



Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
de Zonas de Fragilidad Ecológica
de la Región del Trifinio – PRODERT



**Evaluación de Medio Término
de Efectos y Resultados**

Estudio de caso N° 2

**Modelo de ejecución del proyecto:
convenios con ONG co-ejecutoras**

Abril 2008



Indice

1. Introducción	1
2. Marco conceptual y antecedentes de la modalidad de ejecución	2
Marco conceptual de la experiencia	2
Antecedentes de la experiencia	3
3. Breve descripción de la experiencia	5
Estrategia del PRODERT al respecto	5
Criterios y proceso de selección de las ONG co-ejecutoras	5
Instituciones involucradas: las 5 ONG co-ejecutoras	6
Funciones y responsabilidades de las ONG co-ejecutoras	9
Seguimiento y evaluación a las acciones de las ONG co-ejecutoras	10
4. Evaluación de la modalidad de ejecutar el proyecto de esta manera	11
Resumen de las apreciaciones de las ONG co-ejecutoras	11
Resumen de las apreciaciones de la UEP	12
Apreciaciones de los beneficiarios del proyecto	13
5. Conclusiones – Lecciones aprendidas	15
Conclusiones	15
Lecciones aprendidas – Recomendaciones para eventuales réplicas	18
Anexo: Resultados de los talleres realizados	20

Modelo de ejecución del proyecto: convenios con ONG co-ejecutoras

I. Introducción

La ejecución de campo del PRODERT se caracteriza por la realización de convenios de co-ejecución y/o contratación de servicios con entidades especializadas en el tema respectivo. En el caso de la prestación de los servicios de organización social y asistencia técnica a las CRAC, con 5 ONG locales se establecieron convenios renovados anualmente. Las demás acciones y/o componentes del proyecto fueron contratadas de manera más puntual. Es sobre la forma más sistemática de prestación de servicios por parte de las ONG co-ejecutoras del proyecto que se consideró importante realizar este análisis de las experiencias que contribuirá a rescatar este componente del proyecto.

Primeramente se describe el marco general bajo el cual se da esta modalidad de ejecución de proyectos de desarrollo, haciendo referencia a experiencias anteriores de subcontratación de servicios técnicos dentro de la zona de influencia del proyecto.

Seguidamente se hace una descripción resumida de cada una de las ONG participantes, sus responsabilidades dentro del proyecto y los elementos destacados del proceso de selección de las mismas.

Posteriormente se recogen las opiniones sobre el modelo de ejecución del proyecto de las ONG, de la UEP y de los beneficiarios, las que fueron obtenidas mediante la realización de talleres y grupos focales sobre cómo han visto la ejecución del proyecto. En anexos se encuentran más detalladas estas opiniones.

Finalmente se expresan un conjunto de conclusiones y lecciones aprendidas que está dejando esta experiencia del PRODERT.

II. Marco conceptual y antecedentes de la modalidad de ejecución

Marco conceptual de la experiencia

El surgimiento de la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola (Decreto N° 31 del 5 de marzo de 1992) marcó un cambio drástico en la estrategia del país para brindar servicios de asistencia técnica y capacitación a pequeños productores, en donde el Estado había venido cumpliendo esta función de una manera directa evolucionando hacia una forma en que el sector privado desarrolle estas iniciativas. En lo referente a este tema, la Ley define como uno de sus objetivos específicos: "Fortalecer los servicios de generación y transferencia de tecnología a los productores y productoras y promover la constitución y desarrollo de centros privados con esos propósitos".

Con la implementación de la Ley se encontró un vacío en cuanto a la ubicación de los proyectos de desarrollo dentro de este esquema de privatización de los servicios de asistencia técnica, por lo que surgió la creación del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS) que tiene como uno de sus objetivos: "Habilitar nuevas modalidades de acceso a recursos financieros y no financieros que permitan el incremento de la producción rural, empleo e ingreso a las familias y comunidades rurales".

Para la ejecución y coordinación del PRONADERS se creó la Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (DINADERS), como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería y con autonomía técnica-administrativa-financiera. DINADERS tiene a su cargo la promoción, coordinación, facilitación, ejecución y normatización de proyectos y actividades en el marco del PRONADERS y que se realicen con el apoyo de cooperantes nacionales e internacionales.

Es dentro de este esquema que se define la modalidad de ejecución del PRODERT, que por medio de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) no contrata personal técnico con cargos permanentes para proporcionar los servicios de desarrollo rural que la población objetivo demande, sino que se apoya en servicios de cooperación técnica brindados por instituciones localizadas en la región. En tales circunstancias la disponibilidad de oferentes de servicios oportunos y de buena calidad en las comunidades y zonas geográficas del proyecto es fundamental para alcanzar el éxito y asegurar acciones de desarrollo en las familias beneficiarias.

En forma general, las entidades oferentes de servicios de cooperación técnica pueden ser personas jurídicas o naturales, con experiencia y capacidad de trabajar con la población objetivo del proyecto. Estas instituciones deben de enfocar sus acciones en desarrollar capacidades de las familias beneficiadas para que puedan identificar y priorizar sus necesidades y formular sus propios proyectos de desarrollo. Además el trabajo de las entidades oferentes de servicios debe enfatizar en educar en aspectos productivos, organizativos y de gestión empresarial a las organizaciones locales, para apoyar de esta manera un proceso de autodesarrollo comenzando desde la organización hasta la movilización de los actores locales.

Entre las modalidades de las entidades prestadoras de servicio técnico que pueden ser subcontratadas están:

- ✓ Organizaciones sin fines de lucro con experiencia comprobada y capacidad técnica-metodológica en procesos de desarrollo rural.
- ✓ Empresas de servicios técnicos conformadas por profesionales de las ciencias agrícolas, sociales, económicas y de otros fines relacionados a procesos de desarrollo rural, que estén debidamente colegiados y solventes y preferiblemente desarrollan actividades productivas agropecuarias propias en la zona de intervención del proyecto.
- ✓ Artesanos individuales y organizados, con experiencia comprobada en capacitar a pequeños microempresarios.
- ✓ Instituciones estatales y proyectos de desarrollo rural con presencia en la zona de influencia del proyecto.

Antecedentes de la experiencia

En la Región de Occidente, el primer proyecto de desarrollo que experimentó su forma de ejecución mediante la subcontratación de servicios fue el Plan de Desarrollo de la Región de Occidente (PLANDERO). En la evaluación final del PLANDERO se destacan en este tema los siguientes efectos:

- a. Generación de oferta de servicios técnicos:
El PLANDERO generó la creación de oferentes de servicios de asistencia técnica antes inexistentes. En efecto, 15 de las 24 Empresas de Desarrollo Rural (EDR) que trabajaron con el proyecto fueron creadas después de comenzada la ejecución, siendo su formación impulsada por el mismo. Del total de proveedores que trabajaron con el PLANDERO, solamente 2 habían desaparecido al momento de realizarse la evaluación final del proyecto. Además casi la totalidad de las EDR mostró una buena capacidad técnica y aunque habían dependido totalmente del PLANDERO en un período inicial, lograron diversificar sus fuentes de ingresos vendiendo sus servicios a otras instituciones. Por lo tanto la casi totalidad de esas EDR eran sostenibles una vez finalizado el proyecto.
- b. Fortalecimiento de las EDR en aspectos metodológicos:
La capacitación proporcionada a las EDR por el PLANDERO y la experiencia de trabajo con el proyecto tuvieron un impacto significativo en su capacidad técnica. En lugar del énfasis normal en cuestiones productivo-tecnológicas, las capacitaciones proporcionadas por el PLANDERO se concentraron en administración y gestión, metodologías de trabajo con las comunidades e incorporación de la perspectiva de género en la asistencia técnica. Además el PLANDERO requirió que todas las EDR aplicaran una metodología de trabajo con los grupos de productores basada en la elaboración de diagnósticos participativos y de planificación participativa para realizar sus Planes Operativos Anuales (POA). Al terminar el proyecto, la totalidad de las EDR utilizaban en todas sus actividades, incluyendo las que realizaban con otras fuentes de financiamiento, las metodologías de diagnóstico y planificación participativos aprendidas y aplicadas con el PLANDERO.

En la misma evaluación final del PLANDERO se mencionan las siguientes lecciones aprendidas sobre la ejecución del proyecto mediante subcontratación de servicios:

- a. Proyectos que promueven la contratación de oferentes privados para la provisión de servicios de asistencia técnica deben tomar en cuenta las dificultades de encontrar estos oferentes, aun cuando estos son presentes previamente en el área del proyecto. Pues los oferentes pueden tener ópticas diferentes que el proyecto sobre aspectos como población objetivo, área de actuación, estrategias productivas y tecnológicas; por lo que no pueden estar dispuestos a trabajar con el proyecto.
- b. El diseño de proyectos que promuevan el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica debe prestar atención a supuestos explícitos e implícitos de sus acciones. El financiamiento del sistema una vez terminado el proyecto debe considerarse explícitamente, evitando que los logros del mismo se vean comprometidos por la falta de una estrategia clara para el período post-proyecto. Por ejemplo, resulta riesgoso asumir que el sector público se encargaría de financiar la contratación de servicios al final de la ejecución, lo que contradice el propio objetivo de generar un mercado.
- c. Proyectos que promuevan el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica deben considerar explícitamente acciones para fortalecer la demanda por esos servicios, incluyendo:
 - ✓ El fortalecimiento de las capacidades de organizaciones de productores para definir sus necesidades de asistencia técnica, seleccionar proveedores y supervisar y evaluar su desempeño. Esto implica el proporcionar capacitaciones que consideraran estos temas y, además, evitar que la unidad ejecutora del proyecto termine cumpliendo las funciones anteriores.
 - ✓ Las mismas organizaciones de productores deben recibir los fondos necesarios para que ellas contraten directamente a los proveedores de asistencia técnica.
 - ✓ El establecimiento de mecanismos por los cuales las organizaciones de productores realicen contribuciones crecientes para cubrir, al menos parcialmente, los costos de la asistencia técnica, de modo de generar sostenibilidad y valorar los servicios recibidos.
- d. Mientras los proyectos que promueven el desarrollo de una oferta privada de servicios de asistencia técnica visualizan a ésta como integrada básicamente por ONG y consultoras privadas, resulta esencial considerar una gama más amplia de posibilidades. Organizaciones de productores, como las cooperativas promovidas por el PLANDERO, pueden ser actores importantes y posiblemente más adecuados para prestar asistencia técnica a los pequeños productores, dado que podrían financiarlos con recursos provenientes de las ganancias de otras actividades adicionales como la comercialización de insumos y productos o la administración de fondos de crédito. Asimismo resulta importante considerar a técnicos individuales como parte de los oferentes, los que generalmente tienen menores costos fijos y resultan más adecuados a las necesidades de muchos productores.
- e. El uso de una metodología de extensión en la que juegan un papel central productores debidamente capacitados puede resultar una estrategia efectiva en diversos contextos debido a su menor costo, posibilitando una mayor cobertura de la asistencia técnica, y su capacidad de transmisión adaptada de conocimientos por ser miembros de las comunidades de los productores. Ello exige una intensa capacitación, la cual debería estar guiada por un programa detallado.

