disponen de los recursos que les permitan compensar el tiempo que invertirían en efectivizarlos.

Durante el desarrollo de la consultoría, todos los entrevistados han coincidido en que la COFA tiene características específicas y positivas, tanto en su estructura institucional, como en su apertura temática, y en sus procedimientos administrativos. Ellos coinciden en que en Ecuador no existe una alternativa similar para que puedan realizar sus pequeños proyectos. El evaluador pudo comprobar esta última afirmación, tras una búsqueda en redes sociales y consultas con personas no vinculadas a la COFA.

El proyecto administrado por la COFA responde a las necesidades de los grupos que han sido beneficiados por el Fondo, en un contexto en el que las políticas públicas han despertado expectativas, pero no son capaces de intervenir a nivel micro para que los hombres y mujeres puedan desempeñarse en consecuencia.

Si bien, en la propia ejecución de los proyectos apoyados por la COFA, se puede observar que en general las familias pueden hacer esfuerzos de aporte de capital y recursos para movilización, es indudable que los pequeños proyectos les incentivan a tener certeza sobre sus iniciativas, organizarse para enfrentar aspectos que individualmente no podrían lograrse, y generar un vínculo de solidaridad hacia el interior, y de representación con mayor autoestima ante otras organizaciones, tanto públicas como privadas.

Contrariamente a las propias políticas de inclusión ciudadana en el control social al Estado, a nivel local las organizaciones han perdido espacios de participación. Los pequeños proyectos refuerzan iniciativas de grupos de diferentes características, productores, mujeres, jóvenes, iglesias, que los fortalece para continuar insistiendo en el cumplimiento de sus derechos.

Si bien existen distintas ofertas de fondos de crédito, fondos de proyectos, tanto públicos como privados, la especialidad del Fondo de Pequeños Proyectos administrados por la COFA, y en especial los mecanismos de aprobación y financiamiento, cumplen con criterios y mecanismos que no son comunes en el medio.

Además de la necesidad de los fondos, que afirma la pertinencia del mecanismo, los principios con los cuales se administran, agilidad en la atención y respuesta a los solicitudes, sean positivas o negativas, enfoque de fortalecimiento de las organizaciones y confianza en la gestión de los pequeños proyectos, generan resultados positivos en la vida de las personas, familias y organizaciones beneficiarias.

No se estiman cambios fuertes en el Ecuador, que permitan anticipar que el contexto vaya a cambiar significativamente, es más si lo hace, las señales son a un deterioro creciente de los recursos públicos y de las políticas de atención a los sectores marginados, lo que generará mayor demanda de acciones solidarias de sociedad civil, como las expresadas por la COFA.

4.2 Efectividad (eficacia)

Con el avance actual del proyecto, dos de tres años programados, en todos los aspectos significativos, el proyecto de la COFA, está cumpliendo con los objetivos programados. No existe ninguna indicación de que alguna circunstancia interna o externa pondría poner en duda el cumplimiento de todos los aspectos relevantes hasta su conclusión, previsto para el 2019.

Tomando en cuenta la información comparada de los últimos diez años, se ha sostenido una marcha constante en el apoyo a pequeños proyectos. Afirmación sustentada en los datos de proyectos recibidos, aprobados y ejecutados, como se puede ver en la tabla N° 1. A partir del 2013 se observa una disminución de los proyectos recibidos y a partir del periodo de abril marzo 2016 a abril 2017 una disminución de los proyectos aprobados y ejecutados. La disminución desde el 2013 se explica por la salida de ICCO-Holanda.

Años	Propuestas recibidas	Propuestas aprobadas	
		Meta	Ejecutado
2007	179	30	37
2008	156	30	30
2009	179	30	36
2010	190	30	49
2011	154	30	31
2012	160	30	33
2013	88	20	24
2014	114	20	27
2015(hasta marzo de 2016)	152	20	32
abril de 2016 a marzo de 2017	107	20	19
abril de 2017 a marzo de 2018	99	20	22
abril de 2018 a marzo de 2019		20	

- 2017 A 2010 datos tomados de la evaluación externa 2011
- 2012 a 2019 datos provistos por la Secretaría Técnica, al 15 de abril del 2018
- Resaltado en la columna uno, el periodo del proyecto vigente, tomar en cuenta que el ciclo del proyecto comienza en abril y termina en marzo. Abril 2016 a marzo 2019.
- Resaltado en la columna dos el año con el mayor y menor número de proyectos recibidos. Resaltado en la columna cuatro el año de mayor y menor número de proyectos aprobados y ejecutados.

En los datos históricos, como se puede apreciar en el anexo 8.2.3, el Fondo trabaja con una diversidad de temas, de territorios, tipo de organizaciones a las que atiende, de grupos beneficiarios, género y otros.

Ilustración 1: COFA, proyectos aprobados por línea estratégica



Los datos expuestos muestran claramente cuáles son las tendencias de los proyectos ejecutados. Sin embargo, éste análisis puede derivar en una simplificación numérica que, posiblemente, no corresponda con una ponderación real que se debe asignar a cada iniciativa.

De todas maneras, los números permiten apreciar el cumplimiento y los logros en términos de productos financiados. En el período comprendido entre 2013 y abril del 2018, los resultados son los siguientes: 124 pequeños proyectos apoyados, con montos variables y con un límite máximo de 10.000 dólares.

Los 124 proyectos están clasificados en diez áreas temáticas; producción, transformación y comercialización con un 34%; comunicación, 21%; fortalecimiento organizativo, 11%; derechos humanos, 9%; medio ambiente, 6%; cultura 5% capacitación y formación, 4%; derechos de las mujeres y equidad de género, 4%; servicios, 4%; mercados financieros, 2%.

Por otra parte, el Fondo ha clasificado a sus beneficiarios en 14 tipos de organizaciones: un 41% se son asociaciones; un 14%, organizaciones sociales; 10% fundaciones; 7% corporaciones; 6%, grupos de jóvenes; 5%, comunidades; 4%, grupos informales de base; 4%, iglesias; 2%, entidades educativas; 2%, entidades financieras locales; 2%, organizaciones de productores; y, con 1% cada una se encuentran gobiernos seccionales, ONG Nacionales y Redes.

Un dato curioso es que solo el 2% de las organizaciones se ha clasificado como organización productiva, lo que contrasta con el 34% de la orientación de los proyectos expuesto líneas arriba. Lo que demuestra que el tipo de asociación no se corresponde necesariamente con la iniciativa que propone, y la preocupación-motivación principal de las perso-

Si bien los datos de participación de las mujeres, recogidos en las fichas de seguimiento, dan cuenta de que 87% de los proyectos están destinados a organizaciones mixtas, en realidad, en la mayoría de los casos, las mujeres mantienen un rol secundario, al menos en los aspectos formales de representación. La afirmación anterior no niega que la participación y protagonismo de las mujeres es al mismo tiempo crecientemente y protagónico, como ocurre en la Asociación Sumak Cuy.

En los proyectos cuyos titulares son mujeres, existe un mayor protagonismo, aunque también hay una participación muy activa de los hombres, como ocurre en el proyecto del Grupo de mujeres procesadoras de paja toquilla “Virgen de Guadalupe”.

En el enfoque de fortalecer a las mujeres para disminuir inequidades, se destacan los proyectos dirigidos a grupos con una problemática específica, o aquellos con una acción de denuncia e incidencia precisamente con un enfoque de derechos. En el primer caso podemos citar a las mujeres en condiciones de abandono articuladas en la “Asociación de mujeres madres y esposas de privados de libertad”; y, en el segundo a la organización de mujeres “Ni una menos Valdivia”.

Los jóvenes están presentes en los proyectos, si bien no se tiene una estadística al respecto, gran parte de los proyectos visitados hay una participación multigeneracional muy importante, lo que a nuestro criterio muestra el bienestar del territorio y de las organizaciones beneficiarias por el Fondo Ágil. En algunos casos, especialmente urbanos, resalta la presencia de jóvenes menores de 25 años, como ocurre con Asociación Máximo Poder de Guayaquil, en la que los participantes, hombres y mujeres, tienen entre 18 y 25 años; en este caso tienen la guía, muy firme, de una pareja de personas adultas. Una situación similar se observa en HILARTE, donde los jóvenes ganan protagonismo bajo la dirección de personas adultas fundadoras de la iniciativa.

En las comunidades rurales y marginales, la juventud, con su rostro propio, de madres y jóvenes trabajadores, también estuvo presente. Es destacable que se apoyen estas iniciativas.

Finalmente cabe destacar que en algunos de los proyectos, el proyecto aprobado ha significado un aliciente para que las familias se animen a invertir y especializarse en actividades que ya eran conocidas por ellas, en algunos casos han invertido hasta diez veces más de lo que recibieron del proyecto, incluso a través de créditos, como por ejemplo observamos en la “Asociación Sumak Cuy”. Otros han conocido la importancia de un mínimo de inversión para mejorar su imagen y posición social, y, lo más probable es que estén dispuestos a invertir en el futuro para mantener lo logrado con el proyecto, es el caso de la “Asociación Costa Azul”.

Adicionalmente, la COFA, en el marco del proyecto con PPM, ha propiciado tres espacios de intercambio y reflexión, para responder a las actividades previstas en el proyecto: “Identificar las buenas prácticas, documentar las experiencias relevantes; promover y organizar los intercambios y difundir los resultados”.

La tabla Nº 2 expone los tres eventos realizados, los campos temáticos convocados, así como el número de participantes hombres y mujeres.

Tabla 2: COFA, Eventos de intercambio y reflexión, proyecto 2016-2019			
Taller de intercambio y reflexión – COFA	Participantes		Fecha del evento
	Mujeres	Hombres	
Proyectos culturales	2	11	20 y 21 de febrero 2018
Proyectos productivos familiares	8	5	15 y 16 de noviembre de 2017
Tema discapacidades	10	4	30 y 31 de marzo 2017
*Elaboración propia en base a memorias de los eventos COFA.			

Como pudimos apreciar en las memorias de los eventos, la organización y la sistematización de los eventos son muy cuidadosas, proveen información pormenorizada de las presentaciones de los proyectos y de las expectativas.

A pesar de que los objetivos de los talleres y los resultados son muy claros en cuanto a la orientación y las metas de aprendizajes para la acción de futuros proyectos y acciones del Fondo Ágil, en mi criterio, las experiencias concretas no son base suficiente para generar recomendaciones a la COFA, pero sí pueden ser muy útiles para el aprendizaje en la reflexión de las experiencias y desafíos de los participantes en estos eventos, como algunos participantes indican: para “dar un nuevo impulso”.

En relación al Fondo Ágil, las expectativas de los participantes en los talleres pueden resultar confusas, el acercamiento posterior al cierre del proyecto despierta expectativas de continuidad o un nuevo ciclo de apoyo, siendo que el colectivo convocado a los talleres temáticos no tiene posibilidades para la continuidad de acciones directas con la COFA, y tampoco la posibilidad de una articulación sostenible entre las organizaciones convocadas.

