

# INFORME ANUAL DE LABORES

# 2010

— RESUMEN EJECUTIVO —



**FUNPADEM**  
FUNDACIÓN PARA LA PAZ Y LA DEMOCRACIA



**FUNPADEM**  
FUNDACIÓN PARA LA PAZ Y LA DEMOCRACIA

# CONTENIDOS

Introducción . . . . .	4
Dirección Ejecutiva . . . . .	6
Programa de Gobernanza, Resolución Pacífica de Conflictos e Integración . . . . .	9
Proyecto Cumple y Gana para Inspección . . . . .	12
Programa de Sociedad Civil y Participación Ciudadana . . . . .	14
Departamento de Servicios Estratégicos y Diseño Gráfico . . . . .	16
Departamento de Administración y Finanzas . . . . .	19

# INTRODUCCIÓN

## El contexto global de la cooperación

---

Este Informe de Labores corresponde al período comprendido entre el 1 de diciembre de 2009 y el 30 de noviembre de 2010, el mismo ha sido elaborado por el equipo técnico de la fundación bajo el liderazgo de la dirección ejecutiva para cumplir con el mandato del artículo 22 del Reglamento Interno de la organización.

El año 2010 arribó con el efecto pernicioso de la crisis económica mundial iniciada en 2008 y que tocó fondo en 2009. Por lo tanto, 2010 ha sido un año de transición en el que los principales actores del mundo del desarrollo esperaron ver mejorar las condiciones de la economía y retornar los flujos de la cooperación internacional a los niveles de una década atrás. Sin embargo, eso no ocurrió. Como consecuencia, 2010 ha continuado siendo un año de incertidumbre, en el que la cooperación ha seguido detenida y al finalizar el mismo no se vislumbran todavía mejores escenarios.

El efecto de la crisis económica que prácticamente ha secado los flujos de la cooperación hacia el mundo en desarrollo y Centroamérica no es la excepción, se agudizó, además, por los cambios que los propios donantes y las principales agencias de cooperación internacional han introducido a sus propios presupuestos de ayuda al desarrollo. En el caso de América Latina y Centroamérica, el presente año abandonaron la región la cooperación del Gobierno del Reino de Dinamarca y el de los Países Bajos.

Una causa de esto es la fatiga de la cooperación ante los pobres resultados del desempeño tanto político como social en estos países a pesar de tres décadas de ayuda sostenida; otra, tiene que ver con las reducciones de los presupuestos de cooperación de dichos países o bien, el redireccionamiento de los recursos hacia zonas y regiones del planeta afectadas por profundas crisis humanitarias como es el caso de Haití y países africanos.

La estructura del presente informe inicia con el reporte de la Dirección Ejecutiva, y luego con los de cada Programa, primero el de Gobernanza, Resolución Pacífica de Conflictos e Integración, posterior a este, y debido a su magnitud, se presenta el del proyecto Cumple y Gana para Inspección, cierra la sección de programas el de Sociedad Civil y Participación Ciudadana. Posteriormente se presentan los reportes de los departamentos, primero el de Servicios Estratégicos y cierra el de Administración y Finanzas que además incluye un informe contable de la gestión financiera de la fundación.

Al finalizar el 2010, la enorme lección para el equipo técnico es que en el vertiginoso entorno global mantener el posicionamiento y la competitividad depende de la capacidad para repensarse y reinventarse con creatividad e innovación.

La aceptación de dicha circunstancia ha sido un asunto de alta dificultad que solo se ha instalado en la cultura organizacional de la Fundación después de un profundo análisis y estudio de las condiciones de la cooperación para el desarrollo en condiciones de adversidad.

Producto de dicho proceso de estudio, el equipo de la Fundación ha resultado muy fortalecido, pero todavía queda mucho por hacer.

La dirección ejecutiva, desea dejar patente el reconocimiento al equipo técnico y administrativo por su determinación de aceptar el desafío de ser parte de la Misión y los valores de FUNPADEM aún en un contexto tan adverso, del que posiblemente solo surgirán y se mantendrán aquellas organizaciones que leyeron los signos de los tiempos y se prepararon con profesionalismo para sobrevivir con dignidad y altura de metas.

# DIRECCIÓN EJECUTIVA

**Angie Mora V.** *Asistente Administrativa de Dirección Ejecutiva*

**Luis Diego Segura R.** *Gerente de Procesos y Servicios*

**Carlos Torres J.** *Gerente de Proyectos*

**Cecilia Cortés Q.** *Directora Ejecutiva*

Con el fin de optimizar las acciones de la DE y enfocar su trabajo en dos concentraciones de trabajo fundamentales, en febrero del 2010 se estableció una división funcional del esquema de trabajo del equipo de la Dirección, para ello se decidió iniciar la conformación de dos gerencias, en primer lugar la Gerencia de Proyectos, a la cual fue asignado Carlos Torres como su gerente, y en segundo lugar la Gerencia de Procesos y Servicios, a la cual fue asignado Luis Diego Segura. Si bien esta nueva división funcional ha orientado el trabajo de la Dirección Ejecutiva durante el 2010, el proceso de institucionalización de las gerencias no está acabado y su conceptualización será una de las acciones fundamentales a llevar a cabo durante el 2011.