III. Breve descripción de la experiencia

Estrategia del PRODERT al respecto

Aunque en experiencias anteriores como PLANDERO se planteaba como objetivo crear directamente una oferta de servicios, en proyectos posteriores como el FONADERS-FIDA, PRONADEL y MARENA, entre otros, se ha venido estimulando la demanda para esa oferta creada; levantando la misma demanda de una manera puntual y ejecutando proyectos específicos. La estrategia del PRODERT al respecto ha sido de establecer una cooperación tripartita entre el proyecto, los oferentes de los servicios y los beneficiarios (cajas rurales), con la visión de formalizar una relación entre oferentes y beneficiarios más allá de la vida del proyecto. De esta manera se establecieron como metas:

- ✓ Establecimiento de convenios de cooperación y co-ejecución con 5 ONG locales operando con sostenibilidad de sus acciones.
- ✓ Organización y fortalecimiento de CRAC que puedan estructurar una demanda de servicios bien definida.

Criterios y proceso de selección de las ONG co-ejecutoras

Las ONG co-ejecutoras se seleccionaron tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Presencia operativa en la zona de influencia del proyecto.
- ✓ Dando preferencia a aquellas instituciones que hayan o estén compartiendo experiencias de enseñanza-aprendizaje con las familias que califiquen dentro de la población meta del PRODERT.
- ✓ Las ONG comparten la metodología y principios del proyecto, orientados a procurar la autogestión y desarrollo empresarial de las familias participantes.
- ✓ Tienen un perfil curricular sólido en los servicios de desarrollo rural que pretenden ofertar. El perfil se verifica mediante consultas directas con personas con quienes las ONG hayan compartido conocimientos y experiencias.
- ✓ Cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Contratación del Estado.

Los pasos para llevar a cabo el proceso de selección incluyeron:

- ✓ Levantamiento de un inventario de las instituciones con presencia en la zona de influencia del PRODERT.
- ✓ Presentación por parte de las instituciones interesadas de una carta de intención de trabajar en alianza con el PRODERT.
- ✓ Concertación de una reunión para intercambiar información sobre la filosofía, metodología de trabajo, áreas geográficas, población atendida, estructura organizativa y resultados esperados del PRODERT.
- ✓ Presentación por parte de las entidades oferentes de una propuesta técnica-financiera de los servicios por ofrecer desde el punto de vista técnico-metodológico y en función del acuerdo económico para su ejecución, en base a los techos presupuestarios establecidos por la UEP.
- ✓ Ajustes a las propuestas y acuerdos finales.
- ✓ Firma, ejecución y evaluación del convenio.

Instituciones involucradas: las 5 ONG co-ejecutoras

De las 5 ONG co-ejecutoras del PRODERT, 4 de ellas surgieron dentro del marco de la ejecución de diversos proyectos de desarrollo en el Occidente de Honduras: ADIAC y DIA fueron creadas durante la ejecución del PLANDERO, ATRIDEST surge al finalizar el Proyecto Piloto del Trifinio y ADEVAS fue creada durante la ejecución del PRODERE. Por su parte, la Asociación Hermandad de Honduras surge en la década de los '80 a iniciativa de la religiosa María del Pilarh Manceñido, con el apoyo de la sociedad civil de San Marcos de Ocotepeque; inicialmente como un centro de capacitación que luego fue evolucionando hacia una ONG. A continuación una breve descripción de las 5 ONG.

a. ADEVAS: Agencia de Desarrollo del Valle de Sensenti

ADEVAS es una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL), con sede en San Marcos de Ocotepeque y su cobertura es el departamento de Ocotepeque. Su objetivo central es "Promover el desarrollo socioeconómico del departamento de Ocotepeque como factor coadyuvante en el mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la zona de influencia".

Para lograr este objetivo desarrolla cuatro áreas de trabajo: la organización, promoción y capacitación a las estructuras y gobiernos locales; la transferencia de tecnología a productores y productoras; la asistencia técnica a microempresarios y microempresarias y el crédito.

Actualmente está ejecutando cuatro proyectos: Proyecto Animación Económica, financiado con recursos propios; Proyecto MARS (Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social) financiado por UINIFEM-UNOPS/Embajada de Japón; Proyecto Creación y Fortalecimiento de Unidades Productivas en el departamento de Ocotepeque, financiado por FAPES/BID-CODESPA y PRODERT (subproyecto San Jorge).

ADEVAS participa en diversos espacios y redes dentro de las que podemos mencionar: Comisión SAN-ROH (Comisión de Seguridad Alimentaria de la Región de Occidente de Honduras), Mesa Regional de Gestión de Riesgo de Occidente, FOPRIDEH (Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo), ASONOG (Asociación de Organismos No Gubernamentales) y ADEL-Honduras (Red de Agencias de Desarrollo Económico Local).

b. ADIAC: Asesores de Desarrollo Integral Agroforestal Comunitario

Es una organización sin fines de lucro que se constituyó con el propósito de: "Prestar servicios de asistencia técnica y financiera, capacitación y ejecución de proyectos de desarrollo agroforestal, integrados con un enfoque de género, apoyando la gestión interna de las comunidades a través de la planificación y formulación de proyectos para la gestión de recursos técnicos, económicos y financieros a nivel regional". Los objetivos de ADIAC incluyen:

- ✓ Prestar servicios a las comunidades para su desarrollo a través del manejo y utilización de los recursos naturales, adoptando nuevas tecnologías con el fin de impulsar la producción y rentabilidad de actividades productivas agroforestales a través de innovaciones tecnológicas que permitan la sostenibilidad de los mismos.
- ✓ Promover el desarrollo integral de las unidades productivas familiares a través de la organización y autogestión de la capacidad técnica-administrativa de los productores, introduciendo elementos de desarrollo y gestión empresarial.

ADIAAC está integrado a diferentes procesos de desarrollo promovidos en la Región de Occidente, facilitando la coordinación con instituciones públicas y privadas con mecanismos de participación social. Su área de influencia lo constituyen los municipios del centro del departamento de Copán y se encuentra afiliada a FOPRIDEH (Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo). Ha desarrollado experiencias de trabajo dentro del marco de proyectos de desarrollo como el Plan de Desarrollo de la Región de Occidente (PLANDERO), Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL) y actualmente con el PRODERT (subproyecto La Unión).

c. ATRIDEST: Asociación Trinacional para el Desarrollo Sostenible del Trifinio

ATRIDEST es una organización de carácter civil, de interés social, apolítica, no sectaria y sin fines de lucro, con patrimonio propio, integrada por personas naturales y jurídicas; la que se registrará por las leyes de la República de Honduras, sus estatutos, reglamentos y resoluciones que adopten sus órganos competentes.

La misión de ATRIDEST es: "Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar de la población de la Región del Trifinio centroamericano mediante el fortalecimiento de sus organizaciones e instituciones, fomentando el uso sostenible de los recursos naturales, fortaleciendo las capacidades locales, restaurando principios y valores, gestando proyectos de beneficio colectivo que contribuyen al bienestar personal".

La visión de ATRIDEST es: "Ser una organización líder en el proceso de desarrollo de la región, fortalecida, sostenible, eficaz y eficiente, capaz de incidir y participar en procesos de desarrollo socioeconómico y ambiental que benefician a las familias y comunidades de la Región del Trifinio".

El objetivo general de ATRIDEST es: "Contribuir a la integración económica y social de la región fronteriza común entre El Salvador, Guatemala y Honduras, promoviendo la conservación de los recursos naturales del Macizo de Montecristo y el desarrollo sostenible de la Región del Trifinio".

ATRIDEST tiene su sede en Nueva Ocotepeque y su área de influencia es la correspondiente al área fronteriza del Plan Trifinio. Ha desarrollado experiencias previas dentro del Proyecto Piloto del Plan Trifinio, el Proyecto de Desarrollo de la Cuenca Alta del Río Lempa y actualmente con el PRODERT (subproyecto Sensenti). Mantiene relaciones de coordinación con Visión Mundial, la Fundación Hondureña para la Investigación Agrícola (FHIA), Cuerpo de Paz, INFOP y las asociaciones similares al ATRIDEST organizadas en El Salvador y Guatemala.

d. DIA: Desarrollo Integral Alternativo

DIA surgió como EDR pero se ha convertido en una Organización No Gubernamental, con sede en La Entrada de Copán y área de influencia en el norte del departamento de Copán.

La visión de DIA es: "El sector de Occidente en completo bienestar social, económico y cultural con equidad e igualdad, en armonía con la naturaleza; cuya población organizada lidera y participa en su propio desarrollo".

La misión de DIA es: "Facilitar un proceso de desarrollo integral del sector occidental con ideas innovadoras que potencian la capacidad de los hombres y mujeres más pobres, habilitan al gobierno local para la incidencia y participación efectiva y que aseguran la conservación de los recursos naturales y la seguridad alimentaria". Para el cumplimiento de su objetivo, DIA implementa las siguientes áreas de trabajo: desarrollo productivo y medio ambiente, organización y administración rural, cajas rurales, participación ciudadana y género.

Dentro de los proyectos ejecutados tenemos: Apoyo financiero y asesoría técnica a 1,263 familias en el Norte de Copán (financiado por PLANDERO); Planificación participativa, apoyo financiero y asistencia técnica a familias pobres en Copán, Ocotepeque y Santa Bárbara (financiado por FONADERS-FIDA y PRONADEL); Proyecto Manejo Integral de la Basura (PROMIBEC, financiado por la Fundación VIDA); Financiamiento y asesoría para administración de Justicia (FOPRIDEH); Fortalecimiento institucional, financiamiento y asesoría para mujeres Chortís (DED) y Proyecto de transformación de desechos sólidos (Fondo Honduras-Canadá).

e. Hermandad de Honduras

Hermandad de Honduras es una Organización Privada de Desarrollo (OPD) de cobertura nacional, con sede en San Marcos de Ocotepeque y con presencia en la región occidental y central del país.