Sin desmerecer la importancia del intercambio y la reflexión de los participantes en los Fondos de Pequeños Proyectos, se podrían buscar otras acciones con proyectos vigentes para que los participantes enriquezcan su experiencia y ponerla en práctica, al mismo tiempo que ejecutan sus iniciativas.

En las memorias de los talleres existe una riqueza enorme para conocer las experiencias de los proyectos apoyados por la COFA, la estructura de los relatos y las presentaciones podrían ser mejor aprovechados de cara a la comunicación pública del Fondo. Con esta información se podría pensar en un plan de difusión, lo que pondría en realce al Fondo, y beneficiaría a las organizaciones en su visibilidad pública.

4.3 Eficiencia

La Secretaría Técnica difunde el Fondo, recibe las propuestas que desean participar, estas son valoradas y calificadas. Las organizaciones seleccionadas reciben los recursos, se realiza el seguimiento y acompañamiento, a su conclusión la documentación es resguardada adecuadamente.

“El proyecto se ha adherido, en todos los aspectos de importancia, a los términos del Convenio de Cooperación con Organización Protestante para la Diaconía y el Desarrollo en nombre de “Pan para el Mundo – Servicio Protestante para el Desarrollo” (informe de auditoría externa, período comprendido entre 1 de abril al 30 septiembre 2018, página 1 de la carta de la empresa auditora a Luis Gallegos, presidente de la Corporación Fondo Ágil).

En lo formal, el presupuesto es razonable y se enmarca en los proyectos de esta naturaleza; el 60% se destina para transferencia directa a los proyectos aprobados, un 8% para gastos indirectos de seguimiento y espacios de articulación entre proyectos, y 32% para personal de gestión y administración, auditoría externa, evaluación externa y reserva. Los gastos y transferencias se realizan en estricto seguimiento al presupuesto definido con anterioridad por lo que no se prevén alteraciones mayores a su culminación. Es posible que la apreciación del dólar frente al euro obligue a algunos ajustes, aunque estos no serán significativos (hasta el momento el tipo de cambio promedio, euro dólar, desde que comenzó al proyecto se encuentra unos centavos encima de lo previsto inicialmente).

La principal fortaleza de la COFA es que, a través de su Asamblea, representa a 23 instituciones. El rol activo de las instituciones constituyentes de la COFA le ha permitido al Fondo llegar a una amplia distribución territorial y temática. Al mismo tiempo muchas de las instituciones han podido contribuir en situaciones que no se encuentran en sus propios proyectos y especialidad. En muchos casos, las instituciones socias son las que avalan los proyectos, incluso hacen seguimiento y contribuyen con asistencia técnica.

La gestión de la COFA ha establecido una rutina eficiente, en estricto cumplimiento a lo que se encuentra establecido en las actividades consignadas en el proyecto PPM. Existe un sistema de seguimiento informatizado, los canales de información interna funcionan óptimamente, y existe una distribución de tareas entre el personal, la que sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas, no es muy fácil de distinguir.

El Directorio de la COFA discute, aprueba o niega los proyectos presentados; se reúne tres veces por año, en sesiones de generalmente dos días. En caso de proyectos en estudio, el nuevo proyecto reformulado en base a sugerencias del Directorio, recibe una visita de la Secretaría Técnica, o de un miembro del Directorio, o se requiere un aval de una persona u organización de confianza. También se incluye en el orden del día de la reunión del Directorio una lista de los proyectos no pre-seleccionados por la Secretaría Técnica. El Directorio tiene la facultad de revisar cualquiera de los proyectos no seleccionados para estudiarlos. En estas sesiones reciben información sobre el avance de los proyectos ya aprobados, han tenido sesiones de conversación sobre la coyuntura nacional y otras temáticas. Los miembros del Directorio pertenecen a cinco instituciones socias de la COFA y a cinco territorios distintos, lo que le da una perspectiva nacional y multidisciplinaria a las decisiones que se toman.

Los controles y procesos sobre el manejo administrativo de los recursos son transparentes y muy bien organizados, tanto en la Secretaría Técnica, como en las propias comunidades y organizaciones receptoras existe documentación de respaldo de cada una de las transacciones realizadas. La documentación en la Secretaría Técnica es conservada según la normativa ecuatoriana y los compromisos establecidos en los convenios con PPM.

De acuerdo con las entrevistas con los miembros de la Secretaría Técnica, la carga laboral para la gestión y administración de la COFA, con todo lo que ello involucra, se encuentra en un umbral de eficiencia que no permitiría administrar más recursos sin incrementar el personal, a lo que se podría agregar el estudio de posibles ajustes y modificación de procesos internos.

La cercanía de la COFA y el CEP, y en estricto cumplimiento al contrato de gerencia entre ambas entidades, viene funcionando de manera estable y eficiente. Sin embargo, en las entrevistas realizadas se observa cierto grado de confusión en la diferenciación de ambas instancias. Esta constatación no pretende ser un juicio de valor, sino más bien una llamada que es necesario tener presente ante cualquier alternativa distinta de administración de la COFA que se pueda proponer.

Una llamada, también importante, es que los costos fijos y operativos podrían ir en incremento, en desmedro de los fondos destinados a proyectos, si es que continúan disminuyendo los montos del proyecto, o incluso si estos se mantienen sin variación, dados los cambios de inflación y otros costos ascendentes.

4.4 Efectos e impactos (eficacia de la política de desarrollo, impacto)

El proyecto del FPP de la COFA, apoyado por PPM, puede mostrar resultados de efecto, incluso de impacto, como se concluye tras la visita a las experiencias en mayo del 2018. Si la muestra consensuada por la secretaría de la COFA y el evaluador es representativa, los resultados y la valoración del consultor se pueden extrapolar a los 34 proyectos financiados entre abril del 2016 a marzo del 2018.

Los FPP tienen un enfoque específico de las políticas de desarrollo y el acceso de colectivos de la sociedad civil a recursos financieros, en pequeños proyectos, para movilizar iniciativas que a su entender son necesarias para mejorar sus condiciones de pobreza, marginalidad, injusticia. El efecto e impacto se valora en los resultados de la implementación de los proyectos, en términos de autogestión, más allá de la calidad de las inversiones y de las herramientas administrativas de la gestión de los fondos.

El “enfoque de emancipación de los programas de pequeños proyectos... (consiste en) convertir a personas y grupos que viven en condiciones de pobreza y de vulnerabilidad en sujetos y protagonistas de sus procesos de cambio sociales, aún si al final el proyecto no siempre obtenga los beneficios deseados” (Henning Reetz, 2013). Lo que ahora llamamos la hipótesis de cambio, se traduciría en que la participación de las personas, mujeres y hombres, en los grupos de autoayuda, les permite el “fortalecimiento individual y el cambio de la responsabilidad propia” y a partir de la organización y de los propios cambios individuales “participar de manera activa y consciente en procesos de cambio o de desarrollo” (Interpretación propia del texto de Henning Reetz, 2013).

En consistencia con este enfoque, la mayoría de los FPP se propone fortalecer las organizaciones, la movilización social, la autogestión. El Fondo Ágil no es una excepción, y con sus propias particularidades en el proyecto evaluado, propone tres indicadores para aproximarse a la orientación a efectos e impactos: el fortalecimiento de la capacidad de organización de las personas, el incremento de la participación y el liderazgo de las mujeres, y la capacidad de negociación de las organizaciones con otros agentes. La tabla 3 muestra la estructura del documento del proyecto COFA en cuanto a objetivos e indicadores del máximo nivel que se han explicitado en el acuerdo con PPM.

Tabla 3: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos según indicadores programados en el proyecto. Datos de informe de avance a abril 2018.			
Objetivo del Proyecto:			
Organizaciones sociales de hecho y derecho tradicionalmente excluidas o limitadas en el acceso al apoyo financiero, han fortalecido su gestión operativa y administrativa y su capacidad de relacionamiento, con la implementación de pequeños proyectos estratégicos y pertinentes para el contexto.			
Producto	Indicador de cumplimiento del objetivo, uso del producto, efecto	Impacto	Notas
60 proyectos aprobados y ejecutados	Los informes narrativos y financieros entregados a la COFA reflejan en un <u>60% de los microproyectos, una mejora en la capacidad de organizarse internamente, a través del uso de instrumentos de control interno (contabilidad, planificación) y de documentación de resultados (informes, rendición de cuentas)</u>	Mejora significativa en la democracia interna de los grupos receptores de proyectos del Fondo Ágil	El indicador con seguridad se ha cumplido, y se cumplirá a la conclusión del proyecto. El ejercicio de autogestión de los recursos, así como el protagonismo ejercido por las dirigencias en el seguimiento y la evaluación deriva en una mejora significativa en la capacidad de organización de las mujeres y hombres involucrados en los proyectos
	En el <u>50% de los microproyectos</u> , los informes narrativos finales entregados a la COFA reflejan que <u>se incrementó el número de mujeres participando en el proyecto, más allá de lo previsto en la propuesta inicial</u>	Mejora la calidad organizativa y disminuye la posición subordinada de las mujeres	Este indicador es de más difícil verificación, requeriría un seguimiento más estricto, y posiblemente innecesario. Lo que sí se puede afirmar es el interés y las actitudes afirmativas por la igualdad de género con las que contribuye el equipo técnico de la COFA y las instituciones aliadas
	El <u>30% de organizaciones han gestionado cofinanciamiento o establecido alianzas con entidades públicas o privadas</u>	Entidades públicas y privadas encuentran organizaciones apro-	En las entrevistas que sostuvimos con participantes en los proyectos, el 65% han conseguido

		piadas para invertir recursos	gestionar financiamiento y apoyo de institucionales para sus iniciativas
--	--	-------------------------------	--

Entrando más en detalle, de los aspectos específicos, algunos ejemplos de la cadena de productos, efecto e impacto observados durante la visita a los proyectos en mayo del 2018.

