



Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA

MEMORIA INSTITUCIONAL 2025

Piura, febrero 2026

INFORME: GESTION INSTITUCIONAL CIPCA 2025

PRESENTACION

El presente documento describe el desempeño institucional de CIPCA durante el período comprendido entre enero – diciembre 2025 en las siguientes líneas:

1. Breve Resumen de la Misión – Visión y ejes estratégicos
2. Participación en Consorcios, Redes y Alianzas
3. Avances de la Gestión Institucional según Plan Institucional

1. BREVE RESUMEN DE LA MISIÓN-VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La gestión institucional toma como referencia ***El Plan institucional 2022-2026***. Este instrumento orientador es un soporte en la toma de decisiones operativas, por lo que es pertinente que la Asamblea de Asociados conozca ambos documentos (al menos en los objetivos y programas).

1.1 El Plan Institucional 2022-2026

El proceso de prospectiva institucional 2022-2026 tomó como base un diagnóstico participativo y una lectura del territorio, a partir del cual se definió la Misión –Visión y objetivos institucionales.

MISION

Somos una ONG promovida por la Compañía de Jesús, con sede en Piura, que genera conocimientos y fortalece capacidades de hombres y mujeres para disminuir las desigualdades territoriales y promover el desarrollo rural sostenible e inclusivo

VISION

CIPCA es un referente regional, con reconocimiento nacional como promotor de procesos de gestión concertada y articulada del desarrollo territorial, con perspectiva de ecología integral, para la construcción de sociedades rurales democráticas, sostenibles, e inclusivas, con protagonismo igualitario entre hombres y mujeres

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Contribuir al desarrollo territorial sostenible e inclusivo en la Región de Piura, promoviendo de manera concertada y articulada la implementación de estrategias que disminuyan las desigualdades de género, sociales, productivas, político-institucionales y ambientales, de las sociedades rurales.

EJES ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico 1: Eje Gestión social comunitaria

Reducir las desigualdades territoriales en la cobertura y calidad de los servicios de educación, atención a la primera infancia y agua segura, con el protagonismo de las organizaciones sociales.

Objetivo estratégico 2: Eje Gobernabilidad y ciudadanía

Promover la gobernabilidad democrática, con el fortalecimiento de la institucionalidad y el ejercicio de una ciudadanía organizada en los asuntos públicos que afectan el bien común

Objetivo estratégico 3: Eje Igualdad de género

Reducir las desigualdades de género, promoviendo el empoderamiento de las mujeres en la defensa y ejercicio de sus derechos ciudadanos, sociales, económicos y a una vida libre de violencia; y aportando a la construcción de una democracia inclusiva.

Objetivo estratégico 4: Eje: Agricultura familiar y seguridad alimentaria

Impulsar la competitividad de las actividades económico productivas de los productores/as y emprendedores/as organizados de la agricultura familiar, mejorando su productividad e ingresos rurales y su seguridad alimentaria, en armonía con el manejo sostenible de los recursos (agua, suelos y cobertura vegetal)

Objetivo estratégico 5: Eje Gestión ambiental y cambio climático

Promover la conservación, protección y recuperación de los ecosistemas y la gestión sostenible de la biodiversidad y la adaptación al cambio climático, con la participación de pequeñas productoras/es y sus organizaciones.

Objetivo estratégico 6: Eje Fortalecimiento Institucional interno

Consolidar el posicionamiento de CIPCA en su contribución al desarrollo territorial sostenible e inclusivo en la Región de Piura, fortaleciendo su sostenibilidad institucional técnica, económica-financiera, su gestión interna y relacionamiento interinstitucional.

2. PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS, REDES Y ALIANZAS

Este año se ha continuado participando activamente en estructuras y redes Jesuitas; así, como en redes/consorcios/ alianzas con otras instituciones que nos otorgan beneficios tanto para la mejora de capacidades institucionales como para el financiamiento de intervenciones:

- Red **COMPARTE**, que permite potenciar iniciativas económico-productivas; este año hemos contado con la asesoría de 04 profesionales de ESADE - Barcelona que han contribuido a la mejora de la cooperativa de productores de cacao.

- **SEPSI**, que contribuye a la formación del personal y al intercambio de experiencias entre los centros sociales y abre posibilidades de alianzas entre los centros para la presentación de proyectos.
- **CPAL** y Red de centros sociales de América Latina, que genera encuentros entre centros sociales Jesuitas.
- **Plataforma Apostólica Regional-Piura**, que permite la realización conjunta de eventos internos y externos. A través de la Plataforma se realizaron tres eventos con candidatos a la gobernación regional y representantes de sociedad civil; y permite a las obras Jesuitas tener presencia y hacer incidencia en esta coyuntura electoral/ reconstrucción y lucha contra la corrupción.
- La Red de **Homólogos de Micro finanzas**, (en el Perú impulsado por SEPSI) que permite potenciar nuestro programa de crédito. A través de esta Red, tenemos una relación de colaboración con el Fondo de desarrollo Local –FDL de Nicaragua, que permitió la presencia de una funcionaria en Piura; lamentablemente la situación de convulsión política por la que atraviesa ese país ha ralentizado este proceso colaborativo.