La siguiente tabla muestra los objetivos y funciones que se definieron para cada una de las gerencias indicadas:

OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS
Dar seguimiento a temas específicos enfocado a la obtención de nuevos proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar y promover iniciativas de proyectos y o licitaciones</li> <li>2. Elaborar las propuestas de proyectos y o licitaciones</li> <li>3. Dar seguimiento a las propuestas de proyecto presentadas.</li> <li>4. Dar seguimiento a la ejecución de proyectos con los programas.</li> </ol>
Mantener las relaciones públicas y representación de la Fundación en actividades relacionadas con proyectos.	
Coordinar la gestión de nuevos proyectos y su eficiente ejecución.	
OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PROCESOS Y SERVICIOS	FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PROCESOS Y SERVICIOS
Dar acompañamiento al desarrollo de nuevos productos y servicios de la fundación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar seguimiento al cumplimiento de los procesos internos de Funpadem (Plan Estratégico y Comité Gerencial)</li> <li>2. Acompañar la gestión del Plan de Comunicación</li> <li>3. Coordinar los procesos de contratación de personal</li> <li>4. Facilitar la gestión de venta de servicios</li> <li>5. Identificar áreas para la colocación de servicios</li> <li>6. Dar seguimiento al desarrollo de consultorías</li> </ol>
Dar seguimiento a temas específicos relacionados con los distintos procesos internos de la fundación con énfasis en el posicionamiento de los servicios de la fundación.	

## Gerencia de Proyectos

---

El trabajo de la Gerencia se enfocó primeramente a darle seguimiento al “Manual de buenas prácticas para la elaboración de propuestas de licitación internacional”. Dicho documento consolidó los procesos para la elaboración de las propuestas, las personas que participan en dicho proceso, las responsabilidades de los participantes y se incluyen muestras de diversos documentos estandarizados en licitaciones de agencias estadounidenses y europeas. Además, con el apoyo de una pasantía se procedió a organizar 3 procesos de la Gerencia de Proyectos. Primero, se consolidó una herramienta de seguimiento de potenciales cooperantes. Esta herramienta es específica a fundaciones privadas y organizaciones de la sociedad civil que estén en el negocio de “Grant Making”. Segundo, se procedió a dar un seguimiento a otras organizaciones de la sociedad civil organizada que pueden ser potenciales socios y competidores en diferentes temas en los que FUNPADEM licita. Por último, se formó un banco de fórmulas generalmente solicitadas por las agencias de cooperación internacional más relevantes, especialmente de los Estados Unidos y la Unión Europea.

Con estos insumos, a lo largo del año la Gerencia apoyó en la elaboración de siete propuestas de proyectos para distintos carteles de licitación, en este sentido destacan dos propuestas presentadas a la cooperación de Estados Unidos (una en liderazgo democrático y otra en seguridad y prevención), además para la Unión Europea se presentaron tres propuestas (una sobre Cambio Climático y participación local, otra sobre diálogo social y una tercera sobre integración de migrantes en Costa Rica), además destacan otras dos licitaciones, una presentada al Open Society Institute (bajo el liderazgo del IEPP) y otra presentada a la UICN.

## Gerencia de Procesos y Servicios

---

Con la nueva división funcional, en el ámbito de los procesos, una de las tareas inicialmente definidas fue apoyar y dar seguimiento al Plan de Comunicación de Funpadem y al DESE. En primera instancia este apoyo ha consistido en dar seguimiento al portal de la fundación para mantenerlo actualizado y sumar algunas otras herramientas para enriquecer su uso, además se apoyó la contratación del servicio Infotarget (especializado para el envío seguro de boletines y comunicados por una base de datos inteligente), también se acompañó el proceso de contratación de un nuevo diseñador gráfico. Con el nuevo portal de la Fundación se detectó como una necesidad mejorar la capacidad de almacenaje de las cuentas de correo, debido a ello a partir de marzo del 2010 se contrata con NOVAQ el servicio de Cloud email, el mismo consistió en colocar la página web de la fundación y sus correos electrónicos en la “nube” de internet a través de los servidores de Amazon, con lo cual la capacidad de los correos individuales pasó de 50mb a 10gb.

Otra de las tareas fue el seguimiento al trabajo del Comité Gerencial y la Junta Directiva, en este punto se destaca el trabajo de seguimiento al Plan Estratégico de la fundación, al cual se aplicó los indicadores de seguimiento y posterior a una evaluación se decidió actualizarlo de cara a los nuevos retos que enfrenta la fundación.

En cuanto a la venta de servicios, la primera acción ha sido el desarrollo de una oferta anual de cursos en materia de resolución de conflictos, cada uno dirigido a un mercado específico

y con un contenido y desarrollo propio. Con el primero que se inició fue con el de **resolución de conflictos organizacionales**, para ello se diseñó todo el contenido y la imagen gráfica del mismo, la fecha original para el desarrollo del curso fue planteada para el 21 de octubre, no obstante los tiempos para hacer el mercadeo de la propuesta resultaron cortos y se decidió posponerlo para marzo del 2011.

## Iniciativas propias de la Dirección Ejecutiva

---

La principal actividad de la Dirección Ejecutiva en 2010 fue el seminario internacional “Treinta años de democracia: democracia, crecimiento con equidad y cohesión social en Centroamérica”. Este seminario es un proyecto de larga data entre las ideas de la Dirección Ejecutiva para reposicionar un tema fundamental para el desarrollo centroamericano y para el mismo posicionamiento de la fundación. En 2010 con apoyo del International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA) se iniciaron las gestiones para su realización, todo el contenido programático necesario para su desarrollo así como su imagen gráfica está lista, sin embargo los tiempos con los cooperantes no fueron los mejores de modo que se decidió trasladarlo para el primer semestre del 2011.