La visión de Hermandad de Honduras es: "Ser una institución sostenible con liderazgo en la prestación de servicios financieros y sociales que fomenten el desarrollo integral en las comunidades a nivel nacional".

La misión de Hermandad de Honduras es: "Contribuir a mejorar el nivel de vida de la población meta mediante la prestación de servicios financieros y sociales, trabajando con criterios competitivos y eficientes".

Los objetivos estratégicos de Hermandad de Honduras son:

- ✓ Consolidar y actualizar la capacidad competitiva de la organización como una entidad especializada en la entrega de servicios de apoyo a las comunidades en aspectos de: microfinanzas, capacitación, asistencia técnica, asesoría empresarial, programas de salud y desarrollo comunitario; así como cualquier otro servicio que beneficie a las familias o personas más necesitadas, dando respuesta en forma inmediata a las necesidades prioritarias de la población.
- ✓ Expandir los servicios de apoyo financiero, desarrollo comunitario, desarrollo empresarial y salud; logrando mayor cobertura poblacional, considerando la racionalización de los recursos y conservando el medio ambiente.
- ✓ Desarrollar gradualmente diferentes servicios no financieros mediante programas complementarios, con principios de sostenibilidad y orientados al fortalecimiento institucional y hacia los usuarios de los programas o servicios.

Dentro de los principales proyectos ejecutados por Hermandad de Honduras tenemos: Apoyo a las microempresas en el Occidente del país (financiado por USAID/COVELO); Producción agropecuaria y comercialización (financiado por Fundación Interamericana); Agua y saneamiento para el desarrollo del Sur de Lempira (financiado por el Fondo Contravalor Honduras-Suiza); Soporte financiero para la rehabilitación de microempresarios del sector agrícola (PNUD Honduras); Fortalecimiento de grupos de base mediante la educación no formal y desarrollo integral (CONEANFO); Desarrollo de la microempresa en el Occidente de Honduras (financiado por Embajada de los Países Bajos).

Funciones y responsabilidades de las ONG co-ejecutoras:

Dentro de las responsabilidades establecidas en los convenios de cooperación suscritos entre el PRODERT y las ONG podemos destacar:

- ✓ Elaboración de diagnósticos: incluye dos aspectos principales que son los diagnósticos comunitarios y los diagnósticos situacionales de los integrantes de las CRAC. En los primeros se recopila información socioeconómica de las comunidades potenciales de beneficiarse del proyecto con la finalidad de definir las comunidades donde se realizarán las intervenciones, así como de diseñar las acciones socio-productivas prioritarias a impulsarse en dichas comunidades. El segundo tipo de diagnóstico se realiza con el fin de conocer las características de los futuros integrantes de las CRAC, con sus fortalezas y debilidades, con el fin de planificar las acciones requeridas en el proceso de fortalecimiento organizacional de las mismas.
- ✓ Fortalecimiento organizativo de estructuras locales: en base a las debilidades observadas se elabora y ejecuta un plan de capacitación modular para cada una de las CRAC a fin de poder reforzar y/o brindar los conocimientos necesarios en materia de organización social. El nivel alcanzado en desarrollo organizacional es el elemento indicador más importante para la evaluación de la eficiencia los planes de capacitación, los cuales son concertados con cada uno de los grupos.
- ✓ Fortalecimiento administrativo y contable: mediante jornadas de inducción e identificación del recurso humano se verifican las aptitudes y actitudes de potenciales participantes idóneos en las capacitaciones sobre aspectos de administración, contabilidad básica, manejo de fondos y sistemas de capitalización de las CRAC. La selección del recurso humano se hace con el fin de conformar a nivel comunitario cuadros con capacidad técnica sólida y de carácter permanente, estimulando con ello la transparencia y la sostenibilidad del proceso.
- ✓ Elaboración de perfiles de proyectos productivos y asistencia técnica, incluyendo:
 - Identificar las necesidades de producción y asistencia técnica mediante la participación activa de todos los socios de las CRAC.
 - Elaborar fichas técnicas que contengan información básica de las necesidades de producción y asistencia técnica, las que posteriormente se convertirán en perfiles de proyectos.
 - Validar los perfiles de proyectos mediante socialización con los productores integrantes de cada CRAC.
- ✓ Capacitaciones grupales aplicadas: utilizando un sistema modular, la duración de los eventos es de acuerdo a la temática a desarrollar. Las metodologías aplicadas incluyen días de campo, encuentros de productores, giras educativas, demostraciones, exposiciones dialogadas, etc.
- ✓ Transferencia de tecnología a pequeños productores: con la finalidad de promover tecnologías innovadoras que causen impacto entre los socios se ejecutan acciones de implementación de granjas integrales demostrativas, desarrollo de fincas modelos, intercambio de experiencias con otros productores y promoción de tecnologías exitosas de fácil aplicación.

- ✓ Comercialización y mercadeo: la estrategia diseñada pretende aumentar la eficiencia productiva de los socios de las CRAC, logrando la formación de espacios de diversificación productiva mediante la transformación de materias primas y la apertura a mejores ventanas de comercialización. Para ello se planifican las siguientes acciones:
 - Brindar asistencia técnica y seguimiento puntual a las CRAC con el fin de regular procesos de producción, administración, agrodiversificación y mercadeo.
 - Coordinar con otras instituciones eventos técnicos con el fin de lograr la especialización de cada rubro atendido.
 - Ofrecer soporte financiero a actividades de diversificación y comercialización con fondos institucionales propios a tasas de interés preferenciales.
 - Facilitar la creación y participación en ferias agropecuarias para promocionar, intercambiar y comercializar los productos de las CRAC.

Seguimiento y evaluación a las acciones de las ONG co-ejecutoras

El sistema diseñado para brindar seguimiento y evaluación a las acciones de las ONG co-ejecutoras en cada subproyecto es implementado a varios niveles. En primera instancia es el supervisor del subproyecto quien mantiene el contacto directo con los técnicos de campo de la ONG co-ejecutora. Un segundo nivel está conformado por dos coordinadores departamentales del PRODERT que se relacionan con los enlaces técnicos de cada ONG y al mismo momento es el jefe inmediato de los supervisores.

En el sistema de seguimiento se utilizan los siguientes instrumentos:

- ✓ Informes periódicos (mensuales, trimestrales, anuales) para medir el cumplimiento de metas físicas y financieras.
- ✓ Informes de alerta para detectar eventos importantes positivos o negativos que se dan en la ejecución de las actividades, con el fin de corregir tempranamente problemas de ejecución o cuando son positivos para divulgarlos.
- ✓ Supervisiones generales y puntuales para verificar la calidad de las acciones.
- ✓ Revisión anual de los convenios de cooperación.

En aspectos de evaluación se llevan registros de actores con los cuales se están vinculando las ONG co-ejecutoras, así como de los eventos de capacitación, para conocer de esta manera los avances en los ámbitos de fortalecimiento de capacidades, habilidades y destrezas de los beneficiarios. Al respecto, el instrumento que más relevancia tiene es el sistema de clasificación y autoevaluación de las CRAC.

IV. Evaluación de la modalidad de ejecutar el proyecto de esta manera

Resumen de las apreciaciones de las ONG co-ejecutoras

Para conocer el punto de vista de las 5 ONG co-ejecutoras sobre el funcionamiento del modelo de ejecución del PRODERT a través de convenios entre la UEP y las ONG locales, se realizó una serie de talleres de análisis de fortalezas y debilidades de la experiencia. Las cinco ONG co-ejecutoras fueron consultadas individualmente con todo su equipo técnico participando en el PRODERT. Los resultados completos de los talleres se encuentran en anexo al presente documento.

Según las ONG co-ejecutoras, las fortalezas de la modalidad de ejecución del proyecto se pueden agrupar en tres aspectos principales:

1. Las características propias de las ONG co-ejecutoras contribuyen a la eficacia y eficiencia en la ejecución del PRODERT, considerando que las ONG han aumentado la eficiencia del proyecto por medio de las siguientes aportaciones:
 - Experiencias acumuladas en la ejecución de proyectos anteriores de desarrollo rural en la misma zona de influencia, resultando también en un buen conocimiento de la región, su problemática y oportunidades.
 - Complementariedad entre las diferentes ONG, cada una con sus propias experiencias anteriores y especializaciones; lo que permite el intercambio de lecciones aprendidas y un fortalecimiento mutuo de las capacidades organizacionales.
 - Capacidad instalada para ejecutar oportunamente las acciones del PRODERT: oficinas locales, medios de transporte, recursos humanos capacitados, instrumentos de trabajo probados, etc.
 - Cercanía de los beneficiarios del proyecto, facilitando el establecimiento de relaciones de confianza con los mismos.
 - Red de relaciones institucionales existentes, por ejemplo con gobiernos locales y otras iniciativas de desarrollo, facilitando así las coordinaciones y cooperaciones a nivel local.
 - Integración de las acciones del PRODERT en sus planes estratégicos institucionales, haciendo congruentes las acciones a nivel de campo.
 - Flexibilidad en la ejecución, trabajando con equipos dinámicos a nivel local.
 - Contribuciones al proyecto que tienen sus raíces en los valores institucionales de las ONG co-ejecutoras: transparencia, ausencia de influencias políticas en la selección de beneficiarios y técnicos, enfoque de género en el desarrollo, etc.
2. La suscripción de convenios tripartitos entre los beneficiarios organizados en las CRAC, el PRODERT y las ONG co-ejecutoras permite brindar un acompañamiento integral y con visión de mediano plazo a las mismas CRAC. De esta manera las ONG se comprometen al logro de efectos e impactos a nivel de las CRAC dentro de su zona de influencia.
3. Las relaciones duraderas establecidas con las CRAC y la presencia permanente de las ONG co-ejecutoras en la zona después de finalizar el PRODERT contribuirán a la sostenibilidad de las acciones y de los impactos del proyecto.

Las debilidades encontradas en la implementación del modelo de ejecución, siempre según las ONG co-ejecutoras, se sitúan a nivel de dos aspectos: los procedimientos administrativos-financieros de los convenios y las relaciones entre la UEP y las ONG.