Tabla 4: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos observados por la evaluación externa, mayo de 2018			
Producto	Efecto	Efecto indirecto (impacto)	Notas
Entre las organizaciones que han sido beneficiadas con proyectos			
Junta de Regantes de Agua San José de Poaló – Cotopaxi. Asociados comienzan a utilizar el sistema de agua habilitado para riego por aspersión y consumo humano.	Incremento de hectáreas regadas. Incremento de ingresos. Diversificación de alimentos para consumo humano. Cambio en la distribución de tareas en el hogar.	Mejora en la economía familiar. Reactivación de la organización y retorno de socios. Cambio de dirigentes y mayor dinámica democrática como resultado de la rendición de cuentas que realiza el proyecto. Visibilidad de la participación de las mujeres en el riego y su incorporación en la organización.	Destaca el aumento de la democracia interna, aunque puede generar conflictos inicialmente, terminan mejorando la representatividad de los participantes. Es uno de los efectos e impactos más interesantes de este proyecto.
ASOPROINMUJARA –Mujeres madres y esposas de privados de libertad–, han fortalecido su organización y han invertido con apoyo del FA en pequeñas iniciativas comerciales a nivel individual.	Mujeres comparten un espacio para la autoayuda (reciben cursos, presentan informes). Algunas de ellas logran mejorar su situación económica y el sostenimiento de su familia.	Mujeres y esposas de presos por narcotráfico comparten información, conocimiento y debaten sobre las causas y consecuencias de las decisiones individuales de sus hijos y esposos, así como sobre la justicia y el sistema carcelario en Ecuador.	Originalmente, era un proyecto económico, como lo quiere ver la propia organización, y así se lo presentó al FA, pero resulta evidente que los efectos e impactos adquieren una connotación más social, porque hace hincapié en los valores personales y familiares, y en la crítica institucional.
Asociación de producción agropecuaria Sumak Cuy, han mejorado e incrementado la cría comercial de cuyes.	Las familias han mejorado la infraestructura, comparten conocimientos de crianza de cuyes y de acceso a los mercados, y han incrementado sus ingresos. Instituciones públicas brindan ca-	El incremento de actividades económicas permanentes va generando mejores posibilidades de estabilidad a las familias de la comunidad.	Originalmente el proyecto se proponía una versión moderada a escala familiar, mejorando la crianza para autoconsumo y una incursión limitada al mercado. Sin embargo, el entusiasmo de

	pacitación y asistencia técnica.		las familias incrementó la escala a un nivel comercial importante, lo que supuso nuevos cambios en la organización.
A nivel de la COFA			
Directorio del FA para la selección de proyectos, grupo colegiado, diverso en profesiones y en representación gremial y territorial	Amplias discusiones y sesiones para analizar y estudiar los proyectos. Visitas de terreno, contacto con grupos habituales a su trabajo cotidiano; intercambio de experiencias (talleres temáticos)	Crecimiento personal de los miembros del directorio ganan experiencia para cargos directivos y contribuyen con nuevos conocimientos a sus organizaciones	Este es un efecto directo del proyecto, no buscado, sin embargo es altamente positivo para la vida institucional de las organizaciones del Ecuador

Como diré más adelante, puede resultar pretensioso esperar que un pequeño proyecto genere por sí mismo efectos e impactos, e incluso estos sean sostenibles. Gran parte del éxito, en palabras del equipo de la secretaría técnico, es que “el grupo tenga claro su propósito y el proyecto lo apoye oportunamente”. Así el éxito de un proyecto, en todas sus dimensiones, es dependiente de un conjunto de factores externos, contextuales e institucionales, al que se suma el aporte del fondo de pequeños proyectos y su valor agregado de fortalecer la autogestión de las organizaciones.

En mi criterio los recursos asignados a los proyectos que son beneficiados por la COFA, no necesariamente aplican al concepto de fondo semilla ya que no corresponde al impulso inicial de un proceso. En más de los casos lo que se puede observar es que las organizaciones recurren al fondo en momentos críticos para corregir, complementar y reimpulsar procesos en marcha. Es decir el Fondo por sí mismo no genera un proceso organizativos, ni se les puede otorgar un carácter sustancial en los efectos e impactos en las vidas de las familias y las organizaciones, como el cambio de su contexto, pero si es un instrumento adicional importante en la construcción de autonomías de autogestión que fortalece a los participantes como individuos y como organizaciones, mejorando su posición ante otros actores en su entorno.

La tabla N° 5, muestra las dos cualidades de los proyectos, y no pretende desmerecer ninguno de ellos, si aportar con un criterio más amplio de valoración de los resultados, efectos e impactos de los proyectos aprobados por la COFA.

Tabla 5: COFA, proyecto abril 2016 a marzo 2019. Cadena de productos, efectos e impactos según indicadores programados en el proyecto. Datos de informe de avance a abril 2018.	
Característica del proyecto	Características
17 capital semilla	Genera un impulso inicial que desenlaza un proceso de más largo aliento
24 aporte a procesos en curso	Aporta a un proceso en curso, fortaleciendo la autogestión,

	facilitando iniciativas en unos casos y destrabando cuellos de botella en otros.
0 cierre	Contribuye al cierre de un proceso que genera mal estar social y organizativo en una comunidad específica.
<p>*Elaboración del consultor en base a “proyectos aprobados entre el 1 de abril 2016 al 30 de septiembre 2017”.</p> <p>*Las categorías y sus características son construcciones del consultor en respuesta a la lectura y las visitas, no corresponden a la planificación de la COFA, y tiene una finalidad analítica más que evaluativa.</p>	

Tanto el impulso inicial, que se denominaría capital semilla, como el aporte a procesos en curso, tienen la virtud de apoyar propuestas de autogestión de las organizaciones sociales, de hombres y mujeres, jóvenes, para favorecer acciones que desencadenan nuevos impulsos en la situación de los grupos familiares que participan de los proyectos, mejorando su condición, o al menos en perspectiva de modificar su trayectoria en comparación a una situación hipotética sin proyecto.

4.5 Sostenibilidad

Dada la característica del proyecto, la delegación de PPM, la estrategia ecuatoriana de creación de la COFA, la sostenibilidad enfrenta al menos dos dimensiones: una, en los logros de los proyectos apoyados por la COFA; y, una segunda, hacia la propia operatividad de la COFA.

4.5.1 Sostenibilidad de los proyectos apoyados

En muchos casos, las iniciativas apoyadas por la COFA, cumplen con el principio de sostenibilidad, en el tradicional esquema que perpetua, sostiene y multiplica los resultados conseguidos, especialmente cuando se trata de cambios materiales y en temas productivos, pero también algunos que han tenido otras características, como el apoyado a iniciativas más lúdico creativas, pero que al final también han favorecido la inserción laboral, en este caso de las y los artistas.

Sin embargo, en los casos donde los cambios ocurridos tienen un carácter inmaterial, porque suceden en las personas, en los satisfactores culturales como la familia y los grupos más cercanos, es más difícil disponer de criterios objetivos. A pesar de ello, la sostenibilidad también es una preocupación constante, y podemos afirmar que los cambios también son duraderos, en la medida en que han logrado un cambio en las personas y en las instituciones. Ejemplos claros de esta afirmación, son: Organización Ni Una Menos de Valdivia, Fundación Paz y Esperanza de Guayaquil, Asociación de madres y esposas de privados de libertad en Manta.

No obstante, puede ser un exceso pretender que los criterios tradicionales de sostenibilidad, incluido el crecimiento permanente, sean adoptados por los proyectos apoyados por la COFA, dadas las características de las propias organizaciones, y de los recursos invertidos en estos.

4.5.2 Sostenibilidad de la COFA

Una discusión aún pendiente y determinante para considerar la sostenibilidad de la COFA, es tener un criterio cierto sobre si los FPP son un proyecto de PPM delegados en su ejecución a actores locales, o pretenden abrir paso al trabajo de organizaciones que vayan más allá de los fondos provistos por PPM. De los documentos revisados, se puede inferir que hay posibilidades de abrir los dos caminos; incluso se puede pensar en una tercera opción con una participación más activa de las contrapartes locales.

El documento más explícito en este sentido, es el de Reetz, escrito en el 2013 a propósito de una investigación-evaluación de los FPP en algunos países de Sudamérica. En la introducción a los Fondos, afirma que se ha iniciado un proceso de institucionalización importante “se han convertido en programas bien estructurados con un sistema de evaluación de resultados y efectos técnicamente competentes”. “Numerosas organizaciones de acogida... han podido ampliar su experiencia técnica e institucional a través de la implementación de sus programas de pequeños proyectos y que entretanto en sus países ya se han dado a conocer públicamente, se adaptan en su papel de institución benéfica menor o en el de organización nacional de cooperación al desarrollo... Un hecho que será sobre todo significativo para los países con un gran aumento de potencial económico. En el momento en que los recursos internacionales – sobre todo del ámbito ecuménico – tiendan a disminuir y sean sustituidos, o sean complementados por fondos de donaciones nacionales, como fundaciones de empresas o programas de fomento estatales” (Henning Reetz, 2013).

La crítica que se le puede hacer al estudio de Henning Reetz es que no consideró suficientemente el contexto y los otros “impulsos” institucionales en los que se ubican los FPP, lo que le habría permitido identificar a estos como una alternativa complementaria en un complejo marco organizativo y político, y llamar la atención de la necesidad de una articulación más abierta entre los “grandes proyectos”, las políticas públicas, los mercados, y otros factores que intervienen en el ambiente favorable o se convierten en un obstáculo de las iniciativas individuales y de pequeños grupos, al que el autor les asigna un valor, a mi gusto, con excesiva autonomía.

En consecuencia, la sostenibilidad de los fondos de pequeños proyectos estaría determinada por tres aspectos sustanciales: la existencia de recursos para el FPP y una organización eficiente y legítima que los administre; un contexto institucional apropiado donde desplegar las iniciativas con los menores obstáculos posibles; y una dinámica social, y de individualidades que tienen “sueños” y se movilizan para conseguirlos.

Respecto a la sostenibilidad de los recursos, no parece existir ninguna indicación de parte de PPM para reducir o incrementar los fondos dispuestos para el FPP en Ecuador. Empero es deseable y necesario un incremento de fondos. Al ser PPM la única contraparte activa en este momento, existe una situación en que tanto ambas instituciones necesitan comprometerse conversar y tomar decisiones sobre la sostenibilidad del Fondo.

La COFA es una organización eficiente y legítima que administra los fondos, y no existe mayor discusión sobre este aspecto. Empero, internamente y en términos de sostenibili-

dad, y en previsión a distintos escenarios, la relación entre la COFA, el CEP en su función de Secretaría Técnica y PPM podría exponerse a riesgos.

Para ser equilibrados con la valoración de la relación que existe entre el PPM y la COFA, es necesario poner en balance los distintos esquemas que se han implementado en la región, alcance que no tiene esta evaluación.

5 Seguimiento a la anterior evaluación

La anterior evaluación externa del FA se realizó en el año 2011, se realizó conjuntamente con el Fondo de Miniproyectos del Perú, y fue encargada a Irma Chávez y Xabier Villaverde. Aquí extraemos algunos aspectos de interés para la COFA:

Entre las recomendaciones principales se encuentran: 1) la actualización de un plan estratégico de la COFA; 2) la COFA debe hacer mayores esfuerzos para la sostenibilidad de los fondos, obteniendo nuevas fuentes de financiamiento; 3) la COFA puede asumir algunas prácticas válidas (de la experiencia del Perú) como el encuentro de beneficiarios y dar más de un apoyo a una organización; 4) las líneas estratégicas y políticas del FA deben expresarse de forma más clara, pero sin limitarse en exceso, identificando cuáles son los sectores claves apoyados por el FA, y establecer metas aproximativas para cada línea; 5) es importante que la COFA defina el rol de las instituciones avalistas. La recomendación sugería un porcentaje del monto del proyecto para tales instituciones; 6) Se requiere fortalecer con personal el equipo de trabajo de la Secretaría Técnica (sobrecarga).