## Balance del año y proyecciones del 2010

---

En general el año 2010 fue al igual que el anterior un año difícil para la obtención de fondos de cooperación, los efectos de la crisis a nivel internacional siguen diezmando en la mayoría de cooperantes los fondos disponibles para la cooperación, y principalmente aquella accesible para organizaciones como la nuestra. En este sentido, para el 2010 la DE había proyectado en 2009 que *el énfasis giraría en torno a que el personal de Funpadem mejore sus habilidades y capacidades en gerencia de proyectos*, para avanzar en ello se hicieron tres acciones puntuales:

- Se creó la Gerencia de proyectos que facilita y coordina la gestión de propuestas de proyecto, el conocimiento de los instrumentos de los cooperantes y que sistematiza el mercado de proyectos en nuestros temas en CA.
- Se elaboró el Manual de buenas prácticas para la elaboración de propuestas de licitación internacional que orienta, a través de buenas prácticas, el desarrollo de propuestas de proyectos según las características que solicita la cooperación estadounidense así como la cooperación europea.
- Se financió la capacitación en Balance Score Card a tres miembros del equipo de la Fundación. Esta herramienta no solo apoya la gestión estratégica de la fundación sino que será parte de la oferta de la Fundación en sus propuestas.

Si bien durante el año tuvimos que replantear nuestras actividades y no obtuvimos varios de los proyectos concursados, la sistematización de herramientas necesarias en cada proceso de licitación, de información sobre proyectos en ejecución o recién finalizados, la puesta en práctica del manual de licitaciones y la motivación en generar propuestas más innovadoras son parte de la experiencia que acumulamos en el 2010 y que serán fundamentales para enfrentar el retador año 2011.

# PROGRAMA DE GOBERNANZA, RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS E INTEGRACIÓN

**Adriana Quirós** *Asistente técnica*

**Ronald Segura** *Asistente técnico*

**Randall Arias S.** *Director del Programa*

El Programa de Gobernanza, Resolución Pacífica de Conflictos e Integración se crea oficialmente en el segundo trimestre del año 2009; a través de este, la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNPADEM) ha logrado expandir su mandato, fortaleciendo lo referente a la gobernanza democrática y la resolución de conflictos, aspectos esenciales a su visión y misión. La Tabla 1 resume los objetivos estratégicos que se definieron con la creación del Programa de Gobernanza, junto con los objetivos específicos de cada uno de ellos:

**Tabla 1. Objetivos estratégicos y específicos del Programa de Gobernanza, Resolución Pacífica de Conflictos e Integración**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
1. Ejecutar efectivamente los Proyectos	1.1. Ejecutar efectivamente el Componente de Comunicación Estratégica y Diálogo Social de Cumple y Gana para Inspección. 1.2. Ejecutar efectivamente el Proyecto de Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos 1.3. Ejecutar efectivamente el Proceso de consulta con stakeholders con respecto al Programa de Responsabilidad Social Corporativa de BAC-Credomatic a nivel regional. 1.4. Ejecutar efectivamente la extensión 1 del Proyecto de Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos 1.5. Ejecutar efectivamente la extensión 2 del Proyecto NBI para conflictos colectivos en oficinas Ombudsman
2. Posicionar el Programa para la obtención de nuevos fondos	2.1. Posicionar el Programa 2.2. Procurar nuevos fondos para ser ejecutados

Como se observa en la tabla anterior, los objetivos del programa tienen su énfasis en la ejecución efectiva de los proyectos que se adscriban a este; esto, con base en principios de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad y satisfacción de los actores involucrados (donantes, colaboradores y públicos meta).

### **Proyecto Cumple y Gana: Componente de Comunicación Estratégica y Diálogo Social:**

#### **1. Fortalecimiento de las capacidades comunicacionales**

Aparte de El Salvador y Guatemala, todos los países cubiertos por el Proyecto tienen carencias estructurales en cuanto a comunicación estratégica. Por ende, los esfuerzos del Componente se han basado en la priorización de la creación de capacidades profesionales para manejar adecuadamente la comunicación estratégica.

#### **2. Diseño y ejecución de campañas comunicacionales**

Aparte de las actividades comunicacionales en Guatemala, se ha enfocado el apoyo a la focalización de la inspección a través de la campaña del Bono 14. En Costa Rica, los esfuerzos para coordinar con el Ministerio y la Inspección dieron frutos y se lanzó de manera efectiva en el mes de agosto la Campaña Nacional de Salario Mínimo. En Nicaragua, está en proceso el diseño de una campaña sobre salarios y servicios del Ministerio y de la Inspección.

#### **3. Fortalecimiento de las capacidades en diálogo social**

El apoyo técnico para el fortalecimiento del Diálogo Social ha sido enfocado principalmente en Guatemala, en donde se ha brindado apoyo a las Mesas Tripartitas de Diálogo sobre Asuntos Laborales, específicamente la de Quetzaltenango e Izabal.

### **Proyecto Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos:**

El Proyecto NBI en su primera parte elaboró 3 estudios nacionales sobre la situación de las relaciones laborales en Costa Rica, Nicaragua y El Salvador: además, el diseño curricular y publicación del Manual de Formación en NBI. En los tres países se desarrollaron 3 cursos de NBI capacitando a 73 representantes del sector trabajador, empresarial y académico.