1. Por unanimidad las ONG co-ejecutoras mencionan que la principal debilidad son los atrasos en los pagos a ellas para cubrir sus gastos operacionales, lo que ha creado problemas financieros para varias de las ONG. Adicionalmente se menciona inconformidad con los montos de los mismos pagos, con los atrasos en la reintegración de las retenciones por control de calidad de servicios brindados y con la falta de agilidad (en años anteriores) en la renovación de los convenios, resultando en una discontinuidad de los servicios brindados a las CRAC. Relacionado al mismo tema de la lentitud de los procesos administrativos, las ONG mencionan también los atrasos en los desembolsos para diversos proyectos como una debilidad del modelo de implementación del PRODERT.
2. En cuanto a las relaciones entre la UEP y las ONG co-ejecutoras, se mencionan como principales debilidades:
 - Imperfección del sistema de comunicación entre la UEP y las ONG, con predominancia de comunicaciones verbales e informales.
 - Esporádicamente la UEP impone políticas o procedimientos de trabajo, sin consulta previa con las ONG.
 - Las ONG co-ejecutoras consideran que reciben relativamente poco apoyo por parte del PRODERT, tanto en sus contactos con los beneficiarios como en materia de fortalecimiento institucional.
 - Poco involucramiento de las ONG co-ejecutoras en la ejecución de los componentes del PRODERT que no se relacionan directamente con las CRAC (caminos vecinales, proyectos de agua, convenio con el CONADEH, etc.).

Además de las debilidades anteriores, las ONG co-ejecutoras mencionan también algunos factores externos (más bien amenazas que debilidades) que dificultan en cierta medida las relaciones entre las ONG y el PRODERT:

- ✓ Algunos celos institucionales entre las mismas ONG co-ejecutoras, combinado con un sentimiento de tratos desiguales recibidos por parte de la UEP.
- ✓ Los efectos de los recortes presupuestarios sufridos por parte del proyecto.
- ✓ Problemas en las relaciones entre algunas municipalidades y ciertas ONG.

Resumen de las apreciaciones de la UEP

Para conocer también el punto de vista de la UEP sobre el funcionamiento del modelo de ejecución del PRODERT a través de convenios entre la UEP y las ONG locales, se realizó igual taller de análisis de fortalezas y debilidades de la experiencia con los técnicos de la UEP, en un momento y lugar diferente. Los resultados completos del taller se encuentran igualmente en anexo al presente documento.

Aunque las ONG co-ejecutoras y la UEP ponen acentos diferentes en las fortalezas y debilidades de la ejecución del PRODERT por medio de alianzas entre ambas, se encuentran muchas coincidencias entre los dos puntos de vista. Así es que también para la UEP las mayores fortalezas se sitúan a nivel de la eficiencia en la ejecución y de la sostenibilidad de las acciones y efectos después de finalizar el PRODERT.

A nivel de eficiencia en la ejecución del proyecto, la UEP confirma la fortaleza de poder contar con la capacidad instalada de las ONG co-ejecutoras, resaltando especialmente la logística instalada de ellas, su cercanía y compromiso con el grupo meta del PRODERT, así como la diversidad pero complementariedad entre las diferentes ONG.

Según la UEP, un elemento adicional que contribuye a la eficiencia del proyecto es la separación de las funciones de ejecución (por parte de las ONG) y las de seguimiento y evaluación (por parte de la UEP), lo que permite una mayor especialización en las funciones y la rendición de cuentas claras sobre los logros e impactos del PRODERT.

En cuanto a las debilidades del modelo de implementación del PRODERT, la UEP demuestra una actitud más crítica y analítica que las ONG co-ejecutoras, reconociendo como principales debilidades:

- ✓ Aunque la UEP admite que se presentan atrasos en los pagos a las ONG, así como en el proceso de aprobación de los diversos proyectos a lo largo de la cadena de niveles involucrados (UEP – BCIE – PNUD), menciona también que parte de estos se origina por tardanzas en la entrega de productos establecidos en los convenios (planificaciones e informes de actividades, perfiles de proyectos, etc.).
- ✓ Como debilidad importante la UEP menciona la insuficiente oferta de servicios de calidad por parte de las ONG co-ejecutoras, estimando que en general la calidad del trabajo realizado es regular. Por consiguiente no se aprovechan todas las oportunidades ofrecidas por el PRODERT, ni a nivel de las mismas ONG ni a nivel de las CRAC. Según la UEP, las principales causas de la calidad regular de los servicios prestados son la alta rotación del personal dentro las ONG, así como las limitadas inversiones en fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
- ✓ Internamente dentro de la UEP se sitúan las debilidades a diferentes niveles:
 - Insuficiente socialización del modelo de trabajo, tanto al interno de la UEP como con todos los ejecutores y actores en el proyecto (y especialmente con los gobiernos locales) hace que no todos asumen correctamente sus responsabilidades. De hecho, varios actores todavía piensan bajo el esquema de proyectos tradicionales.
 - Poco contacto de la UEP con los técnicos de las ONG co-ejecutoras y los beneficiarios en las CRAC.
 - Insuficiente capacidad de supervisión y acompañamiento a las ONG co-ejecutoras, pero también a los demás componentes del PRODERT. Como principales causas se mencionan la planilla reducida de la UEP y la ubicación poco idónea de las oficinas departamentales del PRODERT.
 - La UEP ha sufrido una alta rotación de personal, lo que ha creado discontinuidad en las relaciones establecidas con las ONG co-ejecutoras.

En cuanto a las amenazas externas que dificultan la ejecución del PRODERT por medio de convenios con ejecutores directos seleccionados, las opiniones de la UEP coinciden casi totalmente con las de las ONG co-ejecutoras.

Apreciaciones de los beneficiarios del proyecto

Al momento de los grupos focales sobre satisfacción de los socios, los participantes expresaron con frecuencia su apreciación positiva del trabajo realizado por las ONG co-ejecutoras, así como de la calidad de los servicios recibidos. En términos generales, los socios de las CRAC se sienten apoyados y estimulados por los técnicos de las ONG co-ejecutoras que les atienden, manifestando entre otros:

- ✓ La gran mayoría de los técnicos son amables, bien accesibles, puntuales y responsables. En otras palabras, los socios sienten que hay un compromiso real de los técnicos de las ONG co-ejecutoras con las necesidades, problemas y preocupaciones de las CRAC.

- ✓ Los beneficiarios se sienten contentos con el trato recibido por parte de los técnicos, valorizando principalmente la disposición y buena voluntad de considerar y atender las solicitudes de apoyo por parte de las CRAC, brindando respuestas y soluciones donde les sea posible.
- ✓ Un aspecto importante en la apreciación positiva de los beneficiarios son los elementos interpersonales y sociales en las relaciones establecidas con las ONG co-ejecutoras. Crea satisfacción que los técnicos de las ONG participan en las reuniones y eventos sociales de las CRAC, así como que visitan a los socios en sus parcelas y casas.

Por supuesto hay algunos aspectos de la relación con las ONG que son susceptibles de mejoramientos, pero en su mayoría se trata de sucesos aislados y/o que se pueden corregir fácilmente. Así es que esporádicamente se mencionan intervenciones inapropiadas de técnicos en el funcionamiento de la CRAC, lineamientos contradictorios al respecto del desarrollo de proyectos, creación de falsas expectativas entre los socios, incumplimiento de compromisos adquiridos, actitudes negativas o despreciativas hacia los socios, etc.

La insatisfacción mayor de los beneficiarios se relaciona con la alta rotación del personal de las ONG co-ejecutoras, por lo menos en algunos de los subproyectos. Consecuentemente, esto último debería ser el punto de atención más importante para las ONG co-ejecutoras para mejorar la atención brindada a las CRAC. Algunas otras recomendaciones importantes de los socios incluyen:

- ✓ Ampliar la asesoría a las CRAC, más allá de las acciones específicas del PRODERT.
- ✓ Contratar más técnicos y proporcionarles los medios de transporte necesarios para que puedan acompañar más de cerca las actividades de las CRAC.
- ✓ Dar más seguimiento al desempeño de los técnicos, corrigiendo las debilidades encontradas para mejorar aún el servicio recibido.
- ✓ Involucrar a los beneficiarios en la evaluación del desempeño de los técnicos.

V. Conclusiones – Lecciones aprendidas

Conclusiones

La prestación de servicios de organización social y asistencia técnica a las CRAC, así como el acompañamiento permanente a las mismas por 5 ONG locales co-ejecutoras del proyecto forman aspectos bastante innovadores en la ejecución de proyectos como el PRODERT. En términos generales, esta modalidad de ejecución del proyecto ha generado resultados positivos y los socios de las CRAC manifiestan casi unánimemente su satisfacción con la calidad de los servicios recibidos, así como con las relaciones establecidas con las ONG co-ejecutoras y sus técnicos.

Las fortalezas del modelo de ejecución de proyecto son diversas, pero se destacan los dos aspectos siguientes:

1. Las ONG locales co-ejecutoras contribuyen sustancialmente a la eficacia y eficiencia del PRODERT. Esta contribución está basada principalmente en las características siguientes de las ONG locales:
 - ✓ Experiencias anteriores en la ejecución de diferentes proyectos en la zona de influencia del PRODERT, resultando también en un conocimiento profundo del ámbito del proyecto, su problemática y oportunidades de desarrollo.
 - ✓ Capacidad instalada de las ONG locales en términos de recursos humanos, logística, metodologías de trabajo, etc. Esta capacidad instalada permitió una respuesta oportuna de las ONG a las metas establecidas por el PRODERT, asegurando una salida rápida del mismo.
 - ✓ Cercanía de las ONG locales a la población meta del proyecto, a menudo con contactos establecidos anteriormente con las comunidades y organizaciones locales dentro de la zona de influencia del PRODERT.
 - ✓ Redes establecidas de relaciones institucionales, tanto con gobiernos locales como con otras iniciativas nacionales e internacionales de desarrollo, facilitando la coordinación de las diferentes acciones y en algunas ocasiones aportando componentes adicionales al PRODERT.
2. El compromiso de las ONG co-ejecutoras con la población meta y su permanencia en sus zonas de trabajo contribuirán indudablemente a la sostenibilidad de las acciones después de haber terminado el PRODERT. Tal vez no será posible dar seguimiento permanente a todos los componentes del proyecto, pero siempre habrá actividades futuras de las ONG co-ejecutoras con las comunidades asistidas y organizaciones locales acompañadas.