Siete años después, algunos cambios en el contexto y avances en la COFA permitirían responder algunas de esas recomendaciones:

Coincidimos, con matices, con las recomendaciones 1); 2); 4); y se exponen en la sección correspondiente. Pero no coincidimos con las recomendaciones 3); 5); 6); que pasamos a explicar.

Sobre dar más de un apoyo a la organización: abrir la puerta a más de un proyecto por organización conseguiría distorsionar los objetivos centrales del Fondo Ágil que es dar un empujón inicial o en una situación particular de un proceso de largo aliento. Por la experiencia en la evaluación resultaría muy difícil negar segundos proyectos dada no sólo la necesidad de las organizaciones, y la facilidad del fondo, sino a la buena gestión que muestran las organizaciones. Más de un proyecto significaría comprometerse con un proceso de largo aliento cuyos objetivos y expectativas son diferentes a las del fondo. Duplicar el monto del fondo, o dar más de un proyecto, no soluciona el tema de la escala de un proyecto de largo aliento, con estructuras más institucionalizadas, cobertura territorial y una mayor pluralidad de actores.

Definir mejor el rol de las instituciones avalistas y procurar un porcentaje del proyecto para sus gastos de movilización para el seguimiento: esta situación podría contradecir el principal objetivo y logro de la COFA que es el de fortalecer las organizaciones a través de la autogestión de los recursos.

Se requiere fortalecer el equipo de la Secretaría Técnica: dado que la COFA sufrió un recorte en comparación con el 2011, o redujo la carga por el menor volumen de proyec-

tos, o es un problema de escala, y hay que definir un umbral de proyectos y una razonabilidad entre los costos administrativos y los recursos transferidos a los proyectos. En el presente documento se aborda este punto desde la perspectiva de invertir en la captación de fondos para que crezca el propio Fondo y por supuesto las actividades administrativas y otras conexas al interés de la COFA y PPM.

6 Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan en dos ámbitos que hacen al proyecto, por un lado, la selección y acompañamiento a los proyectos, y por otro, la gestión y administración de la COFA.

6.1 Para los proyectos

Hace referencia a todos los aspectos de promoción, selección, acompañamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos financiados por la COFA.

- a) Sustener las características actuales del apoyo a los proyectos, tanto en montos, tiempo de ejecución, gestión financiera directa de parte de las organizaciones beneficiarias, y un aporte por una sola vez. Es ya un sistema probado y no encontramos argumentos, ni escuchamos de los entrevistados ninguna indicación contraria a este punto.
- b) Coincidimos con la recomendación de 2011, en relación de que las “líneas estratégicas deben expresarse en forma más clara”. Pero, a diferencia del equipo de evaluación anterior, pensamos que hay dos alternativas que deben ser resueltas por el Directorio de la COFA, en conversación con PPM, dado que es de su interés:
 - Se requiere precisar la orientación temática de los proyectos que serán apoyados por el Fondo, y en consecuencia por PPM, entonces es razonable establecer hasta un máximo de tres líneas estratégicas, de manera que respondan a las proyecciones de necesidades en un horizonte de tres años, que es lo que dura un proyecto, y se afinen las competencias del fondo para poder hacer el seguimiento y evaluación de cada línea.
 - Si no se requiere precisar la orientación temática de los proyectos, al menos en su fase de estudio y consideración por parte del Directorio, en consideración a la ponderación del valor de la diversidad de respuestas a la coyuntura resaltado por el Directorio del COFA y la Secretaría Técnica, la clasificación temática de los proyectos, sería útil para el seguimiento y el análisis en términos de tendencias de los proyectos recibidos y aprobados.

Desde la perspectiva de la COFA ambas opciones no deberían ser consideradas excluyentes, en el sentido de que algunos donantes pueden proponer una línea específica, incluso un territorio específico de intervención, mientras que otros pueden atender una propuesta abierta temática y territorialmente.

- c) Dado que el proyecto con PPM se orienta a efectos e impactos, es recomendable que algunas ideas sean transversales en las líneas de acción, por lo que deben tener una particular calificación para cada una de las líneas temáticas específicas,

y quedan como criterios generales de la valoración de las propuestas a la hora de calificarlas y en la evaluación de sus resultados. Esto ocurriría con, al menos, los criterios de fortalecimiento organizativo y los de derechos de las mujeres y de equidad de género.

- d) Para fines de análisis y seguimiento, en vista al nuevo proyecto y la orientación a efectos e impactos del proyecto PPM, y de la propia orientación de la COFA, se recomienda trabajar en un ejercicio de revisión de las líneas estratégicas o campos temáticos. Esto permitiría a los proponentes la posibilidad de aplicar hasta dos líneas estratégicas, y precisar la orientación del proyecto de cara a los criterios transversales que pueda establecer la COFA y el proyecto con PPM.
- e) Sin perjuicio de los anteriores tres puntos, sobre líneas estratégicas, dada la desigual distribución territorial de los proyectos, y en la necesidad de disminuir la desigualdad territorial de la pobreza y las oportunidades, recomiendo introducir metas territoriales por provincia a manera de garantizar una proporción de recursos para las provincias más pobres. Una consideración de esta naturaleza ayudaría a la política de difusión de la COFA y la selección de proyectos podría acompañar con un puntaje diferenciado. Esta política ya existió y recomendamos recuperarla.
- f) Asimismo, se recomienda establecer y visibilizar en los criterios de recepción y aprobación de proyectos, un número mínimo de participantes directos para ser beneficiados en los pequeños proyectos apoyados por la COFA.
- g) Evaluar los resultados de los eventos talleres de intercambio y reflexión de cara al beneficio de los participantes y los proyectos a los que representan, valorar alternativas complementarias como pasantías de proyectos nuevos en proyectos concluidos, visitas e intercambio de saberes de grupos en terreno, entre otros.

6.2 Gestión y administración

Este punto forma parte de todas las prácticas internas de la COFA, incluido el contrato de gerencia con el CEP, y su relación con PPM.

- a) Sostener la calidad de la gestión de la COFA, las estadísticas y las entrevistas muestran que los procesos funcionan adecuadamente y se ha logrado una gestión continua de proyectos en sus años de funcionamiento.
- b) Continuar con la práctica de elección de miembros del Directorio, que considera una adecuada distribución institucional, territorial, por género, y una renovación escalonada establecida en los estatutos de la COFA; nunca se cambian todos los directores en un período.
- c) Introducir ajustes a los sistemas informáticos para disponer de mayores opciones de análisis con el fin de aprovechar la información tan minuciosamente registrada por la Secretaría Técnica. Lo que facilitaría la gestión estratégica, planificación y seguimiento a los proyectos.
- d) Establecer e implementar una política de comunicación de la COFA que permita al público, y a los posibles donantes tener mayor, y actualizada, información sobre las políticas de la COFA, sus criterios de selección y los proyectos ejecutados, entre otros aspectos. Definir un tipo de usuario de la comunicación de la COFA y monitorear su alcance habitualmente.

- e) Como un valor agregado de la COFA, y con el propósito de apoyar la vinculación entre los jóvenes profesionales, las condiciones de la población, y las tareas de desarrollo, una alternativa podría ser la de incorporar pasantes de la universidad para el acompañamiento y sistematización de las expectativas. Involucrar a jóvenes que se encuentran en proceso de profesionalización permitiría a los socios de la COFA identificar a nuevas generaciones de promotores del desarrollo, y a las organizaciones beneficiarias contar con nuevos aliados que podrían inclinarse por apoyarlos desde donde les toque ejercer su profesión¹.
- f) En la perspectiva de continuidad del apoyo a proyectos por parte de la COFA, actualizar su plan estratégico y establecer una política de crecimiento que le permita a la Asamblea de la COFA delegar tareas específicas en alguna de sus instancias directivas y técnicas, en perspectiva de dar sostenibilidad al Fondo.
- g) Ante la necesidad de incrementar y diversificar la fuente de financiamientos para mantener el fondo en un nivel operativo similar al de los últimos años, y con tendencia a crecimiento, consensuar con PPM y otros donantes, mecanismos de inversión de un porcentaje de los fondos recibidos para la búsqueda de nuevos financiamientos.
- h) De darse condiciones, y por supuesto recursos, invertir en iniciativas que generen futuros ingresos para sostener la COFA. (Sobre este último punto no tengo seguridad que la legislación ecuatoriana lo acepte, he escuchado versiones distintas sobre esto y mi lectura sobre la legislación del Ecuador no es concluyente).

7 Conclusiones

La gestión y administración de la COFA ha logrado resultados en el fortalecimiento de la gestión operativa, administrativa y en la capacidad de relacionamiento de las organizaciones sociales de hecho y de derecho que han ejecutado un pequeño proyecto.

En el contexto de Ecuador, que al momento de la evaluación se podía calificar como de incertidumbre política, aunque algunos analistas ya lo afirman que se ha dado un giro hacia las privatizaciones y contracción del Estado, con rasgos de populismo hacia algunos sectores sociales marginados en el periodo correista, el funcionamiento y la existencia de la COFA ha sido pertinente y es pertinente con su objetivo de llegar a organizaciones que necesitan de un apoyo puntual para su fortalecimiento, así como para poner a funcionar sus iniciativas.

En la medida que las preguntas orientadoras estipuladas en los TdR, no se responden adecuadamente con el conjunto del documento, dadas las características de una evaluación de esta naturaleza, se responde puntualmente a cada una de ellas.

- a) ¿En qué medida las propuestas e iniciativas presentadas y gestionadas por los grupos reflejan esta intención (*fortalecimiento de sus organizaciones como elemento articulador de sus necesidades*) y cómo? (TdR).

¹ El tema de los pasantes se encuentra incorporado en las lecciones y aprendizajes del documento "Memoria taller COFA experiencias discapacidades", Penipe, marzo 2017.

Todos los proyectos visitados han cumplido con el propósito de fortalecer las organizaciones, aunque algunas veces no existe una relación directa entre el propósito declarado por el grupo con otros logros observados por la evaluación; por ejemplo, en términos de efecto. Con sus características propias, todos los grupos han resultado fortalecidos, aunque no existe una sola respuesta para entender como ocurrió esto.

Es importante tomar en cuenta que la lógica de los hechos en los que se dan los acontecimientos, es más diversa que la expuesta en la pregunta orientadora, es decir: las necesidades son el aspecto articulador de la organización, y la virtud del proyecto es que si bien, de parte de las organizaciones, buscan superar un estado de necesidad, al mismo tiempo ven fortalecida su organización. Esto ocurre en las distintas fases que tiene una relación contractual con la COFA, eso es desde preparar la propuesta, delegar las firmas, ejecutar las inversiones y finalmente rendir cuentas.

Incluso si las iniciativas que han recibido inversión no han logrado los resultados esperados, es posible mostrar avances organizativos: ese es el caso de la Junta de Regantes de Poaló en Cotopaxi que se reorganizó con el objetivo de manejar el sistema de riego habilitado con apoyo del proyecto; y el caso de la ASOPROINMUJARA cuya expectativa es mejorar sus ingresos, pero sus logros en solidaridad, información y análisis de su situación como grupo de mujeres, madres y esposas de personas presas, supera ampliamente ese objetivo.