### **Proceso de consulta con stakeholders respecto al Programa de RSC de BAC-Credomatic**

Este proyecto constituye un gran logro para la Fundación, ya que ha logrado capitalizar de forma innovadora la rica experiencia acumulada en materia de diálogo social en la región. Se ejecutaron un total de 11 talleres en Centroamérica, Panamá y México, con el objetivo de sistematizar la experiencia del Programa de RSE del Grupo Financiero BAC-Credomatic.

### **Extensión 1 Proyecto Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos**

El Proyecto NBI logra una primera extensión en marzo de 2010. FUNPADEM ejecuta tres nuevos cursos en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica con el fin de capacitar a facilitadores en la metodología NBI. Se capacitan un total de 62 personas en los tres países, representantes del sector sindical y académico. Además, creó el primer catálogo de casos de estudio para la región centroamericana; dicho catálogo estará en línea para consulta gratuita en el año 2011.

## Extensión 2 Proyecto Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos

La segunda extensión del proyecto NBI se firma en setiembre de 2010 y tiene por objetivo capacitar a funcionarios de las Procuradurías de Derechos Humanos de Guatemala y El Salvador y la Defensoría de los Habitantes de Costa Rica. Además, se espera crear un modelo de intervención para dichas instituciones. Esta extensión se ejecuta a partir de octubre de 2010.

## Lecciones aprendidas, buenas prácticas e historias de éxito

---

### Lecciones aprendidas y buenas prácticas

El Programa sigue aplicando el principio de superar el enfoque clásico en que los proyectos son sólo aquellos que provienen de líneas de financiamiento de las organizaciones usuales de cooperación internacional (licitaciones). Este enfoque traspasó el Programa y ahora se aplica a lo interno de la organización para la búsqueda de nuevos proyectos. Así mismo, se aplican ahora procedimientos estandarizados para la logística de reuniones tanto del equipo interno, así como para reuniones con consultores de los distintos proyectos. Además, el Programa continúa aplicando el accountability interno e inicia con prácticas de accountability externo tanto para el Proyecto NBI como para el Componente de Comunicación Estratégica de Cumple y Gana.

### Historias de éxito

Cabe destacar que la labor realizada por el Programa en la gestión y ejecución del Proyecto PACT hizo posible la asignación de dos nuevas extensiones del mismo por un monto total cercano a los \$65.000 dólares. Esto demuestra que, en este caso, tanto PACT como USAID, están al tanto de la excelente labor de administración de fondos y ejecución de acciones que FUNPADEM ha realizado.

Por otro lado, cabe destacar la planificación, ejecución y lanzamiento desde el Programa de Gobernanza de la campaña de salario mínimo en Costa Rica. Una iniciativa de gran valor que dio gran cobertura y visibilidad a la Fundación tanto a nivel nacional como regional.

# PROYECTO CUMPLE Y GANA PARA LA INSPECCIÓN

---

<b>Gabino Severino</b>	<i>Facilitador de República Dominicana</i>
<b>Carlos Paredes</b>	<i>Facilitador de El Salvador</i>
<b>Ana Julia Moreno</b>	<i>Facilitadora de Nicaragua</i>
<b>Gustavo Campos</b>	<i>Facilitador de Guatemala</i>
<b>Mirtha Maradiaga</b>	<i>Facilitadora de Honduras</i>
<b>Natalia Álvarez</b>	<i>Facilitadora de Costa Rica</i>
<b>Alfonso Carro</b>	<i>Coordinador del Componente de Construcción de Capacidades</i>
<b>Randall Arias</b>	<i>Coordinador de Componente de Comunicación Estratégica y Diálogo Social</i>
<b>Carlos Torres</b>	<i>Gerente de Proyecto</i>
<b>Rodolfo Piza</b>	<i>Director de Proyecto</i>

---

## El contexto

---

El proyecto “Cumple y Gana” tuvo un contexto, en términos generales, más favorable para realizar sus acciones en los países de Centroamérica y República Dominicana. Destacable son dos particulares eventos. Primero el levantamiento de restricción por parte del Departamento de Estado de los Estados Unidos hacia la cooperación gubernamental con Honduras. Dicha decisión se comunicó al proyecto en marzo del presente año. El segundo evento, es la firma y puesta en marcha de la carta de entendimiento firmada entre el Departamento de Trabajo de Estados Unidos y el Ministerio de Trabajo de Nicaragua. Esto permitió el inicio de actividades para ese país.

Otros cambios también afectaron al proyecto. La ola de inseguridad que vive la región se refleja claramente en varios países, donde diversos inspectores hablan de la imposibilidad de hacer sus labores. Sin embargo, la debilidad institucional en Guatemala no ha sido un freno para el proyecto. De la misma manera, nuevos jefes en El Salvador y Costa Rica potenciaron muchas de las acciones de la fundación. En general, el proyecto lleva un gran porcentaje de avance en el proyecto, particularmente en los componentes de comunicación estratégica y planificación estratégica.