Cabe mencionar que parte de las fortalezas mencionadas tienen sus raíces en los valores y cultura institucionales de las ONG, demostrando lo positivo de establecer alianzas entre actores estatales y no-gubernamentales en la ejecución de proyectos de desarrollo, dejando detrás la tradicional desconfianza recalcitrante entre ambos.

Por ser una experiencia innovadora, es obvio que el modelo de ejecución tiene que socializar y desarrollarse todavía más entre los diferentes actores, principalmente entre los actores directamente involucrados, que son la UEP y las ONG co-ejecutoras. Llamativo al respecto es la ambigüedad que todavía existe en la denominación de las mismas ONG locales: a veces se habla de ONG contratadas, en otras ocasiones de ONG co-ejecutoras o aliadas. En el mismo sentido se aprecia dentro del PRODERT una visión bastante tradicional sobre los propósitos del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, separando en gran medida las funciones de ejecución

(responsabilidad casi exclusiva de las ONG locales) de las funciones de seguimiento y evaluación (responsabilidad casi exclusiva de la UEP), resultando en un sistema de SyE con enfoque fuerte de control y rendición de cuentas, pero creando pocos espacios para un aprendizaje participativo por parte de todos los involucrados sobre los logros, resultados y debilidades del proyecto.

Ambos ejemplos mencionados señalan que la modalidad de co-ejecución todavía tiene que madurar más, a medida que se van generando las experiencias.

Las fortalezas mencionadas apuntan a una selección oportuna de las ONG locales por parte de la UEP; lo que se confirma por la estabilidad de los convenios celebrados. Sin embargo las tareas de las ONG co-ejecutoras implican el cumplimiento de un paquete amplio de objetivos, aunque las seleccionadas tienen claramente diferentes niveles de fortalezas y debilidades para cumplir con ese paquete de objetivos. Por ejemplo, algunas tienen más fortalezas en áreas específicas (microfinanzas, conservación del medio ambiente, etc.); otras tienen mayor capacidad instalada (estructuras organizativas, logística, recursos humanos, etc.). Independientemente de esas diferencias tienen que cumplir las mismas funciones dentro de su subproyecto. En estos términos es lógico que la calidad de los servicios prestados no sea homogénea, con algunas ONG sobresalientes pero otras faltantes en ciertos aspectos.

Al respecto de la multitud de responsabilidades de las ONG co-ejecutoras se perfila un dilema en las posibles opciones para subcontratar servicios, con las alternativas de convenios por espacio geográfico (subproyecto) o por temática de las acciones. El PRODERT optó por convenios por subproyecto, asegurando de esta manera una entrega coordinada e integrada de servicios a las CRAC, ya que una sola ONG co-ejecutora acompaña todo el quehacer y fortalecimiento organizativo de cada una de las CRAC. La otra cara de la moneda es que la especialización de las ONG en cada uno de los diferentes temas queda relativamente limitada, lo que afecta posiblemente la calidad de los servicios prestados. Vale la pena cuestionarse si la opción de contratar servicios más especializados, pero con una visión menos integral y menor acompañamiento permanente, resultaría en mayores efectos e impactos.

Las diferencias entre las ONG co-ejecutoras van más allá de diferencias en capacidades y fortalezas organizacionales, pero también se relacionan con aspectos tales como:

- ✓ Existen diferencias marcadas entre las ONG en cuanto a valores y cultura institucionales, reflejándose en varios aspectos; entre otros: manera de relacionarse con los beneficiarios, visión sobre la sostenibilidad del proyecto, políticas de recursos humanos, etc.
- ✓ En cierta medida esta heterogeneidad también define el grado de apropiamiento del modelo de alianzas en la ejecución del PRODERT, con algunas ONG quedándose básicamente al nivel de subcontratación de servicios pero otras entrando completamente en una lógica de co-ejecución.
- ✓ Algunas ONG tienen una red de contactos institucionales más amplia que otras, lo que les facilita conectar su grupo meta con servicios adicionales y al mismo momento adquirir una actitud más propositiva frente a la UEP, aportando insumos valiosos para enriquecer el PRODERT. Dos ejemplos llamativos al respecto son los ecofogones y los proyectos de lombricultura.
- ✓ Si bien es cierto que las ONG co-ejecutoras como tales tienen todas sus experiencias anteriores, hay aspectos internos y externos que condicionan la calidad y experiencia acumulada del recurso humano contratado. Uno de ellos es el aislamiento de algunas de las zonas de trabajo, dificultando el acceso a recurso humano más calificado y con experiencia.

Con respecto a la modalidad de ejecución del proyecto se destacan dos oportunidades que hasta la fecha poco se aprovecharon para aumentar la eficiencia de las acciones del PRODERT:

- ✓ Aunque se considera la diversidad entre las ONG co-ejecutoras, cada una con sus propias fortalezas, como una oportunidad para experimentar con metodologías y formas de trabajo, en la realidad se realizan pocos intercambios entre las ONG que permitirán aprender de las experiencias mutuas. Por consiguiente no se ha podido potenciar plenamente las oportunidades de la diversidad entre las mismas ONG. Una mayor coordinación entre las ONG permitirá también aumentar la eficiencia de las acciones, evitando ciertas duplicidades en el trabajo realizado; por ejemplo en la elaboración de capacitaciones o la construcción de metodologías de trabajo. De igual manera permitirá estandarizar algunos instrumentos de trabajo y de rendición de cuentas (por ejemplo: informes presentados, estados financieros de las CRAC, etc.), lo que facilitará la consolidación de la información disponible y la generación de lecciones aprendidas. Por fin, una mejor coordinación entre las ONG co-ejecutoras facilitará el desarrollo de una capacidad propositiva hacia la UEP por medio de propuestas consensuadas que pudieran contribuir a mejorar los efectos e impactos del proyecto. Esto se afirma por el hecho que se percibe una apertura de parte de la UEP hacia este tipo de planteamientos.
- ✓ Aunque la UEP considera regular la calidad de los servicios ofrecidos por las ONG locales, hasta la fecha el PRODERT invirtió poco en acciones de fortalecimiento de las capacidades de las mismas ONG y/o las ONG aprovechan poco las oportunidades existentes. Sin embargo, un proceso estructurado y mancomunado de capacitaciones, talleres y cursos contribuirá seguramente a una mayor eficiencia de las ONG, así como a la sostenibilidad futura de las mismas como actores importantes para el desarrollo de la zona de influencia del PRODERT. También contribuirá a una mayor coordinación entre las ONG mismas y entre las ONG y la UEP, al igual que a una mayor homogeneidad en las políticas e instrumentos de trabajo.

Sin lugar a dudas, la mayor debilidad del modelo de implementación del proyecto se encuentra en las tardanzas en los pagos a las ONG co-ejecutoras por los servicios brindados, y más en general en los atrasos en los diferentes procedimientos administrativos. Inclusive, en años anteriores causó discontinuidad en el acompañamiento a las CRAC por atrasos en la renovación de los convenios establecidos y contribuyó a la relativamente alta rotación de personal dentro de las ONG locales. Tomando en cuenta el tamaño relativamente pequeño de la mayoría de las ONG involucradas, así como de su patrimonio y reservas, las tardanzas en los pagos les causan, además de cierto desagrado, serios problemas financieros a algunas.

También existe cierta confusión al respecto de las relaciones de las ONG co-ejecutoras con los gobiernos locales, aunque esta debilidad se visualiza más como un problema de comunicación y coordinación entre la UEP y las ONG co-ejecutoras. No obstante, para algunas ONG resulta contradictorio que ellas desde mucho tiempo establecieron buenas relaciones con las municipalidades, pero se ven poco involucradas en las acciones que el PRODERT desarrolla en coordinación directa con las mismas municipalidades. Al respecto opinan que podrían realizar aportaciones importantes al PRODERT, pero que esta oportunidad ahora queda desaprovechada. Una mayor socialización e información periódica de la UEP hacia las ONG sobre estos componentes ya podría resolver parte de las discrepancias.

Lecciones aprendidas – Recomendaciones para eventuales réplicas de la experiencia

La modalidad de ejecución del PRODERT, caracterizada principalmente por el establecimiento de alianzas y convenios con ONG locales co-ejecutoras, contribuye claramente a la eficiencia del proyecto y el logro de los efectos e impactos del mismo. Elementos importantes en esta contribución son las experiencias relevantes anteriores de las ONG con los tipos de actividades del proyecto, su capacidad instalada y su cercanía y compromiso con la población meta. Adicionalmente aportan sus valores, su flexibilidad en el desarrollo del trabajo y el conocimiento profundo del ámbito del proyecto. Por su probable continuidad presencial en la zona de influencia constituyen también un factor importante en el vigilar y asegurar de la sostenibilidad esperada de las acciones, resultados e impactos del PRODERT.

Sin embargo, por ser una experiencia nueva tanto para la UEP como para las ONG locales, el concepto del establecimiento de una verdadera alianza ONG-PRODERT todavía no se ha podido realizar a plenitud, apreciando que algunas ONG co-ejecutoras sí asumen plenamente su rol y responsabilidad de aliadas, mientras que otras todavía actúan básicamente como prestador de servicios. De igual manera persisten algunas actitudes tradicionales dentro del personal técnico de la UEP, en el sentido que las relaciones con las ONG locales a menudo se caracterizan por una relación supervisor-supervisado, en vez de enfocarse en un acompañamiento técnico-metodológico a las mismas ONG. Consecuentemente una primera lección aprendida es que la socialización, implementación y maduración de esta modalidad de ejecutar un proyecto necesita su tiempo, así como la implementación de una serie de correcciones necesarias según se van generando las experiencias. De allí surge la importancia de evaluar permanentemente y participativamente el desarrollo de las alianzas para poder tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias. En el caso concreto del PRODERT no hay dudas que ambas partes (UEP y ONG co-ejecutoras) demuestran la voluntad y apertura necesaria para mejorar los términos de la cooperación con base en las experiencias generadas en el trabajo anterior.

Los resultados obtenidos, las apreciaciones de los involucrados directos y las observaciones de la misión de la evaluación permiten formular las siguientes recomendaciones adicionales para eventuales réplicas de la modalidad de ejecución en otros proyectos futuros:

- ✓ Una selección oportuna de las ONG co-ejecutoras es importante y se basa de preferencia en un diagnóstico estructurado de las capacidades organizacionales e institucionales de las potenciales ONG u otros prestadores de servicios. Dicho diagnóstico no solamente considerará las capacidades técnicas y administrativas de los candidatos, pero también aspectos menos tangibles como valores, participación, liderazgo, disposición a aprender, flexibilidad, etc.
- ✓ En la elaboración de la estrategia del proyecto se tiene que considerar las ventajas y desventajas de una selección de las ONG aliadas con base en su área geográfica de trabajo (criterio geográfico) o con base en sus campos de trabajo (criterio temático). Mientras el criterio geográfico asegura mayor coherencia e integralidad en la realización de las diferentes actividades, un criterio temático contribuirá probablemente a una mayor calidad en la prestación de cada uno de los diferentes servicios.