Más aún si los logros han sido mayores, los procesos organizativos tienen otra intensidad: es el caso de la Asociación Sumak Cuy que se encuentra en una fase de adecuación organizativa para responder a una demanda de mayor volumen; o el caso de la Asociación Costa Azul que ya discute cómo mantendrá la infraestructura y la posición que ganaron en la playa; también la Asociación Máximo Poder que piensa en inversión, infraestructura y distribución de utilidades de darse el caso; y el grupo de Mujeres Virgen de Guadalupe que se proponen nuevos proyectos.

- b) ¿En qué medida las mujeres, gestionan, lideran y ejecutan de manera protagónica las pequeñas iniciativas en las que se ven involucradas? (TdR).

En las visitas realizadas existen al menos tres figuras distintas que vale la pena resaltar, aquellos grupos exclusivos de mujeres, aquellos en que las mujeres disputan protagonismo con los varones y aquellos en los que son minoría e incluso tienen una posición subordinada. Independientemente de esto, en todos los casos se puede afirmar que las organizaciones acompañantes del proceso, como el propio personal de la COFA generan mejores condiciones para la participación de las mujeres cuando hay situaciones desfavorables para ellas.

- c) ¿Ha servido la experiencia de ejecución de una pequeña iniciativa apoyada por el Fondo Ágil como desencadenante de otros procesos, sean estos complementarios o no? (TdR).

En todos los casos visitados, las personas entrevistadas tienen herramientas para diferenciar su situación antes del proyecto y cuáles son sus expectativas luego de la ejecución de sus planes. Aunque no necesariamente esas expectativas serán de fácil realiza-

ción, son distintas a las presentadas originalmente al fondo de pequeños proyectos administrado por la COFA.

- d) ¿Qué elementos de la actual estructura administrativa, financiera y de gestión programática de la COFA son necesarios para mantener, optimizar la gestión de fondos delegados de micro proyectos; y para cumplir con los requerimientos mínimos para los Fondos de Pequeños Proyectos (FPP) apoyados por PPM y con particular atención a la cercanía de las dos entidades el CEP y la COFA? (TdR).

Los aspectos relacionados con la gestión de proyectos para mejorar y optimizar la gestión administrativa están indicados en el título Recomendaciones, y muchos han sido reiterados a lo largo del documento de evaluación.

Respecto a la cercanía de la COFA y el CEP, esta relación está establecida mediante un contrato de gerencia, de acuerdo con los estatutos de la COFA, fijados en su artículo 23 "El/la Secretario/a Permanente - persona natural o jurídica - será contratado por el Directorio para un periodo de cuatro años. Ejecutará las disposiciones de la Asamblea General y del Directorio. A su cargo estará el manejo administrativo, financiero y técnico de la Corporación. Informará de sus actividades semestralmente y también a petición escrita de la Asamblea, del Directorio y del Presidente. Podrá ejecutar actos de una cuantía no superior a CUARENTA REMUNERACIONES BASICAS UNIFICADAS, sin autorización del Presidente, incluso suscribir contratos de trabajo; los de mayor cuantía solo previamente autorizados por el Directorio. El/la Secretario/a Permanente durará el tiempo por el cual fuere contratado por la COFA".

Desde la creación de la COFA, en 2002, el CEP ha sido contratado para ejercer la Secretaría Técnica bajo un contrato de personas jurídicas. El contrato actual entre la COFA y el CEP concluye en septiembre de 2018.

Aunque en rigor este apartado puede exceder, en estricto, la evaluación del proyecto que la COFA ejecuta con el apoyo financiero de PPM, dada la pregunta orientadora expresada en los TdR, y en el horizonte de las recomendaciones expuestas en este documento, una reflexión que hipotéticamente proponga distintos escenarios, deberá considerar al menos tres aspectos.

La relación entre la COFA y el CEP, como Secretaría Técnica, es indisoluble en el mediano plazo, discutir y construir una estructura diferente pasa necesariamente por lograr establecer umbrales de sostenibilidad financiera en ambas instituciones.

Una más clara orientación de la COFA que solamente la ejecución del actual proyecto, significaría abrir unas líneas de gestión, objetivos y metas, que sobrepasan la gestión de los proyectos apoyados, tal como indican los estatutos de la COFA para sus máximas instancias de dirección, como es la Asamblea y el Directorio. Una voluntad manifiesta entre la COFA y PPM, y un ejercicio pormenorizado, para calcular si los beneficios de un escenario distinto a la gestión actual, compensaría el invertir esfuerzos en un mecanismo que, en el corto plazo y en la dimensión del FPP financiado por PPM, funciona adecuadamente y no ha sido puesta en duda por ninguna de las personas consultadas.

8 Anexo

8.1 Desarrollo del viaje y del trabajo

Tabla 6: Actividades realizadas en el proceso de evaluación COFA		
Actividad	Lugar	Objetivo
Fase preparatoria, 23 de abril al 2 de mayo		
Recepción de documentos de la COFA	Electrónico	Conocer el proyecto y preparar fase presencial
Jueves 3 de mayo		
Viaje de La Paz a Quito		
Viernes 4 de mayo		
Reunión con Secretaría Técnica	Oficina COFA	Revisión de los TdR. Complementación de documentación. Exposición de la COFA.
Sábado 5 de mayo		
Análisis de la información secundaria	Hotel	Complementación de documentación
Lunes 7 de mayo (visitas de campo)		
Reunión y visita proyecto Junta de Regantes San José de Polaó	Polaó, Latacunga, Cotopaxi	Entrevistas y visita del proyecto
Reunión y visita proyecto Asociación Sumak Cuy	Ambato, Tungurahua	Entrevistas y visita del proyecto
Martes 8 de mayo		
Reunión y visita proyecto Ñukan-chik Ñan	Riobamba, Chimborazo	Entrevistas y visita del proyecto
Miércoles 9 de mayo		
Reunión y visita proyecto ASO-PROINMUJARÁ	Manta	Entrevistas y visita del proyecto
Reunión y visita Asociación Costa Azul	Puerto López	Entrevistas y visita del proyecto
Reunión y visita Comuna Barcelona	Santa Elena	Entrevistas y visita del proyecto
Reunión y visita al proyecto de la Asociación Hilarte	Guayaquil	Entrevistas y visita del proyecto
Jueves 10 de mayo		
Reunión y visita proyecto a la Organización Ni Una Menos Valdivia	Guayaquil	Entrevistas y visita del proyecto

Reunión y visita al proyecto Asociación de servicios de limpieza - Máximo Poder- Asomaxpo – transferencia a la Asociación Manos a la Obra	Guayaquil	Entrevistas y visita del proyecto
Reunión y visita al proyecto de la Fundación Paz y Esperanza	Guayaquil	Entrevistas y visita del proyecto
Viernes 11 de mayo		
Entrevista Iván Hidalgo, Secretaría Técnica COFA	Oficina CEP	Entrevista individual
Entrevista Erika Hanekamp, Secretaría Técnica COFA	Oficina CEP	Entrevista individual
Entrevista Irma Ron, Secretaría Técnica COFA	Oficina CEP	Entrevista individual
Patricia Gálvez, Miembro Directorio COFA	Oficina CEP	Entrevista individual
Yhon Sánchez, Miembro Directorio COFA	Oficina CEP	Entrevista individual
Sábado 12 de mayo		
Procesamiento de la información	Hotel	
Lunes 14 de mayo		
Mónica Diego, Miembro Asamblea COFA	Oficina CPM/TCM	Entrevista individual
José Tonello, Miembro Asamblea COFA	Oficina FEPP, Quito	Entrevista individual
Martes 15 de mayo		
Reunión conjunta Directorio COFA : Ana María Bonilla, Lourdes Peralta, Luis Gallegos; y, Secretaria Técnica: Iván Hidalgo, Irma Ron, Erika Hanekamp	Oficina CEP	Análisis y discusión del primer borrador con el Directorio
Martes 29 de mayo		
Entrega del informe preliminar	La Paz, Bolivia	
Miércoles 6 de junio		
Revisión del informe preliminar	Oficina CEP	Secretaría Técnica
Lunes 11 de junio		
Entrega del informe final	La Paz, Bolivia	
Martes 12 de junio		
Recepción del informe final	CEP-Quito	Envío PPM, Asamblea, Directorio

8.2 Fuentes (interlocutores, documentos, literatura especializada, inspecciones primarias)

8.2.1 Interlocutores

Tabla 7: Proyectos visitados y descripción de la actividad			
ORGANIZACIÓN	N° DE PERSONAS ENTREVISTADAS		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	mujeres	hombres	
Junta de regantes San José de Poaló, provincia Cotopaxi	1	3	Reunión con la ex directiva de la Junta, posteriormente con un miembro de la nueva directiva, encargado de la gestión directa del sistema. Visita a la bomba de agua y la planta de almacenamiento y distribución, para observar el sistema en funcionamiento.
Asociación de producción agropecuaria Sumak Cuy, Ambato, provincia Tungurahua	16	5	Se visitó la comunidad, se una reunión con todos los presentes explicaron su proyecto y preguntas y respuestas. Después, se tuvo la oportunidad de conocer cuatro tres criaderos familiares que fueron construidos con recursos del Fondo. Al finalizar la visita todos compartimos un almuerzo.
ASOCIACIÓN ÑUKANCHIK ÑAN	-	1	Visita a la planta procesadora de leche, actualmente en funcionamiento. Se recibió una explicación detallada del proyecto, y de la experiencia de la asociación, así como de las expectativas que genera este proyecto.
ASOPROINMULARA, Jaramijó, provincia Manabí	9	-	Revisión de la ficha del proyecto, se tuvo una reunión con las 9 personas presentes, se visitaron tres viviendas para recibir explicación de los proyectos individuales, una socia preparó unos bocaditos para mostrar sus logros en el conocimiento adquirido en los cursos de panadería y la utilización del horno que compró con los recursos del proyecto.
ASOCIACIÓN "COSTA AZUL", Puerto López, provincia Manabí	1	14	Visita a la playa donde los participantes del grupo estaban trabajando, se recibió una explicación de parte de ellos de lo que apoyó el proyecto y como son beneficiados, hicieron especial énfasis en su cambio de posición ante los otros comerciantes y las autoridades, se compartió un almuerzo con los miembros de la directiva
GRUPO DE MUJERES "VIRGEN DE GUADALUPE", comuna Barcelona, provincia Santa Elena	7	5	Visita a la organización y se tuvo una reunión en la planta de tratamiento de la paja toquilla. Explicaron el proyecto, en que se invirtieron los recursos, la manera de organizarse y sus retos a futuro. Se hizo hincapié en cómo los cambios introducidos, caldero, mejoraron el proceso, es menos dañino para la salud y consume menos leña. El grupo utiliza por turnos la instalación
ASOCIACIÓN COMUNITARIA	8	6	Proyecto del 2012, se lo seleccionó para tener una idea de más largo plazo. Explicaron lo que hicieron con el proyecto,