## Contexto de “Cumple y Gana”; realidades políticas y sociales en la región en el 2010

El periodo en cuestión es el de mayores avances para el proyecto. En este periodo se consolidaron actividades en los cuatro componentes del proyecto. Acciones concretas se completaron en los seis países del proyecto, y diversos productos fueron entregados. Abajo, se encuentra la tabla que delimita los principales productos por país:

PAÍS	PRINCIPALES PRODUCTOS	PENDIENTES
COSTA RICA	Sistema electrónico de casos en varias oficinas, Protocolo (manual) de Inspección general, Plan de Comunicación Estratégica, Plan Estratégico (borrador), desarrollo campaña “salario mínimo”	Código de Ética, Protocolo sobre Libertad de Asociación, Protocolo sobre Salario Mínimo, Ampliación del Sistema de casos a región central
EL SALVADOR	Sistema electrónico de casos en varias oficinas, Protocolo (manual) de Empresas de Seguridad, Plan de Comunicación Estratégica, Plan Estratégico	Protocolo de Libertad Sindical (borrador listo para diciembre), Código de ética, Ampliación Sistema de casos, desarrollo campaña publicitaria
GUATEMALA	Sistema electrónico de casos en varias oficinas, Protocolo (manual) de Agricultura (borrador), Plan de Comunicación Estratégica, Plan Estratégico (borrador)	Protocolos de Libertad de Asociación, Protocolo sector sensible economía, expansión del sistema electrónico de casos.
HONDURAS	Avances en los componentes de Planificación Estratégica, Comunicación Estratégica y Construcción de Capacidades	Avances en los cuatro componentes. Productos se esperan a partir de Noviembre 2010.
NICARAGUA	Matrices de Planificación Estratégica, avances en sistemas de casos	Avances en los cuatro componentes. Productos se esperan a partir de Noviembre 2010.
REPÚBLICA DOMINICANA	Sistema electrónico de casos en provincia Santo Domingo, Protocolo (manual) de Libertad de Asociación (borrador), Plan de Comunicación Estratégica (borrador en noviembre)	Protocolo de sector Agrícola, Manual, Plan de Comunicación estratégica aprobado, insertar sistema de casos en más oficinas regionales y capital

Adicionalmente se han capacitado más de 300 personas en los diferentes temas que cubre el proyecto. Particularmente destacable son los avances de Honduras, quien pronto tendrá productos a pesar de un atraso de casi un año. Importante es mencionar, que los productos para Nicaragua se esperan todos en el 2011, pues varias acciones entraron a operar hasta el primer tercio del año en curso.

# PROGRAMA DE SOCIEDAD CIVIL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**Ricardo Sol** *Director*

Este año 2010, el ProSCyP ha cerrado una etapa de trabajo que se inició en el año 2003. Más de 8 años de trabajo y esfuerzo que alcanzaron su estado de mayor impacto entre los años 2007 al 2009. Ciertamente, el año 2010 ha sido un año de bajo perfil, sin embargo, de importante recapitulación y de puesta en perspectiva de la labor desempeñada en los años anteriores.

La producción analítica, basada en la madurez de la conceptualización y las prácticas desarrolladas, en torno a sociedad civil, participación y ciudadanía, también evidencia un importante avance, si se toman como referentes, los análisis y los documentos producidos tales como libros, ponencias e informes elaborados y presentados en foros de alto nivel.

No menos importante, han sido los esfuerzos por mantener vigente y activo el programa. Entre los que destacan la construcción de alianzas con organismos destacados y altamente calificados como InBio, Estado de la Región, BID, UICN, Fundación Democracia sin Fronteras, TAI, Participa. Con varios de éstos, incluso, llegamos a generar propuestas de proyectos conjuntos.

## Marcha general del Programa

Durante el 2010 el programa realizó importantes esfuerzos en la elaboración de propuestas de proyectos y consultorías, ejemplo de ello fue la elaboración de dos propuestas presentadas a la Unión Europea, la primera titulada Cambio Climático y comunidades costeras centroamericanas, esta propuesta fue aprobada en la primera ronda de evaluación (a pesar de ser una convocatoria global con más de 700 competidores) y luego pasó la segunda ronda de evaluación, siendo al final aprobada para ser incluida en la lista de reserva con posibilidades de ser financiada. La otra propuesta también fue aprobada en primera y segunda ronda, actualmente se encuentra en su evaluación final previa a aprobar el financiamiento.

La tercera propuesta presentada fue a un cartel de UICN. En las tres propuestas destacamos las alianzas conformadas, las cuales permitieron la elaboración de propuestas de calidad en cumplimiento con todos los requisitos de los cooperantes, esta característica se destaca como una buena práctica del Programa y la Fundación en general.

En cuanto a consultorías, el programa desarrolló para el Estado de la Región un estudio centroamericano sobre la participación ciudadana, además elaboró una propuesta para PACT en materia de capacitación.

## Relanzamiento del programa

---

Después de siete años de haberse creado el Programa de Sociedad Civil y Participación Ciudadana, la situación que ha atravesado durante los años 2009 y 2010 por la merma en la llegada de nuevos proyectos significó una oportunidad para revisar el modelo a partir del que se ha gestionado el programa.

Dicho proceso de revisión iniciado informalmente en el segundo semestre de 2010, puso en evidencia que el modelo seguido resulta insuficiente para la institucionalización interna del PROSCyP, que es una meta trazada por la dirección ejecutiva; pero, también para el sostenimiento futuro del propio programa.

Simultáneamente, en el marco de esta revisión, la dirección ejecutiva, ha considerado pertinente llevar a cabo también una profunda reflexión acerca del planteamiento teórico y metodológico a partir del que el PROSCyP ha desarrollado su labor y su intervención desde su establecimiento. A la base de esta decisión está la inquietud de si el programa está respondiendo a las principales preocupaciones de la población de los países centroamericanos relacionadas con el ejercicio tanto de sus derechos humanos pero también de sus responsabilidades u obligaciones.

Lo anterior, se deriva de la premisa de que en sociedades democráticas que han evolucionado de regímenes autoritarios, el ejercicio de la ciudadanía efectiva conforme se va profundizando la democracia, debe trascender y asumirse desde ambas dimensiones, es decir, en condiciones de normalidad democrática, los derechos y los deberes ciudadanos son indisolubles.