- ✓ Para mejorar la calidad de los servicios brindados y contribuir a la sostenibilidad del proyecto y de las mismas ONG co-ejecutoras, el proyecto deberá invertir activamente en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de sus actores aliados. Los temas de los talleres y capacitaciones se definirán en función de los objetivos y actividades del proyecto, pero siempre incluirán un componente fuerte sobre sistemas participativos de planificación, seguimiento y evaluación.
- ✓ Aunque la diversidad de las ONG prestadoras de servicios constituye una fortaleza del modelo de ejecución, una estandarización mínima de metodologías y procedimientos contribuirá en gran medida a la consolidación de la información recopilada por el proyecto, la generación de nuevos conocimientos y el intercambio de las lecciones aprendidas. Dicha estandarización se relacionará principalmente con procedimientos administrativos, formatos utilizados, requisitos de rendición de cuentas, etc. De preferencia se realizará de manera participativa con las organizaciones involucradas y de ninguna manera limitará los espacios para experimentar con enfoques y metodologías de trabajo alternativos que podrían generar innovaciones interesantes para el mismo proyecto.
- ✓ Trabajando con diversos prestadores de servicios y múltiples componentes dentro de un solo proyecto, es aconsejable estructurar y hacer operacional un órgano permanente de consulta y coordinación entre la unidad ejecutiva del proyecto y sus ONG aliadas. Las responsabilidades de dicho órgano podrían incluir:
 - Crear canales oportunos y eficientes de comunicación entre los diferentes involucrados en la ejecución del proyecto.
 - Elaborar e implementar el arriba mencionado plan de fortalecimiento de capacidades de las entidades ejecutoras del proyecto.
 - Construir de manera participativa los procedimientos y formatos estandarizados del proyecto, para que sean aceptados y secundados por todos los actores.
 - Estimular un intercambio permanente de las experiencias realizadas, conocimientos adquiridos y lecciones aprendidas.
- ✓ La implementación del modelo de trabajo requiere nuevas habilidades y actitudes por parte de la unidad ejecutora del proyecto, dejando detrás sus tradicionales responsabilidades de ejecución y/o control sobre la ejecución y evolucionando paulatinamente hacia una función de acompañamiento y fortalecimiento de las entidades ejecutoras del proyecto. Una asignación de responsabilidades de los supervisores y coordinadores del proyecto por área temática, y no por área geográfica del proyecto, contribuirá probablemente a la adopción de estas nuevas responsabilidades, así como a una mayor especialización de la unidad ejecutora en cada uno de los componentes del proyecto.
- ✓ Diferentes fortalezas del modelo de implementación se relacionan con el carácter local de las ONG prestadoras de servicios. Consecuentemente la mayoría de ellas tienen un volumen relativamente pequeño de operaciones y cuentan con reservas financieras limitadas. Por consiguiente será necesario en eventuales réplicas elaborar e implementar procedimientos más flexibles y oportunos para realizar las transferencias de los fondos a las ONG co-ejecutoras, con el objetivo de no comprometer innecesariamente sus capacidades ejecutoras y sostenibilidad económica, ni crear desagrados por parte de ellas que afectan la relación establecida entre los aliados en la ejecución del proyecto.

Anexo:

Opiniones de las ONG co-ejecutoras y de la UEP sobre la ejecución del proyecto mediante convenios de cooperación y co-ejecución

Resultados de los talleres realizados

1. Introducción

Para conocer el punto de vista de las 5 ONG co-ejecutoras y de la UEP sobre el funcionamiento del modelo de ejecución, se realizó un ejercicio de análisis de fortalezas y debilidades de una manera separada: las ONG fueron consultadas individualmente con todo su equipo técnico participando en el proyecto, mientras que la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) fue consultada en un momento y entorno diferente. El ejercicio se realizó en cada aspecto (fortalezas y debilidades) iniciando con una lluvia de ideas, enfatizando que las opiniones se centraran en cuanto al modelo en sí de ejecución del proyecto; utilizando las siguientes preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Cuál es la diferencia de ejecutar un proyecto de manera directa o mediante la subcontratación de servicios?
- ✓ ¿Cuál es el enfoque específico de subcontratación?

Seguidamente se descartaron ideas que se no referían específicamente al tema y se solicitó proponer recomendaciones para minimizar las debilidades encontradas.

A continuación se presentan los resultados de los talleres, separando las dos visiones: la de las ONG co-ejecutoras y la de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP).

2. Visión de las ONG sobre el modelo

a. Fortalezas

Las fortalezas mencionadas por los participantes podemos agruparlas en tres aspectos: las referentes a las características de las ONG aliadas, las relacionadas con la ejecución del trabajo en sí y las relacionadas a la continuidad del proyecto. Es importante destacar que no necesariamente una ONG, de acuerdo a sus propias expresiones de fortalezas, reúne todos los elementos mencionados dentro de los tres aspectos.

1. Características de las ONG co-ejecutoras: se destacan tres características que han contribuido en la selección de las ONG que ejecutan el proyecto en el terreno y en los logros del modelo de implementación.

Experiencia de la ONG: La valoración de esta característica se traduce en que por su experiencia las ONG tienen un buen criterio para priorizar las necesidades de los productores y seleccionan los beneficiarios de una manera objetiva. Además, les ha sido fácil desarrollar niveles de confianza entre los beneficiarios para afiliarse a las CRAC. La experiencia acumulada viene de la participación en la ejecución de proyectos de desarrollo anteriores en la Región de Occidente, lo que junto con la implementación de sus programas regulares ha permitido un conocimiento del territorio, lo que a su vez crea ventajas comparativas para la planificación y ejecución de actividades. Las ONG co-ejecutoras cuidan su nombre que han ganado en estas experiencias y usan sus mejores criterios para seleccionar y ejecutar proyectos específicos con los beneficiarios de las CRAC. En materia general de

planificación, esta misma experiencia facilita la integración de las actividades específicas del proyecto PRODERT dentro de los Marcos Lógicos institucionales de las ONG y los Planes Operativos Anuales que de él se derivan, haciéndolos congruentes a nivel de PRODERT, ONG co-ejecutora y CRAC asistida.

Temas de trabajo: En términos generales los temas específicos de trabajo que se contemplan dentro del Marco Lógico del PRODERT (como el crédito, la organización social, la capacitación y la asistencia técnica) son temas que han manejado anteriormente las ONG, aunque unas con mayor intensidad que otras.

Transparencia: Las ONG en sí mismas están sujetas a un régimen de rendición de cuentas a sus propias estructuras directivas y con la participación en el PRODERT ha habido una apertura hacia las auditorías de las Comisiones Ciudadanas de Transparencia. Se estima que la participación de las ONG se ha constituido en una garantía para que los fondos PRODERT lleguen hacia la población meta, brindando lineamientos y dando seguimiento hacia un manejo correcto de los mismos.

2. Sobre la ejecución del trabajo

Flexibilidad e independencia:

- ✓ Normalmente no hay objeción por parte del PRODERT a cambios en la forma de trabajo de las diferentes ONG (horarios, condiciones de trabajo, etc.).
- ✓ Cada ONG contrata su personal, sin influencia política.
- ✓ Cada ONG responde por su trabajo en la zona asignada.

Convenios de servicios técnicos: Mediante la suscripción de los convenios tripartitos se garantiza el seguimiento continuo a las actividades de las CRAC en sus aspectos organizativos y administrativos. Adicionalmente se dinamiza la interacción entre PRODERT, ONG co-ejecutora y población meta. De ésta manera también se reducen la burocracia en los trámites de contratación y los efectos de la reducción del número de empleados públicos. Las ONG opinan que con esta forma de operar los costos del PRODERT para brindar estos servicios se han reducido.

Capacidad instalada: Con los aportes de las ONG que ya contaban con logística, instrumentos y metodologías de trabajo probados, ha sido posible avanzar más rápidamente en alcanzar las metas del proyecto.

3. Sobre la sostenibilidad de las acciones

Según las ONG co-ejecutoras, el modelo de implementación del proyecto contribuirá a la sostenibilidad de los logros del PRODERT al terminar el proyecto, mencionando como argumentos al respecto:

- ✓ Para la mayoría de las ONG, el área de influencia del proyecto ya era parte de su área de influencia, lo que asegura su presencia permanente en la zona al finalizar el proyecto.
- ✓ En este modelo, la misma ONG que organiza las CRAC es la que da todo el seguimiento al proceso, inclusive fortaleciendo las relaciones mutuas. Lo que da mayores posibilidades de sostenibilidad.
- ✓ Mediante los encuentros de las ONG con la UEP para la planificación y evaluación de actividades se pudo conocer lo que cada una de las otras ONG co-ejecutoras está haciendo en su zona, obteniendo ideas para mejorar las acciones propias. También el trabajo de vinculación de las ONG con otras instituciones para canalizar servicios a las CRAC amplía las relaciones institucionales de las ONG y puede fortalecerlas en el futuro.

- ✓ Las ONG co-ejecutoras se han ganado un liderazgo en la región que les ha permitido establecer relaciones de coordinación con las municipalidades. Por ejemplo, dentro del marco de la Estrategia de Reducción de la Pobreza les han apoyado en la elaboración de perfiles de proyectos. Esto facilita la coordinación futura con los gobiernos locales.

b. Debilidades

Las debilidades mencionadas por las ONG se enmarcan en cuatro aspectos: sobre los procedimientos administrativos implementados, sobre la ejecución del trabajo en el campo, sobre la continuidad de las acciones y sobre elementos externos que han influido en el modelo.