"HILARTE", Guayaquil, provincia Guayas			los que en el 2012 eran alumnos de la escuela, hoy son profesores jóvenes. Algunos de los jóvenes ya participan de manera profesional en otras escuelas y actividades. Dan vida al centro comunitario y alientan el arte como bienestar personal, como profesión y como acción comunitaria
ARGANIZACION "NI UNA MENOS VALDIVIA" Guayaquil, provincia Guayas	6	-	Explicaron el objeto de la organización, las actividades realizadas con el proyecto y las perspectivas futuras. Es un grupo muy interesante e intenso que ha invertido los recursos en talleres y acciones de visibilidad sobre la violencia intrafamiliar, de género y el feminicidio. Han compartido discusiones muy interesantes sobre las causas estructurales y los desafíos que enfrentan las mujeres y la sociedad en su conjunto
ASOCIACIÓN "MÁXIMO PODER" Guayaquil, provincia Guayas	7	4	Se visitó la Asociación, este grupo fue seleccionado porque tuvieron dificultades para concluir el proyecto y fue transferido a una organización similar. Es un buen ejemplo de solidaridad interorganizacional y de la capacidad de respuesta de la COFA ante una eventualidad. El proyecto es un ejemplo de la situación del país y la búsqueda de los jóvenes de oportunidades laborales, en este caso la limpieza de centros de salud
FUNDACIÓN PAZ Y ESPERANZA Guayaquil, provincia Guayas	1	1	Proyecto del 2015, se lo seleccionó para tener una perspectiva de una institución de iglesia. Muy pedagógica su explicación y estrategia para abordar el tema de la violencia dentro de la iglesia. El proyecto trabajó con líderes de iglesia para visibilizar la violencia y adoptar mejores criterios para enfrentarla en el ámbito religioso

Tabla 8: Personas entrevistadas		
NOMBRE	INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE	RELACIÓN CON LA COFA
Ana María Bonilla	MECIT	Miembro del Directorio desde 2011
Erika Hanekamp	CEP	Secretaría Técnica COFA
Irma Ron	CEP	Secretaría Técnica COFA
Iván Hidalgo	CEP	Secretaría Técnica, Representante de CEP en la Asamblea de COFA
José Tonello	FEPP	Miembro de la Asamblea COFA
Lourdes Peralta	CPR	Miembro del Directorio desde 2012
Luis Gallegos	FUNHABIT	Miembro del Directorio desde 2012
Mónica Diego	Corporación Promoción de la Mujer	Miembro de la Asamblea COFA
Patricia Gálvez	CEDEAL	Miembro del Directorio desde el 2017
Yhon Sánchez	FEPP	Miembro del Directorio desde el 2012

8.2.2 Documentos consultados

CORPORACIÓN FONDO ÁGIL

Lista de proyectos aprobados del período 1 de abril 2016 al 31 de marzo 2018. COFA, recibido en 04 de mayo 2018.

Lista histórica de miembros del Directorio de la COFA. Fechado en 04 de mayo 2018.

Memoria. Proyectos culturales apoyados por COFA: taller de intercambio y reflexión (2018). Verbo Divino, Quito. 20 y 21 de febrero de 2018.

Auditoría externa del 1 de abril al 30 septiembre 2017. Empresa Auditora Willi Bamberger & Asociados Cía Ltda. Fechado en 30 de noviembre de 2017.

Memoria. Proyectos productivos familiares apoyados por COFA: taller de intercambio y reflexión (2017). Santo Domingo de los Tsáchilas. 15 y 16 de noviembre de 2017.

Memoria. Tema discapacidades: Taller de Intercambio de Experiencias de proyectos apoyados por COFA (2017). CEBYCAM-CES, Penipe. 30 y 31 de marzo de 2017.

Cuestionario sobre las prácticas actuales de rendición de cuentas de FPP (2016). Documento de trabajo enviado a Claudia Eilts de PPM, octubre 2016.

PLANIFICACION COFA-PPM 2016-2019 (2015). Archivo Excel. s/f.

Presupuesto COFA 2016-2019-Original (2015). Archivo Excel. s/f.

Evaluación del Fondo de Miniproyectos (Perú) y Fondo Ágil (Ecuador) (2011). Irma Chávez y Xabier Villaverde. Lima y Quito, 15 septiembre 2011.

Corporación Fondo Ágil (2008). Convertir sueños en realidad. Cuaderno de notas, fotografías y testimonios. CEP.

Solicitud de apoyo financiero (2015). Versión del 26 de noviembre de 2015.

Perfil Institucional COFA (2015). Versión al 14 julio de 2015.

Contrato de gerencia entre la COFA y el CEP (2013-2018). Quito, 23 de octubre 2013.

PAN PARA EL MUNDO

Memoria: seminario regional de organizaciones contrapartes de Pan para el Mundo que tienen relación con el Programa de Personal y sus contrapartes. (2018). PPM – CEP. Chorlavi, Ecuador, marzo de 2018.

Requerimientos mínimos para Fondos de Pequeños Proyectos apoyados por Pan para el Mundo. 2 págs. (s/f. Estimado 2017).

Orientación hacia los efectos directos y el impacto (OEDI) - preguntas frecuentes. (2018). PPM.

Henning Reetz (2013) ¿Qué impactos tiene el fomento de pequeños proyectos para las personas de grupos de autoayuda y las personas de grupo de base? Estudio de caso en 4 programas de pequeños proyectos en América del Sur. (2013).

Henning Reetz (2011). Experiencias y perspectivas de fondos de pequeños proyectos. Encuentro de Fondos de Pequeños Proyectos de América del Sur. EED – BfdW, San Salvador, Bahía, Brasil. 11 – 13 de mayo 2011.

CEP – PPM

Manuel Chiriboga (2014). Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio. CEP – PPM – Abya Yala. Quito.

RESPECTO A LA EVALUACIÓN – CORPORACIÓN FONDO ÁGIL

2018 Programa y cronograma de la evaluación, 4 de mayo del 2018.

2018 Términos de referencia para la evaluación externa del proyecto L-ECU-2016-0050: Apoyo ágil a microproyectos.- Corporación Fondo Ágil.

OTROS

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES): Informe anual 2017 (2018). Quito.

Lima Bandeira, Mariana (2012). Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador. AECID – CERES – CODESPA. Quito.

Torresano, Mónica (2012). Estudio de responsabilidad social de empresas del Ecuador. IDE – AVINA – GTZ. Quito.

8.2.3 Datos Corporación Fondo Ágil

Tabla 9: COFA: Proyectos apoyados por ÁREA TEMÁTICA. Enero 2013 a abril 2018			
Área temática	Número	%	Monto aprobado
Capacitación, formación	5	4,03%	34.250,00
Comunicación	26	20,97%	190.200,00
Cultura	6	4,84%	36.910,00
Derechos de mujeres y equidad de género	5	4,03%	32.500,00
Derechos humanos	11	8,87%	78.630,00
Fortalecimiento organizativo	14	11,29%	92.224,00
Medio ambiente	8	6,45%	55.350,00
Mercados financieros	2	1,61%	16.330,00
Producción, procesamiento, comercialización	42	33,87%	271.750,00
Servicios	5	4,03%	32.500,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 10: COFA: Proyectos apoyados TIPO DE ORGANIZACIÓN. Enero 2013 a abril 2018			
Tipo de organización	Número	%	Monto aprobado
Asociaciones	51	41,13%	350.387,00
Comunidades	6	4,84%	38.298,00
Corporaciones	9	7,26%	59.933,00
Entidades educativas	3	2,42%	24.000,00
Entidades financieras locales	3	2,42%	16.500,00
Fundaciones	13	10,48%	93.600,00
Gobiernos seccionales	1	0,81%	7.340,00
Grupos de jóvenes	7	5,65%	46.494,00
Grupos informales de base	5	4,03%	28.695,00
Iglesia Católica	5	4,03%	29.790,00
ONG Nacional	1	0,81%	7.000,00
Organización social	17	13,71%	116.417,00
Organizaciones productivas	2	1,61%	15.190,00
Redes	1	0,81%	7.000,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 11: COFA: Proyectos apoyados por CONDICIÓN JURIDICA. Enero 2013 a abril 2018			
Condición Jurídica	Número	%	Monto aprobado
Hecho	20	16%	137.433,00
Derecho	104	84%	703.211,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 12: COFA: Proyectos apoyados por GENERO. Enero 2013 a abril 2018			
Sexo	Número	%	Monto aprobado
Organización mujeres	15	12,10%	99.058,00
Organizaciones mixtas	108	87,10%	733.586,00
Organización diversidad	1	0,81%	8.000,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 13: COFA: Proyectos apoyados por GRUPO ETARIO. Enero 2013 a abril 2018			
Grupo etario	Número	%	Monto aprobado
Adultos	100	80,65%	699.878,00
Ancianos	2	1,61%	6.475,00
Jóvenes	17	13,71%	108.041,00
Niños	5	4,03%	26.250,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 14: COFA: Proyectos apoyados por PROVINCIA. Enero 2013 a abril 2018			
Provincia	Número	%	Monto aprobado
Azuay	3	2,42%	14.800,00
Bolívar	5	4,03%	36.811,00
Cañar	1	0,81%	5.650,00
Chimborazo	11	8,87%	76.255,00
Cotopaxi	13	10,48%	94.579,00
El Oro	2	1,61%	14.340,00
Esmeraldas	6	4,84%	43.621,00
Guayas	7	5,65%	53.752,00
Imbabura	5	4,03%	35.123,00
Loja	3	2,42%	21.258,00
Morona Santiago	1	0,81%	5.000,00
Pastaza	1	0,81%	8.044,00
Pichincha	39	31,45%	262.143,00
Santo Domingo de los Tsáchilas	2	1,61%	15.600,00
Sucumbíos	6	4,84%	42.625,00
Tungurahua	5	4,03%	32.212,00
Santa Elena	2	1,61%	12.448,00
Los Ríos	1	0,81%	5.000,00
Manabí	11	8,87%	61.383,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 15: COFA: Proyectos apoyados por REGIÓN. Enero 2013 a abril 2018			
Región	Número	%	Monto aprobado
Costa	31	25,00%	206.144,00
Oriente	8	6,45%	55.669,00
Sierra	85	68,55%	578.831,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 16: COFA: Proyectos apoyados por SECTOR. Enero 2013 a abril 2018			
Sector	Número	%	Monto aprobado
Mixto	8	6,45%	57.853,00
Rural	93	75,00%	634.831,00
Urbano	23	18,55%	147.960,00
Total general	124	100%	840.644,00