Participación en otros consorcios y alianzas

- **Grupo *PROPUESTA CIUDADANA***
- ***Escuela para el Desarrollo***
- ***Asociación Civil Transparencia***
- ***PNUD***
- ***UNESCO–Perú***
- **Universidad Antonio Ruiz de Montoya-UARM**
- **Universidad del Pacífico**
- ***Universidad de Piura- UDEP***
- ***Instituto Regional de Apoyo a la Gestión de los Recursos Hídricos - IRAGER***
- ***Cámara de Comercio de Piura – CAMCO***

3. AVANCES DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL SEGÚN PLAN INSTITUCIONAL



DIRECCIÓN TERRITORIAL

EVALUACIÓN ANUAL 2025

Alfredo Gamio Távara
Director Territorial

Piura, enero 2026

DIRECCIÓN TERRITORIAL

Informe de evaluación anual 2025

1. UNIDAD ORGÁNICA/FUNCIONAL

Dirección Territorial

2. OBJETIVO/UTILIDAD DE LOS INFORMES

Evaluar los procesos de gestión estratégicos y de soporte en su relación con la ejecución física y presupuestal de los proyectos según los programas y sus componentes, para asegurar el logro de objetivos y resultados esperados.

3. MARCO INFORMATIVO

A continuación, se presenta los procesos que gestiona la DT, que inciden de manera directa en la ejecución física y presupuestal de los proyectos según los programas y sus componentes. Esta incidencia se refleja en el estado de ejecución de las metas operativas y presupuestales de las actividades de los proyectos según programas, así como en la calidad de estas en su relación al logro de los objetivos y resultados.

Unidad	Procesos que gestiona
Dirección Territorial	○ Gestión organizacional de equipos de trabajo según programas y proyectos. ○ Planificación operativa mensual y semanal. ○ Diseño y organización de actividades para su ejecución según la planificación. ○ Procesos de requerimientos y conformidades de bienes y servicios para la ejecución de las actividades. ○ Ejecución de actividades de proyectos según componentes y programas. ○ Reporte de ejecución de actividades (informes de actividades, listas de asistencia, evidencias). ○ Elaboración de informes requeridos por entidades socias y la UDI. ○ Desarrollo de capacidades para gestión de los proyectos, según temáticas, enfoques, etc.

4. ESTADO ACTUAL DE SU ÁREA, SEGÚN LOS PROCESOS INDICADOS

Considerando los procesos señalados para su respectiva área, indique las principales actividades desarrolladas, y señalar el estado de sus productos (informes, presupuestos, proyectos, etc.).

4.1 Gestión organizacional de equipos de trabajo según programas y proyectos

En 3 programas se consolidaron componentes articuladores:

Programa	--Componentes 2025
Desarrollo Integral con Igualdad de Género	- Organizaciones comunitarias y concertación - Servicios públicos y acompañamiento familiar
Agricultura Familiar Sostenible y Gestión Ambiental	- Producción sostenible - Comercialización y Consumo responsable
Fortalecimiento Municipal y de organizaciones comunitarias del Bajo Piura	- Comunidades organizadas con poder transformador - Gestión Municipal de servicios y desarrollo económico local con articulación territorial

Los equipos de trabajo de la DT están asignados de la siguiente manera, según proyectos:

Programa	Proyecto	Financiera y socio	Periodo	Equipo de proyecto
Agricultura familiar y seguridad alimentaria	Impulso municipal al desarrollo productivo y comercial del distrito Lalaquiz	Pamplona / Alboan	Ene.24 / mar.25	Luz Sullón <i>(también en PPM)</i>
	Fortalecimiento de la agricultura familiar de base agroecológica en el corredor del Alto Piura como motor de cambio económico, ambiental y social, con énfasis en igualdad de género	Navarra / Alboan	Set.23 / oct.26	Ramos Rivera Kenji Córdova <i>(hasta nov.)</i> Merly Castillo Carlos Camino
	Mejoramiento de las condiciones de vida para las familias agricultoras mediante el cultivo de cacao y frutas en el Alto Piura, Fase 1	PPM	Ene.22 / jun.25	Wilmer Bermejo Walter Chinguel <i>(hasta nov.)</i> Luz Sullón
	Fortalecimiento de la agricultura familiar, con base agroecológica y enfoque de economía social y solidaria, en el corredor del Alto Piura	Jayroa / Alboan	Ene.24 / mar.25	Merly Castillo <i>(también en Navarra)</i>
Desarrollo integral de las personas con igualdad de género	Fortalecimiento de la gestión concertada del desarrollo territorial del distrito de San Juan de Bigote – provincia de Morropón - Piura	EIBAR / Egoaizia	Ene.24 / dic.25	Fernando León sj Lucía Gil <i>(B. Blanco hasta mar.)</i>
	Gestión articulada de políticas públicas con justicia de género en la educación, salud y saneamiento ambiental de la infancia en alta vulnerabilidad y de la salud y derechos sexuales y reproductivos de mujeres rurales del distrito de Salitral-Morropón, Piura	Gipuzkoa/ Egoaizia	Ene – dic 2024	Roger Valle
	Actores locales impulsan concertadamente políticas públicas inclusivas que mejoran los servicios y disminuyen las brechas de género en la educación, salud y saneamiento ambiental de la infancia en alta vulnerabilidad y de la salud y derechos sexuales y reproductivos de mujeres rurales del distrito de San Miguel de El Faique, Huancabamba	Gipuzkoa/ Egoaizia	Ene – dic 2024	Mario Rufino Lynn Aguilar Nadia Churampi <i>(J. Lachrira hasta mar.)</i>
	Mujeres rurales empoderadas y organizadas por la defensa y ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos en distritos de San Juan de Bigote y Lalaquiz-Morropón y Huancabamba, Región Piura.	Donostia / Egoaizia	Ene – dic. 2024	Azucena Rosas
	Decidiendo mi Futuro	Plan Internacional	Mar.25- set.29	Mario Rufino <i>(también en Gipuzkoa)</i>
Concertación regional, integridad y democracia	Perú Conversa	Idea Internacional	2023- Mar.25	Ángel Ramos
	Participación ciudadana y transparencia en la inversión pública	Instituto Bicentenario	Dic.25- abr.27	Gelly Rivera Ángel Ramos
Fortalecimiento Municipal y de las Organizaciones	Buena gobernanza para el acceso equitativo del agua en Loma Negra	Fons Mallorquí	Dic 24- nov.25	Pedro Hinostroza Karen Calle <i>(O. Salvador hasta mar.)</i> <i>(K. Fernández hasta abr)</i>

Programa	Proyecto	Financiera y socio	Periodo	Equipo de proyecto
Comunitarias del Bajo Piura	Fortalecimiento Institucional del Municipio de La Arena	Fons Mallorquí / AECID	Ene- dic 2025	Pedro Hinojosa Karen Calle (O. Salvador hasta mar.) (K. Fernández hasta abr)
	Fortalecimiento de los derechos humanos del campesinado y de la autonomía económica de las mujeres artesanas, 2024-2026	Adveniat	May.25- abr.26	Oswaldo Sandoval Ana Pastor Sally García Elizabeth Riofrío (hasta nov.)

4.2 Planificación operativa y organización de actividades para su ejecución

Se realizaron reuniones periódicas entre la Dirección Territorial, coordinadores de programas y gestoras/es de componentes para definir la estrategia de intervención, poniendo énfasis en los cambios esperados en la población sujeto y considerando las particularidades de cada territorio. Como resultado, se elaboró un POA integrado por programa, que alineó objetivos y resultados de diversos proyectos, evitando una planificación fragmentada. Este proceso permitió ordenar las intervenciones y reducir la saturación de la población sujeto, limitando la frecuencia de convocatorias y optimizando su participación.

Los equipos de componentes, en su mayoría, distribuyen responsabilidades por distritos o sectores, lo que contribuye a una mejor gestión del tiempo, evita duplicidades y reduce el cruce de actividades. A pesar de contextos de alta carga laboral, los equipos han demostrado compromiso y disposición para el trabajo colaborativo.

El cierre de proyectos de alto presupuesto, como PPM y Navarra, así como las dificultades en su ejecución, demandaron un seguimiento cercano de la DT, especialmente en el programa de Agricultura Familiar. De manera similar, en el programa del Bajo Piura, el reinicio del proyecto con ADVENIAT, la recomposición del equipo de los proyectos FONS y la implementación de la nueva oficina en La Arena requirieron un acompañamiento intensivo en la planificación y organización del trabajo.

Asimismo, se mantienen reuniones frecuentes con los coordinadores de programas para dar seguimiento a la implementación de actividades, intensificándose durante la contratación de consultorías clave. Finalmente, existen coordinaciones permanentes con aliados estratégicos como Alboan, Egoaiz y FRS, mediante reuniones bimensuales orientadas a evaluar el avance de los proyectos.