1. Procedimientos administrativos

Por unanimidad las ONG co-ejecutoras mencionan que el principal problema en este campo ha sido el atraso en los desembolsos a las ONG para cubrir sus gastos operacionales. Para varias ONG que tienen poca capacidad de operar sin los fondos PRODERT ha sido una fuerte limitante para hacer un trabajo sistemático. Por otra parte se considera que el sistema utilizado para calcular el valor para el pago de los servicios no es el más apropiado ya que principalmente se basa en el número de CRAC atendidas, sin tomar en cuenta otros factores (como la accesibilidad a las comunidades) que modifican la estructura de costos en que incurren las ONG. Finalmente se menciona de manera generalizada que anualmente se efectúa una retención del 5% del valor del convenio por concepto de "control de calidad", pero hasta la fecha no se han devuelto las retenciones ni se dan explicaciones al respecto. Aunque se ha firmado adendum al convenio continuando la relación; lo que significa que no hay razones para mantener esta retención.

Adicionalmente a los problemas con los desembolsos, se suma el atraso en la firma de los convenios. También se menciona el extravío esporádico de documentación requerida para diversos trámites en toda la cadena del procedimiento administrativo (PRODERT-BCIE-PNUD). Finalmente se menciona que otro elemento que afecta este modelo de entrega de servicios es lo lento del trámite de los diferentes proyectos, causando retraso en el desembolso de fondos a las CRAC para dichos proyectos.

2. Ejecución del trabajo

En los intercambios que se dan entre las ONG y en la ejecución del trabajo se producen algunos celos institucionales que no contribuyen al fortalecimiento del modelo. De igual manera se expresó el sentimiento que la UEP no da el mismo trato a todas las ONG.

Aunque existe flexibilidad en los métodos y formas de trabajo, la UEP llega a veces a la imposición de líneas de trabajo cuando en opinión de la ONG existen otras opciones más viables.

Se adolece de un sistema formal de comunicación, predominando la forma verbal con mensajes susceptibles de cambios importantes a la hora de la implementación. Esto también promueve que no siempre se respeten las líneas jerárquicas que deben existir. Respecto a las relaciones directas de las ONG con la UEP se mencionan como otras debilidades:

- ✓ Poca relación de la UEP con el personal de campo de las ONG.
- ✓ Presión por resultados sin tomar en cuenta limitantes en el campo.
- ✓ Poca experiencia del personal de campo de PRODERT.
- ✓ Poco apoyo a las ONG por parte de la supervisión del PRODERT.
- ✓ Las evaluaciones del trabajo de las ONG no siempre han sido de buena calidad.
- ✓ Hay pocas acciones del PRODERT que contribuyen al fortalecimiento institucional de las ONG.

3. Sostenibilidad de las acciones

Como elementos que afectan la sostenibilidad de las acciones dentro del modelo de ejecución, se mencionan:

- ✓ Dependencia de los fondos del PRODERT para cumplir con los compromisos con el grupo meta, lo que al atrasarse o no desembolsarse contribuye a la pérdida de credibilidad de las ONG.
- ✓ Poco involucramiento de las ONG en la ejecución de otros componentes o proyectos específicos (como los de infraestructura), a los cuales se podría definir un sistema de seguimiento con participación de las ONG con el fin de que estos componentes sigan cumpliendo la finalidad para la que fueron construidos.

4. Factores externos

Aunque el análisis del modelo se centró en los aspectos internos al mismo, siempre surgieron elementos externos que lo afectan, dentro de los que destacan:

- ✓ La intervención de otras organizaciones de desarrollo con políticas diferentes que se contradicen con las del proyecto, pero que siempre están colaborando con los mismos beneficiarios.
- ✓ La disminución del presupuesto del proyecto por transferencias realizadas para ejecutar otras actividades fuera del marco original del proyecto.
- ✓ Han surgido algunos intereses políticos en contratación de personal para la UEP y en tratamiento preferencial que quisiera darse a ciertas CRAC.
- ✓ Algunas municipalidades quieren influenciar políticamente las ONG.
- ✓ Incumplimiento de la contraparte de las municipalidades en varios proyectos.

c. Recomendaciones para superar las debilidades

El mayor número de recomendaciones planteadas por las ONG vienen en el campo administrativo y las podemos agrupar en dos temas:

1. Trámite de los convenios:

- ✓ En general: agilizar los procesos administrativos del PRODERT. Así como agilizar el trámite de aprobación de los proyectos, poniendo un tiempo definido al recorrido que hace el trámite de ONG-PRODERT-BCIE-PNUD. Argumentando, entre otros, que cuando el enlace del PNUD en Santa Rosa revisa los documentos, no debería de haber tanto trámite burocrático a nivel central.
- ✓ Mayor involucramiento y seguimiento a la realización de los pagos por parte de la UEP cuando ya están los trámites en el PNUD, asumiendo la responsabilidad para entregar los fondos en las fechas estipuladas.
- ✓ Tener más cuidado en el manejo de documentos de trámites.
- ✓ Mejorar la comunicación entre la UEP y las ONG para disminuir los atrasos.

2. Monto de los convenios:

- ✓ Hacer una revisión de los montos asignados por CRAC en los nuevos convenios, agregando, además del criterio de número de CRAC atendidas, los criterios de ubicación geográfica y accesibilidad.
- ✓ Apoyo por parte de la UEP en la recuperación de los fondos recortados para el cumplimiento de los objetivos (control de calidad).

Otras recomendaciones incluyen:

- ✓ Lineamientos más estandarizados por parte de la UEP sobre las políticas de trabajo.
- ✓ Involucrar más a las municipalidades en la planificación de los proyectos para que los pongan en su presupuesto y así los aportes municipales se hagan efectivos. De igual manera, formalizar más el compromiso municipal mediante la firma de convenios tripartitos entre municipalidad, PRODERT y PNUD.
- ✓ Las ONG deberían de elaborar una propuesta técnica-financiera de desarrollo local a nivel de cada municipio, a partir de las necesidades reflejadas en los diagnósticos comunitarios. En base a la propuesta las ONG podrían negociar las acciones prioritarias con la UEP, evitando imposición de líneas de trabajo y asegurando la atención a las necesidades expresadas en los diagnósticos.
- ✓ Mejorar la coordinación interna entre las ONG, tomando en cuenta:
 - Reuniones con cierta frecuencia entre los directivos de las ONG para dictar líneas de coordinación y comunicación a los empleados respectivos.
 - Desarrollo del trabajo con confianza mutua y ética profesional.
 - Trato más igualitario de las ONG por parte de la UEP.

3. Visión de la UEP sobre el modelo

a. Fortalezas

Los integrantes de la UEP enfocan en dos aspectos las fortalezas que ha tenido el modelo de brindar servicios a través de la co-ejecución del proyecto en alianza estratégica con las ONG: relacionado con la sostenibilidad de las acciones y respecto a la ejecución del trabajo mismo.

1. Sostenibilidad de las acciones

Logística: El contar con las ONG con cierta capacidad instalada es un factor determinante para que lo realizado de manera complementaria con el PRODERT pueda tener continuidad al finalizar el mismo.

Complementariedad: De la participación de un grupo de ONG trabajando con la gente en los temas del proyecto, donde cada una tiene sus fortalezas y experiencias acumuladas, se adquieren nuevos conocimientos. Adicionalmente se ha fomentado el trabajo en equipo y la coordinación local, con lo que se contribuye a la continuidad de las acciones.

Género: Una mayor sensibilidad al tema de género por parte de algunas ONG ha sido una contribución importante a que este elemento esté presente en las acciones del proyecto. Esto contribuye a un mayor involucramiento de los beneficiarios a nivel de la unidad familiar y también se abre el abanico de opciones para la captación de recursos.

2. Ejecución del trabajo

Eficiencia y eficacia: En la implementación del modelo se aprecian varias ventajas para garantizar una mayor eficiencia y eficacia al brindar los servicios a los beneficiarios por medio de las ONG co-ejecutoras, dentro de las que podemos mencionar:

- ✓ Mediante este sistema se ha logrado disponer de un mayor número de técnicos trabajando para el proyecto, lo que ha redundado en que tengan una menor carga laboral por técnico y luego influye en la calidad de la asesoría y seguimiento que se brinda.
- ✓ El modelo permite una separación de funciones: por un lado están las ONG que ejecutan directamente las acciones en el campo y por otro lado está la UEP con sus funciones de seguimiento y evaluación. Esta especificidad de funciones se traduce en una mayor eficiencia en el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Existe una mayor cercanía de las ONG con los beneficiarios, lo que contribuye a brindar una asistencia más oportuna.
- ✓ Las ONG son unidades más pequeñas comparadas con el proyecto en su totalidad, lo que las convierten en equipos de trabajo más dinámicos.

Metodologías: En este campo el modelo también presenta sus bondades dentro de las que se mencionan:

- ✓ La presencia de varias ONG, trabajando con diferentes metodologías, permite hacer comparaciones entre las mismas, lo que debería generar más experiencias y lecciones aprendidas que se pueden generalizar en beneficio de los alcances del proyecto.
- ✓ Cercanía entre la UEP y las ONG produce una sinergia entre ambos que va más allá de los términos de los convenios mismos.
- ✓ Existe un flujo de información eficiente por la ubicación de los supervisores en cada uno de los subproyectos; adicionalmente esto permite la resolución eficiente de los problemas rutinarios que se presentan durante la ejecución de un proyecto.

Transparencia: La existencia de diferentes niveles de aprobación de las contrataciones (ONG-UEP-BCIE-PNUD) garantiza transparencia, generando credibilidad y confianza. También la no objeción del BCIE y PNUD da más seguridad a las ONG co-ejecutoras.

b. Debilidades

1. Procesos administrativos:

- ✓ Algunas ONG cuentan con pocos recursos económicos que no les permiten accionar antes de que les llegue el dinero de los desembolsos. Esto crea mucha rotación de personal por la discontinuidad que se crea por la tardanza en la firma de los convenios.
- ✓ Algunas tardanzas en los pagos a las ONG se originan por tardanza en la entrega de productos establecidos en los convenios (informes, perfiles de proyectos, etc.)
- ✓ Lentitud en los trámites y desembolsos (internamente del PRODERT)

2. Capacidad instalada:
 - ✓ La capacidad ejecutiva de algunas ONG es limitada. Consecuentemente no hay suficiente oferta de servicios de calidad por parte de ellas, principalmente por falta de recursos humanos capacitados. En términos generales, se estima que la calidad del trabajo es insuficiente.
 - ✓ Poco aprovechamiento (por parte de las ONG y CRAC) de las oportunidades ofrecidas por el PRODERT. Parece que las CRAC no están completamente informadas de esas oportunidades, por falta de comunicación de las ONG.
 - ✓ Poco fortalecimiento de las capacidades de las ONG, aunque tienen recursos para esto. Pero no hay acciones coordinadas con las diferentes ONG.
 - ✓ Poco liderazgo del personal de la UEP: no se ha sabido socializar internamente el modelo de implementación del proyecto y todavía se piensa mucho bajo el esquema de proyectos tradicionales.
 - ✓ Poca socialización de procesos entre las ONG y con otros ejecutores.
 - ✓ Ubicación de las sedes del PRODERT: las oficinas departamentales no están centralizadas y se ubican lejos de las zonas de trabajo del proyecto. Eso afecta principalmente la oficina departamental ubicada en Nueva Ocoatepeque, pero en alguna medida también la de Santa Rita de Copán.