Tabla 17: COFA: Miembros del Directorio de COFA / Comité de aprobación proyectos, 2002 – 2019. Orden cronológico																				
Entre el 16 de septiembre de 1998 hasta mayo 2002 la COFA no recibió la aprobación de sus estatutos; por lo tanto funcionó un así llamado Comité de Aprobación																				
Entra en vigencia en junio de 2002 la vida jurídica de la COFA y el Comité de Aprobación se convierte en Directorio																				
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Años Ejer- cicio
Mario Cadena	FEPP-Quito	1	1	1	1	1														5
Patricia Dávila	Jubileo 2000 Guayaquil	1	1	1	1	1	1	1												7
Hanne Holst	CEPAM-Guayaquil	1	1	1	1	1														5
Felipa Quinatoa	MECIT-Ambato	1	1	1	1	1														5
Joaquín Vásquez	UROCAL-Machala	1	1	1	1	1	1	1												7
Virginia Gómez	CEPAM-Quito						1	1	1	1	1									5
Iván Gonzales	CECCA-Cuenca						1	1	1	1	1									5
Raúl Navas	FEPP-Ibarra						1	1	1	1	1									5
Germán Basurto	FEDES0-Guayaquil								1	1	1	1	1							5
Sonia Rodríguez	CEPAM-Guayaquil								1	1	1									3
Luis Gallegos	FUNHABIT-Quito											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Yhon Sánchez	FEPP-Portoviejo											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ana María Bonilla	MECIT-Ambato											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Lourdes Peralta	CPR-Guayaquil											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Susana Balarezo	CEPAM-Quito												1	1	1	1				4
Patricia Gálvez	CEDEAL-Quito																1	1	1	3
N° Directoras (es)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Tabla 18: COFA: Miembros del Directorio de COFA / Comité de aprobación proyectos, 2002 – 2019. Ordenado por representación institucional

		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Años Ejer- cicio
Iván Gonzalez	CECCA-Cuenca						1	1	1	1	1									5
Patricia Gálvez	CEDEAL - Quito																1	1	1	3
Hanne Holst	CEPAM-Guayaquil	1	1	1	1	1														5
Sonia Rodríguez	CEPAM-Guayaquil								1	1	1									3
Susana Balarezo	CEPAM-Quito												1	1	1	1	1			4
Virginia Gómez	CEPAM-Quito						1	1	1	1	1									5
Lourdes Peralta	CPR-Guayaquil											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Germán Basurto	FEDESO-Guayaquil								1	1	1	1	1							5
Raúl Navas	FEPP-Ibarra						1	1	1	1	1									5
Yhon Sánchez	FEPP-Portoviejo											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Mario Cadena	FEPP-Quito	1	1	1	1	1														5
Luis Gallegos	FUNHABIT-Quito											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Patricia Dávila	Jubileo 2000 Guaya- quil	1	1	1	1	1	1	1												7
Ana María Bonilla	MECIT-Ambato											1	1	1	1	1	1	1	1	8
Felipa Quinatoa	MECIT-Ambato	1	1	1	1	1														5
Joaquín Vásquez	UROCAL-Machala	1	1	1	1	1	1	1												7
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

8.3 Términos de Referencia



Términos de referencia para la evaluación externa del proyecto L-ECU-2016-0050: Apoyo ágil a microproyectos.- Corporación Fondo Ágil

1. Introducción

Breve perfil de la organización

El Fondo Ágil fue creado en 1997, en el marco de un acuerdo entre Pan para el Mundo, las contrapartes de PPM, organizaciones fraternas en el Ecuador, y el Comité Ecuménico de Proyectos, con el objetivo de constituirse en un instrumento alternativo de financiamiento, flexible y ágil, de aquellas iniciativas de grupos de la sociedad que no tenían espacio, principalmente por su pequeño volumen, en los trámites regulares de PPM, y que tuvieran la virtud de mejorar las condiciones de vida de la población, desatando procesos en distintos campos de actividad. Durante las reuniones regulares entre organizaciones contrapartes de PPM y fraternas, el CEP invitó a los participantes de aportar con una cuota cada una, y se contrató una profesional de excelencia con la elaboración de un cuestionario – de esta manera se obtuvo un primer documento de proyecto que reflejaba las necesidades percibidas de las contrapartes.

El Fondo nació con la meta de promover quince proyectos anuales, número que con el tiempo fue incrementándose paulatinamente desde 1999, con un acumulado hasta la fecha de 538 proyectos y un monto que se aproxima a los 4 millones cuatrocientos mil dólares. El monto de aprobación individual, no supera los diez mil dólares por proyecto, desde su creación hasta ahora.

Para su ejecución, se establecieron dos instancias: el Comité de Aprobación integrado por 5 directores nombrados por la asamblea de contrapartes de PPM y organizaciones fraternas; y la Secretaría Técnica como entidad administradora – sin voto. Esta función fue encargada al Comité Ecuménico de Proyectos, el que prestó al inicio su marco jurídico, puesto que la aprobación de los estatutos de lo que sería la Corporación Fondo Ágil-COFA demoró en el entonces Ministerio de Bienestar Social hasta el año de 2002. El CEP sigue actuando de Secretaría Técnica mediante un convenio con la COFA.

Con la definición de estas instancias, el fondo ha venido actuando con regularidad durante todos estos años; para el caso del Ecuador se han realizado tres evaluaciones externas, la una en 1999-2000, la otra en el año 2004, esta última en un marco de evaluación conjunta con otros fondos en varios países de América Latina; y finalmente otra en 2014, esta vez conjuntamente con el Fondo de Microproyectos del Perú – Aportes.

2. Objetivo de la evaluación

Establecer los niveles de avance del proceso; rescatar las experiencias y enseñanzas más valiosas en lo programático y en lo administrativo. Opinar sobre los aspectos que deban corregirse; y proponer recomendaciones para la marcha futura del fondo.

Instancias relevantes interesadas en este proceso de evaluación externa

La evaluación externa del Fondo Ágil 2016-2019, fue planificada de mutuo acuerdo entre Pan para el Mundo y la Corporación Fondo Ágil como parte del trámite y finalmente la aprobación de la última solicitud de financiamiento del proyecto. Para la COFA es relevante este ejercicio en la medida que cualifica su trabajo, permite demostrar efectos de su ejecución y por supuesto proyectar su vigencia en los años venideros. De hecho se pretende que las organizaciones destinatarias, receptoras de una donación determinada, sean parte activa y se beneficien de los resultados de esta evaluación. Se espera que los resultados aporten a la discusión sobre la relevancia de estos fondos delegados en PPM.

Contexto relevante, características o dificultades rescatables

El denominador común es que el Fondo Ágil brinda apoyo financiero a grupos pequeños de hecho y de derecho, preferentemente rurales, urbanos marginales y a pequeñas ONG que emergen. El contexto en el cual interviene la COFA se caracteriza por:

- En lo social, se trata de grupos pequeños rurales y urbanos que se mantienen organizados aprovechando cualquier oferta de apoyo, sin que haya procesos estructurados de participación o que respondan a sus necesidades prioritarias.
- En lo económico productivo, la necesidad de generar ingresos y empleo familiar es una prioridad. Las nuevas leyes y exigencias de producción y comercialización (Ley de Economía Popular y Solidaria, por ejemplo) implican esfuerzos y nuevos conocimientos, muchos de los cuales son difíciles de cumplir sobre todo para los pequeños grupos; los nuevos emprendimientos requieren incorporar una visión de adecuados encadenamientos productivos. Hay espacios para mejorar la producción y la comercialización promovidas desde los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- En lo cultural, no se ha promovido la construcción de identidades e interculturalidad, más aún en el Ecuador en donde hay necesidad de considerar las particularidades y diferencias propias de los pueblos y las nacionalidades. El rescate de manifestaciones que promueven y valoran la identidad sigue siendo el reto, como lo es la promoción de la igualdad de género.
- En manejo y conservación del medio ambiente, la necesidad de apoyo a iniciativas que promueven la conservación y buen manejo del ambiente y sus recursos naturales, donde las comunidades de base, sus organizaciones y dirigentes son los más afectados.
- En promoción y garantía de los DDHH. El tratamiento de los derechos económicos, sociales y culturales orientados a garantizar el bienestar, el acceso al trabajo, la educación y a la cultura, que aseguren el desarrollo de los seres humanos y de los pueblos, tiene todo un camino por recorrer en el quehacer de las organizaciones.

Líneas de trabajo, ámbitos de intervención (problemática)

Tres líneas de trabajo problematizadas en torno a una breve descripción, configuran el desarrollo del actual proyecto desde lo programático:

1. El fortalecimiento socio organizativo es un requerimiento para el impulso de pequeños proyectos, de manera de contribuir a la consolidación de los grupos y organizaciones, como la base para el desarrollo de sus apuestas por el cambio y sobre todo para sentar las bases para la consolidación de sus proyectos. La asociatividad tiene en la confianza un pilar fundamental, pero también requiere de que se instauren procesos, se establezcan mecanismos e instrumentos de gestión y manejo apropiados.
2. La igualdad de género en cuanto a construcción social y transformación de las relaciones de poder de las distintas esferas sociales, han tenido avances limitados; con esto podemos evidenciar la falta de formación, pero sobre todo de conciencia con respecto a la importancia de esta temática y la necesidad de hacerla presente en la construcción de proyectos que tengan un enfoque de igualdad e inclusión.
3. La consolidación programática y económica de los proyectos. Es menester que los proyectos apoyados por Fondo Ágil cuenten con recursos adicionales (gestión y económicos), que permitan complementar las acciones que desarrollan los grupos promoviendo intercambios y la solución de problemas que se presenten durante la ejecución.

3. Objetivos específicos y preguntas clave

Analizar y valorar la posibilidad de apuntalar en los grupos de hecho y de derecho, en procesos de fortalecimiento institucional como elementos de articulación de las necesidades comunitarias, familiares, asociativas o de grupo. La interrogante clave es: **¿En qué medida las propuestas e iniciativas presentadas y gestionadas por los grupos reflejan esta intención y cómo?**

Analizar y valorar las intervenciones de las mujeres dentro de las organizaciones, comunidades, familias o grupos específicos. La interrogante clave es: **¿En qué medida las mujeres, gestionan, lideran y ejecutan de manera protagónica las pequeñas iniciativas en las que se ven involucradas?**

Analizar y valorar la capacidad de relacionamiento de los grupos y comunidades de hecho y de derecho, en alianzas con entidades públicas o privadas, como elemento complementario y necesario para la gestión del proyecto apoyado por el FA. La interrogante clave es: **¿Ha servido la experiencia de ejecución de una pequeña iniciativa apoyada por el Fondo Ágil como desencadenante de otros procesos, sean estos complementarios o no?**

Analizar y valorar aquellos “puntos críticos” desencadenados desde la administración, gestión, membresía, independencia, autonomía, costos. La interrogante principal es **¿Qué elementos de la actual estructura administrativa, financiera y de gestión programática de la COFA son necesarios para mantener, optimizar la gestión de fondos delegados de micro proyectos; y para cumplir con los requerimientos mínimos para los Fondos de Pequeños Proyectos (FPP) apoyados por PPM y con particular atención a la cercanía de las dos entidades el CEP y la COFA?**

Resultados esperados

Un reporte evaluativo de acuerdo a los criterios CAD/OCDE; a saber:

- a) Pertinencia, entendida como, en qué medida las intervenciones y facilitación (programáticas) de la COFA corresponde a las prioridades y estrategias de los grupos destinatarios y de PPM. Posibles interrogantes:
- ¿Son los procesos de fortalecimiento organizacional, de promoción a la igualdad de las mujeres, y de constituirse en fondos semilla coherentes con las necesidades de los grupos (mujeres, jóvenes, otros), las familias, sirven para potencializar el liderazgo?
 - ¿Estos procesos anteriores van a la par de las líneas y estrategias de PPM para favorecer a grupos pequeños desfavorecidos?
 - ¿Es pertinente el tipo de gestión y administración programática comparándolo con las necesidades de los grupos destinatarios?
 - ¿Son relevantes las áreas temáticas y/o las regiones (alcance geográfico) de los pequeños proyectos? ¿Qué tipo de organizaciones apoyadas, cuál es el alcance poblacional del FPP? ¿Es pertinente seguir trabajando desde las estrategias actuales? ¿Por qué?
- b) Efectos (directos e indirectos, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, atribuidos al proyecto). Entendidos estos como la utilización que hacen los destinatarios de los recursos financieros de los proyectos ofrecidos por el Fondo Ágil.
- ¿Qué cambios importantes se pueden identificar en los tres ámbitos de intervención en los cuales el Fondo Ágil pretende influir? ¿Es posible identificar, en este sentido, los productos logrados, se hacen uso de esos productos o servicios, estos pueden propiciar cambios a mediano o largo plazo?
 - ¿Cuál es la percepción que tienen las organizaciones del FPP? ¿Cuál es o han sido la participación de las diferentes organizaciones en por ejemplo las convocatorias realizadas por el FPP?
 - ¿Qué cambios se ha identificado respecto a la promoción del enfoque de género? ¿Cómo se promueve y fortalece el enfoque de género?
 - ¿Qué resultados no esperados se han identificado?
- c) Eficacia, entendida como el logro del objetivo planteado en el proyecto pequeño, en comparación con lo realmente obtenido. Posibles interrogantes:
- ¿Se ha conseguido el objetivo de fortalecer las organizaciones a través de sus líderes o miembros) frente a su propio quehacer?
 - ¿Se habrá conseguido incorporar la preocupación en torno a la igualdad de género en términos de mejor y mayor participación (calidad y protagonismo)
 - ¿Es posible desencadenar otros procesos a partir de este fondo semilla? ¿Algunas de las iniciativas pueden tener característica de réplica?
 - ¿Lecciones aprendidas?
- d) Eficiencia. Entendido como la relación entre los beneficios obtenidos (resultados) frente y los recursos y esfuerzos utilizados por el Fondo Ágil posibles interrogantes:
- ¿Cómo puede estimarse el aporte del Fondo Ágil frente a la estrategia de Fondo de Pequeños Proyectos delegados desde PPM?
 - ¿Cómo se han comportado en los diversos componentes los indicadores? Breve descripción.

- ¿Cómo se analiza y valora la capacidad operativa profesional y de gestión de equipo frente a lo programático; posibles aspectos a evaluar: gestión administrativa y financiera, estructura de comunicación, sistema de PME, experticia temática? ¿Cómo ha funcionado la estructura y los espacios de toma de decisiones? ¿Cuáles son o han sido fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos con especial referencia a la cercanía entre las dos entidades/organizaciones CEP y COFA?. Respecto de temas como:
 - La toma de decisiones y la cercanía entre CEP y COFA
 - Evaluación de la estructura interna del FPP
 - Desde el programa se logra una comunicación interna asertiva y efectiva?
 - ¿Cómo ha funcionado la estructura y espacios de toma de decisiones de COFA – FPP?
 - Existe una división adecuada de las tareas y funciones del equipo?
 - ¿Qué controles existen sobre los manejos económicos existen al interior de la COFA? ¿Son eficientes, el mismo caso para los aspectos administrativos
 - Cuáles son las fortalezas y debilidades de la actual estructura de la COFA para la implementación del FPP?
 - Los recursos han sido utilizados eficientemente ¿Han sido suficientes?
- e) Sostenibilidad. Entendida como la perdurabilidad de los cambios o efectos logrados, y la probabilidad de que estos puedan inferirse de manera parcial en otros contextos. Posibles interrogantes:
- ¿En qué medida es posible valorar y estimar el aporte del Fondo Ágil por parte de los pequeños proyectos en los diversos temas abordados por los destinatarios?
 - ¿En qué medida es posible describir los factores que han permitido obtener algún logro respecto del punto anterior (temas clave)?
 - ¿Cuenta el FPP con una estrategia encaminada a generar acciones para la sostenibilidad y permanencia? ¿Qué posibilidades hay para adquirir otras fuentes de financiamiento?
 - ¿Cómo se ve el FPP en el corto, mediano y largo plazo?

Aspectos como los derechos de las mujeres, género, interculturalidad, ecumenismo, participación, grupos etéreos, son considerados dentro de la evaluación como ejes transversales y deberán ser considerados o tomados en cuenta a los largo de este ejercicio.

4. Diseño de la evaluación/ método

El método en concordancia al punto anterior.

- Reunión del equipo evaluador con los responsables del Fondo Ágil: Directorio, Secretaría Técnica, socios COFA, PPM, para la definición de los términos teórico-metodológicos que normarán esta evaluación. También se definirá la logística y se elaborará el cronograma de trabajo, una vez definido el evaluador externo.
- Revisión de la documentación institucional: proyecto, informes, sistematización de actividades, documentos legales, etc.
- Revisión de documentación que explique el contexto del proyecto: aspectos sociales, económico-productivos, políticos, etc.
- Entrevistas con el directorio, secretaría técnica, socios de la organización conformantes de la corporación.

- Entrevistas con los beneficiarios del proyecto y otros actores locales.

Actores implicados

En la ejecución de los proyectos apoyados por la COFA: comunidades campesinas, grupos de interés, familias, asociaciones urbanas, rurales, parroquias; socios de la corporación, directorio, secretaría técnica, PPM. Se espera que los resultados de la evaluación proporcionen recomendaciones para la formulación de una propuesta de continuidad.

Base informativa

- Proyecto - convenio
- Actas de consejo directivo
- Informes narrativos semestrales – anuales
- Formatos del Fondo Ágil
- Proyectos apoyados desde la COFA
- Evaluaciones anteriores, autoevaluaciones
- Memorias de reuniones, talleres, etc.
- Material fotográfico
- Memorias de visitas de campo
- Sistema de seguimiento e indicadores
- Bases de datos
- Balances, sistema de control de presupuesto, auditorías externas
- Materiales referidos a la coyuntura
- Otros materiales producidos por el proyecto y los destinatarios de los apoyos.

Contenido del informe de evaluación

Previo al informe final, un informe preliminar será presentado a la organización contraparte, para que sea analizado y discutido con el evaluador externo (taller con la participación del directorio, secretaría técnica y/o socios interesados), recibiendo las sugerencias, precisiones, correcciones, explicaciones o recomendaciones respectivas, las mismas pueden o no ser aceptadas por el evaluador externo.

El informe de evaluación, tendrá entre 25 y máximo 60 páginas (incluyendo anexos), contendrá las siguientes partes fundamentales:

Portada

- Título y número del proyecto evaluado
- Entidad ejecutora (organización contraparte)
- Período evaluado
- Duración de la evaluación
- Nombres de los integrantes del equipo evaluador
- Lugar y fecha de entrega del informe

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo

Preciso, de unas cinco páginas como máximo, dando cuenta de las referencias básicas de la evaluación:

- Aspectos metodológicos
- Enfoque y de los principales hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones

Análisis del contexto del proyecto y breve presentación de la entidad ejecutora

Objetivos de la evaluación y metodologías empleadas

Resultados y hallazgos

Conclusiones y lecciones aprendidas

Recomendaciones

Es muy importante que el informe de evaluación se diferencie claramente entre conclusiones (basadas en pruebas y análisis), lecciones aprendidas (generalizando las conclusiones para un uso más amplio) y recomendaciones considerando siempre un capítulo específico claramente denominado “recomendaciones”.

Anexos

En los anexos se incluyen obligatoriamente los siguientes documentos:

- TdR
- Abreviaturas; listado de tablas
- Listado de personas y organizaciones entrevistadas y contactadas
- Listado de literatura consultada y documentos utilizados
- Lugares del proyecto visitados (en el marco de visitas de campo)
- Cronograma del proceso evaluativo.

5. Desarrollo de la evaluación / calendario

Actividades	Días														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Discusión y afinamiento de los TdR de la evaluación con los involucrados. Preparación y presentación de metodología de evaluación. Primera reunión con la Secretaría Técnica de la COFA - Directorio	X														
Análisis de la información secundaria. Visitas y reuniones con socios COFA		X	X	X											

Actividades	Días														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Visitas de campo.					X	X	X	X							
Procesamiento de la información.							X	X	X	X	X				
Elaboración de primer borrador de evaluación.												X	X		
Taller /jornada de discusión de los resultados con el directorio y la secretaría técnica.														X	
Elaboración y entrega del informe final															X

6. Productos esperados

- Informe borrador
- Informe final de la evaluación externa.

7. Equipo evaluador o evaluador/a

La evaluación externa requiere de un/a profesional con las siguientes características:

- Profesional en áreas sociales, con conocimiento y/o especialización en áreas económicas
- Experiencia en el acompañamiento de equipos de trabajo
- Experiencia en acompañamiento a organizaciones sociales, comunitarias, indígenas, campesinas, de base
- Capacidad y experiencia en la redacción de informes y otros productos técnicos
- Capacidad y experiencia en generar sistemas e instrumentos de monitoreo y evaluación
- Capacidad y experiencia en generar metodologías participativas de levantamiento de información
- Experiencia en proyectos de procesos organizativos de base e incidencia política.
- experiencia en diseño y ejecución de proyectos de desarrollo rural/urbano, con manejo del enfoque de género, pequeños emprendimientos, interculturalidad, medio ambiente, mundo indígena, afroecuatoriano, marginalidad, a más de experiencia en evaluación de proyectos con diversos enfoques temáticos y diversos destinatarios. Experiencia en cooperación internacional privada y sus líneas y prioridades.

8. Tiempos

Actividad	No. de días
Discusión y afinamiento de los TdR de la evaluación con los involucrados. Presentación de metodología de evaluación. Primera reunión con la COFA (directorio /secretaría técnica)	1
Entrega y análisis de la información secundaria	3
Visitas de campo. Segunda reunión colectiva con equipo e involucrados (socios)	6
Procesamiento de la información	3*
Elaboración de primer borrador de evaluación	2
Taller de discusión de los resultados con la COFA y sus estamentos Tercer taller o jornada	1
Elaboración y entrega del informe final	1
TOTAL:	17

*Esta actividad se puede iniciar 2 días antes, es decir realizarse de manera paralela a las visitas de campo y sumar 5 días de actividad.

Quito, 19 de febrero de 2018

Iván Hidalgo
Secretaria Técnica de la COFA