El otro punto que ha llevado a esta necesidad de redimensionar el PROSCyP, tiene que ver con los cambios complejos en la sociedad de hoy, algo que el programa no puede ignorar al iniciarse la segunda década del siglo XXI. Tales cambios, además, tienen como trasfondo la revolución tecnológica que quiérase o no, está transmutando los parámetros, referentes, conceptos y ópticas a partir de los que la sociedad aprehende y asume la realidad y la vida en democracia.

Por otro lado, escuchar el entorno, intuir y anticiparse a los cambios sociales y actuar en consecuencia innovando y modificando la organización, se convierte así en una virtud básica de las organizaciones. Si desean ampliar su impacto, servir mejor a la sociedad, responder en forma adecuada a su misión las organizaciones deben ser capaces de preguntarse reiteradamente sobre la pertinencia o relevancia de sus programas; su eficiencia, su impacto y sostenibilidad.

Entonces, el objetivo planteado desde la dirección ejecutiva, es llevar a cabo un proceso de relanzamiento del Programa de Sociedad Civil a partir de 2011 con distintas etapas. En primer lugar, se planea organizar un grupo focal al que se invitará a personas de distintos grupos sociales con el fin de obtener insumos acerca de distintos tópicos clave que permitan un diseño del programa más aterrizado en la realidad. Este ejercicio, tomará en cuenta los hallazgos que el PROSCyP logró estos años a través de los distintos proyectos que ejecutó.

# DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTRATÉGICOS Y DISEÑO GRÁFICO

**Arleth Pessoa A.** *Asistente Técnica*  
**Jeffrey Muñoz** *Diseñador Gráfico*  
**Carolina Urcuyo L.** *Directora del Departamento*

El Departamento de Servicios Estratégicos (DESE) de la Fundación, unidad especializada en comunicación estratégica, seguimiento de agendas políticas y diseño gráfico tiene como mandato impulsar y desarrollar acciones de comunicación, relaciones externas y estrategias específicas de mercadeo social apoyadas en las técnicas y metodologías disciplinarias así como en las herramientas tecnológicas más actuales.

Todo el trabajo y acciones de la unidad se enmarcan en este objetivo y se enriquecen con el plan estratégico 2007-2012, las acciones de Dirección Ejecutiva y Comité Gerencial y un plan de comunicación integral creado en agosto del año 2009, producto de un proceso de análisis y detección de fortalezas y oportunidades en términos de las nuevas tendencias de la comunicación social.

El plan se somete a discusión y revisión mensualmente, con el objetivo de incorporar nuevas iniciativas, cambios en el sector y demandas internas así fomentando el posicionamiento de una imagen positiva sin perder la esencia de la Fundación, sus proyectos y principios.

La fusión DESE-Editorial ha resultado ser un caso de éxito, toda acción comunicacional está coordinada desde la óptica del diseño gráfico que inyecta estética original a cada producto y la arquitectura estratégica de textos y mensajes claves, para posicionar de la manera más adecuada la labor de la Fundación, su misión, visión y valores.

En general, se ha detectado una gran necesidad externa y especialmente interna, generada por los programas quienes consideran un eje transversal el valor agregado que le da la comunicación a sus proyectos. Tal es el caso del componente de comunicación estratégica y diálogo social del Proyecto Cumple y Gana, NBI y la Dirección Ejecutiva quienes solicitan apoyo constante en creación de estrategias comunicacionales efectivas y presencia en todas sus sesiones de planeamiento, validación de planes y concepción de acciones.

Al finalizar el año, se concluyeron tareas importantes –gracias al compromiso del equipo quien contribuye en la validación de las mismas- como lo son el manual de marca, el estudio de diferenciación, la propuesta para un centro de documentación y la biblioteca digital.

## Sobre acciones anuales del DESE y Editorial

Primeramente, se ha llevado a cabo un proceso de relanzamiento de imagen, el cual fue convocado con el objetivo de iniciar un proceso de transformación en la forma de hacer las cosas y en la imagen corporativa, sin perder de vista los valores fundamentales.

El nuevo logotipo ha generado reacciones positivas de públicos externos y confirma la afirmación que la marca protege a las organizaciones y las beneficia ya que es el activo más importante y de más valor. De este modo, acompañado del nuevo logo se han generado materiales para apoyar su uso (brochure, carpeta, firmas digitales, papelería, tarjetas de presentación) y el conocimiento de la imagen más allá de la Fundación.

Paralelamente, se ha trabajado en el fortalecimiento de los medios digitales y los espacios en la página web como parte de la estrategia de posicionamiento de marca. El DESE se enfocó en el 2010 en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) para dar a conocer –semanalmente– a las audiencias metas la labor que realiza.

Las cuentas creadas en las redes sociales de facebook (red social), youtube (vídeos), scribd (para compartir documentos) ning (para crear redes sociales propias) y twitter (red social), wikipedia (se está trabajando en perfiles en inglés, francés, portugués e italiano) y Sourcewatch. Al día de hoy, existen en Facebook 970 personas que son parte de nuestra red mientras que en Twitter son 400 personas que nos siguen y que seguimos. Estos datos crecen día a día de una manera muy veloz; entre las personas que seguimos están presidente(a)s, periodistas, revistas, todas las agencias de prensa, de noticias y líderes de opinión nacionales e internacionales. Estos en ocasiones nos citan como fuente y recibimos retroalimentación e información constante de primera mano.