3. Metodologías de trabajo:
 - ✓ Dependencia de los enlaces de las ONG y parece que algunos de ellos frenan el proceso. De alguna manera esto refleja debilidades organizativas de las ONG.
 - ✓ PRODERT, y principalmente la UEP, tiene poco contacto con los técnicos de las ONG en el campo: toda la relación se da por medio de los enlaces de las ONG.
 - ✓ Poca capacidad de supervisión por parte del PRODERT, ya que un supervisor debe supervisar todo tipo de acciones. Consecuentemente hay falta de control sobre las ONG a nivel de los supervisores.
 - ✓ PRODERT tiene poco contacto directo con los beneficiarios. Esta debilidad se manifiesta principalmente cuando se transmiten las políticas y oportunidades que el PRODERT ofrece a las municipalidades.

4. Factores externos:
 - ✓ Influencia política:
 - En la contratación del personal del PRODERT
 - En la selección de las comunidades asistidas y beneficiarios
 - ✓ El poco apropiamiento del modelo por parte de las municipalidades.
 - ✓ Falta de confianza entre algunas ONG y las municipalidades.
 - ✓ Afrontar mucho paternalismo en las comunidades. Esto también sucede con la competencia desleal de otros proyectos (tanto gubernamentales como ONG).
 - ✓ Recortes presupuestarios (sin mucha comunicación) afectan el desempeño de las ONG y otros co-ejecutores.

Opiniones de las ONG – Fortalezas

Más importantes	Importantes	Menos importantes
<p>Poseen una unidad ejecutora en la zona de trabajo</p> <p>ONG instaladas en la zona con mayor presencia fueron seleccionadas por el proyecto</p> <p>Se trabaja en base a productos</p> <p>Coordinación municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hermandad siempre ha tenido una buena coordinación con las municipalidades y alcaldías dentro de su zona de influencia, facilitando procesos de perfilación de proyectos a nivel de municipalidades; entre otros dentro del marco de la ERP <p>Transparencia en el manejo de los fondos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas ante las estructuras de la misma ONG: Asamblea, Junta Directiva, Junta de Vigilancia • Disponibilidad (puertas abiertas) para que las Comisiones Ciudadanas de Transparencia auditen el uso de los fondos del PRODERT a nivel de la ONG <p>Selección de ONG con experiencia</p> <p>La ONG prioriza con mejor criterio las necesidades más relevantes de los productores</p> <p>El modelo ha sido flexible para definir estrategias de sostenibilidad</p>	<p>La ONG responde por su trabajo, sus técnicos y zonas asignadas</p> <p>Mejor supervisión en avances administrativos y financieros de las CRAC</p> <p>La ONG busca mantener su prestigio con su responsabilidad en el trabajo</p> <p>Experiencia manifestada y comprobada de la ONG en materia crediticia, con diferentes metodologías</p> <p>Amplia experiencia de ejecución con proyectos anteriores</p> <p>Buena presencia y conocimiento profundo del área de trabajo</p> <p>Coordinación permanente entre los Marcos Lógicos y POA de PRODERT, ONG y CRAC</p> <p>La ONG conoce más de cerca la realidad que vive el productor</p> <p>La ONG puede seleccionar los beneficiarios del grupo meta con mayor propiedad</p> <p>Hay mayor oportunidad de continuidad en la asistencia</p> <p>Existe mayor confianza entre los productores para afiliarse a la CRAC</p> <p>El conocimiento y liderazgo en la región</p>	<p>Generación de empleo a técnicos organizados</p> <p>La ONG contrata su propio personal</p> <p>Confianza de los beneficiarios: buena fama y percepción que tiene la ONG</p> <p>La ONG puede ofrecer un paquete completo de servicios: organización, capacitación, asistencia técnica y crédito</p> <p>Aportes de la ONG respecto a la simplificación de instrumentos de control en las CRAC: ya tenía instrumentos validados para soportar y controlar el funcionamiento de las CRAC</p> <p>Comunicación fluida entre UEP y ONG</p> <p>Nos permite un intercambio de experiencias entre las ONG</p> <p>Disminuye el problema de politización</p> <p>Se ha reducido la burocracia</p> <p>Más eficiencia de la ONG por su permanencia en la región</p> <p>La logística de la ONG permite desarrollar actividades con eficiencia; se agiliza la ejecución y bajan los costos</p> <p>Asistencia puntual</p>

<p>La ONG cuida su prestigio al seleccionar y ejecutar proyectos</p> <p>Manejo de recursos por las CRAC amparado en monitoreo de ONG</p> <p>El modelo permite establecer convenios con ONG con capacidad instalada en la región</p> <p>Libertad de la ONG para la contratación de personal, sin influencia política</p> <p>Mayor transparencia</p> <p>Facilita y asegura que los fondos lleguen a la persona para la cual está dirigida el proyecto</p> <p>La misma entidad da seguimiento al proceso, lo que contribuye a la sostenibilidad</p> <p>Facilita la comunicación/interacción entre PRODERT-ONG-población meta</p>	<p>Complementariedad de acciones ONG-PRODERT</p> <p>Participación de gobiernos locales: las ONG facilitan las relaciones con las autoridades locales y municipales</p> <p>Las ONG que laboran para el PRODERT conocen su territorio de atención</p> <p>La ONG se fortalece con la ejecución de proyectos: se da a conocer, crea imagen positiva, establece contactos, etc.</p>	<p>Reducción de costos al PRODERT para su ejecución</p> <p>Facilita el manejo de manera honesta de los fondos otorgados a las CRAC</p> <p>Despolitización de las acciones y beneficios a la población meta</p>
---	--	--

Opiniones de las ONG – Debilidades

Más importantes	Importantes	Menos importantes
<p>Atraso en los desembolsos</p> <p>En los convenios se hace una valoración muy baja de los servicios</p> <p>Retraso en la entrega de los fondos a las CRAC para la ejecución de proyectos (finca tipo, agrícolas, vivienda, etc.)</p> <p>Falta de continuidad en los contratos, con periodos largos (2-3 meses) sin contrato-convenio y consecuentemente sin seguimiento a las CRAC (situación que se produjo hasta el año pasado)</p> <p>Tardanza en aprobación y desembolsos de proyectos productivos y otros proyectos, por los diversos actores involucrados en los procesos (PRODERT, BCIE, PNUD)</p> <p>Tardanzas en los pagos a las ONG</p> <p>Incumplimiento de aportes municipales</p> <p>Atrasos en los pagos por el PRODERT</p> <p>Envidias entre las ONG</p> <p>Contradicción de políticas en la ejecución de proyectos entre la ONG y otras organizaciones de desarrollo</p> <p>Atrasos en los desembolsos a las ONG</p>	<p>Poca relación entre PRODERT y personal de campo</p> <p>Ciertas veces se juegan intereses políticos dentro de las contrataciones de personal y a nivel de selección de las CRAC</p> <p>Mucha presión de resultados sin comprender el grado de analfabetismo de los socios</p> <p>Trámites y procesos administrativos lentos y engorrosos</p> <p>Falta de un sistema de comunicación formal/oficial: mucha información se da de manera verbal e informal sin respaldo en caso de desacuerdos o discrepancias posteriores</p> <p>Retenciones del 5% por control de calidad en los pagos a las ONG, sin explicación alguna. Tampoco se realizan evaluaciones de la calidad. Sin embargo las retenciones se van acumulando desde el año 2005, a pesar de las gestiones realizadas para lograr la recuperación de los fondos.</p> <p>Poca apertura sobre las políticas del PRODERT. Ejemplo: la ONG realizó todo el trabajo respecto a los hogares saludables pero a nivel del PRODERT se cancelaron o por lo menos se aplazaron los proyectos, sin comunicación ninguna con la ONG</p>	<p>Poca presencia de PRODERT en la zona</p> <p>No hay normas establecidas y formales en la relación del personal de PRODERT con la ONG; no siempre se respetan los niveles jerárquicos</p> <p>La UEP involucra poco a las ONG en los proyectos de caminos y agua potable: define y selecciona los proyectos sin consultar con las ONG al respecto. Además, en varios casos la ONG identificó los proyectos y realizó los estudios necesarios, pero después los proyectos se realizaron sin participación de la misma ONG</p> <p>Alta rotación de personal de la UEP por influencia política. De igual manera: hubo influencia política en la contratación de ejecutivos del proyecto</p> <p>Extravío de soporte de expedientes, documentos, etc. En varias ocasiones se perdió documentación entregada por la ONG, ya sea en la UEP, el BCIE o el PNUD</p> <p>Poca experiencia de campo del personal ejecutivo del proyecto</p> <p>Poca asistencia y supervisión por parte de la UEP</p> <p>No hay políticas definidas de la UEP para el desarrollo de todas las actividades del proyecto</p>

<p>Burocracia en el PNUD atrasa la parte operativa del proyecto</p> <p>Descapitalización del presupuesto del PRODERT (para bono tecnológico)</p> <p>Los recursos económicos para operación de la ONG no llegan a tiempo</p> <p>La imposición de líneas de proyectos en la formulación de las propuestas</p> <p>Procesos burocráticos para la gestión de recursos para proyectos</p>	<p>La municipalidad quiere politizar el trabajo de la ONG</p> <p>Atraso en la aprobación de proyectos</p> <p>ONG no tiene capacidad económica para operar sin los fondos PRODERT</p> <p>No hay apoyo del proyecto en una estrategia de salida</p> <p>Imposición de actividades a las ONG por el PRODERT</p> <p>Sistema de pago de servicios para ONG en base a número de CRAC atendidas no es apropiado</p> <p>No hay fortalecimiento económico a la ONG por la prestación de servicios</p>	<p>Trato no equitativo con todas las ONG</p> <p>La dependencia del PRODERT para el cumplimiento de resultados y compromisos contraídos con la población. Por consiguiente: pérdida de credibilidad</p>
---	---	--