En la red, además de las noticias internas, hemos compartido con el personal de FUNPADEM y los proyectos más de 42 monitoreos semanales y 7 monitoreos de la inspección quincenales.

A través de la base de datos creada por el DESE se transmite a aliados claves como periodistas, agencias de cooperación, gobierno, empresas, entre otros el Pregonero, el boletín de Cumple y Gana y el boletín de NBI. En este periodo ya han salido a la luz más de 12 pregoneros (periodicidad mensual), 3 boletines de Cumple y Gana (bimestrales) dirigidos al equipo y a USDOL con las noticias más relevantes del proyecto y 3 boletines de NBI (periodicidad: según necesidad del proyecto).

En general, todas las acciones de comunicación se enmarcan en tres ejes transversales de trabajo:

1. Apoyo al componente de comunicación estratégica y diálogo social del Proyecto Cumple y Gana y al proyecto NBI: El principal logro referido a sostenibilidad fue haber conseguido desde el DESE más de \$180,000 en donaciones de publicidad a través del establecimiento de alianzas estratégicas con medios de comunicación como Eucor y la CRC.

En el componente, se brinda por medio del “expertise” comunicacional, apoyo en campañas, productos puntuales, facilitación de temas comunicativos en talleres y seminarios, recomendaciones a documentos y reuniones, seguimiento y creación de vídeos y páginas web así también como un rol activo en la conceptualización de campañas de comunicación en Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana.

En NBI, han sido claves la creación de los apartados y diseño de la página web, la creación del boletín, el mejoramiento de materiales ya existentes (re diseño de identidad corporativa y del manual) las entrevistas realizadas en Nicaragua y la cobertura de actividades.

2. Iniciativas Dirección Ejecutiva: De estas se derivan el curso de resolución de conflictos, el video por la paz, los materiales institucionales, global compact, seguimiento a la página web, lanzamiento de entre vecinos, la propuesta para SICA, la licitación del INAMU, la propuesta ULACIT, el observatorio de conflictividad, las licitaciones, entre otras.
3. *Iniciativas propias del DESE y la Editorial* mencionadas en la sección anterior y sustentadas en el plan de comunicación Agosto 2009-Diciembre 2010.

## Productos diseñados desde la Editorial

CUMPLE Y GANA	NBI	FUNPADEM
Planes de Mejora en la Inspección	NBI Diseño de portadas para diversos documentos	
Manual de Procedimientos de Conciliación de Conflictos Jurídicos Individuales	Imagen para proyecto	Re-diseño de imagen institucional
Proceso de Consulta a Stakeholders BAC   CREDOMATIC	Boletín	Aplicaciones de imagen institucional
Volante Bono 14	Carpeta corporativa	Diseño para proceso de elección nueva imagen institucional
Protocolos de Inspección Guatemala	Certificado de participación	Brochure institucional
Factsheet Proyecto Cumple y Gana	Factsheet	Pregonero
Productos para Evento Nacional de Autocumplimiento (Cumple y Gana)	Sitio Internet	Productos promocionales para curso de resolución de conflictos
Productos para Seminario Autocumplimiento (Cumple y Gana)		Certificados para pasantes
Campaña de Salario Mínimo		Seminario 30 años de Democracia
Boletín Cumple y Gana		

## Proyecciones y retos para el 2011

Para el próximo año se proyecta capacitar a los colaboradores en más temas comunicacionales, en la redacción de notas periodísticas, en curso de fotografías, mercadeo social, procesos de diseño gráfico, entre otros temas.

Aquellas tareas que se practican actualmente y son generadoras de buenos frutos se recomienda seguir ejecutándolas: noticias en medios digitales, actualización de base de datos, seguimiento a relaciones con públicos externos, monitoreo especializado y boletines de NBI, Cumple y Gana y el Pregonero.

# DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

---

<b>Patricia Antón</b>	<i>Servicios Generales</i>
<b>Xiomara Rodríguez</b>	<i>Servicios Generales</i>
<b>Mario Valdivia</b>	<i>Guarda de Seguridad</i>
<b>Luis Picado</b>	<i>Mensajero</i>
<b>Laura Conejo</b>	<i>Recepcionista Administrativa</i>
<b>Arnulfo Ramírez</b>	<i>Auxiliar Contable</i>
<b>Carolina Castro</b>	<i>Asistente Contable</i>
<b>Layla Delgado</b>	<i>Asistente Administrativa-Financiera</i>
<b>Carlos Orozco</b>	<i>Director de Administración y Finanzas</i>

---

## Ejecución de Planes, Programas y Presupuestos

En el transcurso del año se ha estado trabajando en la preparación de las propuestas presentadas a los diferentes donantes, se han elaborado los presupuestos correspondientes, de acuerdo a las especificaciones y regulaciones de éstos. También se han elaborado en coordinación con el Programa de Gobernanza los presupuestos para las fases posteriores del proyecto con PACT, aunque éstos han sido por monto pequeños (\$25.830.00, \$40.078.50), se ha logrado cumplir con la meta estratégica de un promedio de 13% de overhead.

## Realización de actividades y/o acciones para la mejora de los servicios

Se ha venido trabajando en la preparación de una contabilidad de costos, la cual permita tener un panorama completo de los costos administrativos de la institución. Que incluye controles específicos para las partidas más significativas de balance. Para este periodo empezamos con la cuenta de materiales y suministros específicamente en tintas para impresora. Esta herramienta permite identificar el consumo de tinta por impresora que a su vez por medio de la publicación a nivel corporativo ha permitido concienciar a los responsables sobre el uso eficiente de tintas, lo cual ha repercutido en un ahorro significativo a nivel de compras. También, se le ha puesto especial atención al control estricto de costos y gastos del proyecto Cumple y Gana Inspección, esto con el fin de lograr cumplir las metas propuestas en este proyecto en cuanto a ejecución presupuestaria.

Por otro lado, se encuentran identificados los centros de costos por unidad, que incluye salarios y honorarios que pueden influir en la preparación de presupuestos, así como una ubicación mensual de los costos variables tales como gastos administrativos, de comunicación, etc.

## Actividades o acciones de apoyo a los programas, proyectos, otras unidades

---

Se ha trabajado en los cálculos de los diferentes costos que intervienen en la preparación de los cursos que la institución ofrecerá al mercado a partir de este año; para tal efecto se han mantenido reuniones con las diferentes personas encargadas y se les ha brindado la asesoría necesaria al respecto.

## Balance general de la unidad y de las proyecciones hechas para el 2010 (del informe 2009)

---

Dado que durante el año 2010, no se ha logrado atraer nuevos recursos a la institución, salvo el caso de Gobernanza con las Fases adicionales del proyecto con PACT, el departamento ha visto limitada su meta de ser económicamente sostenible.

Hemos logrado mantener los gastos apegados a los ingresos con que se ha contado en este período y esto ha permitido mantener el capital que a la fecha se tiene invertido en el Banco Nacional; gracias a una política de gastos reducidos pero efectivos. Indudablemente, seguimos trabajando con el fin de que nuevos recursos ingresen a la institución y que el superávit que éstos tengan se sume a los recursos y patrimonio de la Fundación.

Durante el transcurso de este año también hemos tenido que lidiar con los cambios que se han venido dando a nivel mundial en lo que respecta a los tipos de cambio. Debido a que tenemos nuestros fondos en dólares americanos, las variaciones en el tipo de cambio de esa moneda con relación al colón han hecho que nuestro dinero pierda valor al convertirse en colones; a manera de ejemplo indicamos que en el mes de octubre del 2009 el tipo de cambio del colón con relación al dólar era de 585 colones por dólar y en la actualidad es de 501 colones por dólar. Estas variaciones afectan considerablemente en los rubros más importantes de nuestro presupuesto anual, que son planilla y pago a la seguridad social.

## Proyecciones y retos para el 2011

---

### Generalidades

Al igual que en el período anterior una de las metas principales es colaborar en la elaboración de una estrategia financiera que permita a la organización lo siguiente:

1. Ser económicamente sostenible
  - Poseer otras formas alternativas de generar ingresos
  - Disponer de una planificación estratégica financiera y de acción
  - Tener autonomía financiera, es decir depender de una mezcla de distintas fuentes de financiación.

Para tal efecto el departamento entre otras cosas, se encargará de actualizar mensualmente la contabilidad de costos, la cual permitirá ir estableciendo modelos que permitan tener en cual-

quier momento un panorama detallado de los costos de operación de la institución, para así poder ir tomando decisiones sobre bases más firmes y ciertas.

También continuará con el proceso interno de capacitación, el cual permitirá ser más eficientes y eficaces en los procesos internos, y tener mayor capacidad de respuesta para los retos que se presentarán durante los años subsiguientes.

## Cuadro resumen de los Estados Financieros

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>1,922,036,236</b>	<b>1,909,993,991</b>
Ingresos Financieros	2,350,643	307,672
Gastos Financieros	(19,661,297)	(8,573,249)
<b>Resultado Financiero</b>	<b>(17,310,654)</b>	<b>(8,265,577)</b>
Otros Ingresos de Operación	15,263,962	13,909,933
<b>Utilidad Operacional Bruta</b>	<b>(2,046,692)</b>	<b>5,644,356</b>
Gastos Administrativos	(1,930,321,830)	(1,780,645,643)
Gastos por depreciación	(41,747,805)	(26,382,466)
Ingresos Administración PROYECTOS	1,851,303,451	1,804,442,998
Ingresos por OVERHEAD	55,468,823	91,641,060
<b>Utilidad Neta actividades Ordinarias</b>	<b>(67,344,054)</b>	<b>94,700,305</b>
Participaciones extraordinarias	-	-
Ingresos Extraordinarios	-	-
Gastos Extraordinarios	-	-
<b>Resultado del Período</b>	<b>(67,344,054)</b>	<b>94,700,305</b>
<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIVO</b>		
Caja y Bancos	49,603,085	84,745,440
Inversiones temporales	45,964,901	39,907,511
Cuentas por cobrar -adelantos	9,288,397	36,188,844
Cuentas por cobrar-relacionadas	14,512,500	12,600,000
Otras cuentas por cobrar	65,396	12,500
Propiedad, planta y equipo	185,139,921	185,730,901
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>304,574,200</b>	<b>359,185,196</b>
<b>PASIVO</b>		
Cuentas por pagar proveedores	8,781,691	2,326,345
Otras cuentas por pagar y provisiones	25,778,256	19,122,664
Prestamos por pagar LP	164,219,090	133,072,002
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>198,779,037</b>	<b>154,521,011</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Aportaciones de fideicomitentes	173,139,216	109,963,880
Diferencia entre cta deudor/acreador	(67,344,054)	94,700,305
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>105,795,162</b>	<b>204,664,185</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>304,574,200</b>	<b>359,185,196</b>