4.3 Procesos de requerimientos y conformidades de bienes y servicios para la ejecución de las actividades

- Se coordina para una mayor diversificación de oferta de proveedores en relación a bienes y servicios. Hay propuestas de los equipos de trabajo, lo que favorece un mayor cuidado en la selección.
- Se implementa la nueva política de pagos a la que el equipo viene adaptando su trabajo en lo administrativo. Se supera las complicaciones iniciales.
- Algunas iniciativas han priorizado mejor el balance entre número de actividades y presupuesto real.

4.4 Ejecución de actividades Semestre I - 2025, según componentes y programas

Programa Desarrollo Integral con Igualdad de Género	Proyectos	Componente: Organizaciones comunitarias y concertación				Componente: Servicios públicos y acompañamiento familiar				Total ejecución Ppto.
		Meta física programada	% avance meta física	Ppto. inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	Meta física programada	% avance meta física	Ppto. Inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	
	Donostia	139	94,2	18328.99	112.70	443	32.1	86007.80	96.84	103943,58
	Gipuzkoa Salitral	71	135.2	13614,70	120.95	106	75.5	57405.83	102.04	75044.11
	Gipuzkoa -SMF	121	60.3	15845.33	84.82	131	22.1	42888.12	99.72	56207.35
	EIBAR	195	60.0	157629.69	100.63					158619.29
	Total	526	79.3	205418,71	90.10	680	36.9	186301.75	99.10	393814,33

Programa Agricultura Familiar Sostenible y Gestión Ambiental	Proyectos	Componente: Producción sostenible				Componente: Comercialización y consumo responsable				Total ejecución Ppto.
		Meta física programada	% avance meta física	Ppto. inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	Meta física programada	% avance meta física	Ppto. inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	
	Navarra	318	68.9	318935.84	97.67	28	96.4	84853.29	103.01	399422.20
	PPM 22-25			121169.80	92.03			65135.26	96.04	174068.48
	PPM 25-28			75341.68	31.55	22	100.0	22702,80	11.37	26350.14
	Pamplona**	12	100.0	9063.00	100.0	2	100.0	2016.15	100.0	11079.15
	Jayroa***					8	125.0	27971.21	100.0	27971.21
	Jayroa 25							69509.39	99.40	69089.91
	Total			526263.98	85.37	60	100.0	272188.10	73.4	709224.93

* La diferencia en la ejecución de metas, se debe a la implementación del número de iniciativas 04 de 10.

** Ampliación de proyecto: ene - mar 2025

*** Ampliación fase I: ene - mar 2025

En este programa también se ejecutaron 2 pequeños fondos:

- S/. 4575.65 de la Red Comparte. A junio se avanza en un 92% con gastos vinculados a iniciativas del circuito económico solidario de Lalaquiz y en la visita al distrito de una representante del Comparte; en las sesiones de reflexión institucionales de la construcción del marco común de género y otros.
- El saldo de S/. 18127.18 del proyecto con ERBER en 2 asambleas generales con usuarios de canales y otras reuniones; consultoría para mejora de captaciones de los canales Calderon (Coyona) La Ramada y Canchamanchay (Shuturumbe); y el alquiler de movilidades y combustible.

Programa: Fortalecimiento Municipal y de organizaciones comunitarias del Bajo Piura	Proyectos	Componente: Comunidades organizadas con poder transformador				Componente: Gestión Municipal de servicios y desarrollo económico local con articulación territorial				Total ejecución Ppto.
		Meta física programada	% avance meta física	Ppto. inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	Meta física programada	% avance meta física	Ppto. inicial S/.	% avance ejecución presupuestal	
	ADVENIAT *	76	68.4	40067.32	79.22	80	141.3	91382,17	51,36	78673.71
	FONS-AECID	133	109.0	162168.57	98.37	34	102.9	10599.00	99.46	170129.44
	FONS	109	112.0	38506.73	97.68	36	86.1	152222.25	100.61	190760.86
	Total	318	102.2	240742.62	95,07	150	119.3	254261.40	82.86	439564.01

*Proyecto iniciado en mayo 2025

4.5 Reporte de ejecución de actividades

Desde la dirección territorial, con apoyo de la unidad de gestión del conocimiento se elaboraron 7 fichas para el registro de actividades, las que fueron socializadas a cada equipo con las indicaciones para su llenado, con los gestores de componentes y coordinadores de programas, con quienes fueron consultadas previamente. Si bien en un inicio estas fichas fueron utilizadas por la mayor parte del equipo, en los programas de Desarrollo Integral y Agricultura Familiar se han dejado de emplear de manera regular. Sí se emplean regularmente en el programa del Bajo Piura.

En el programa de Desarrollo Integral se registran estas actividades en carpetas a las que se puede acceder desde un enlace virtual, lo que favorece el registro de las fuentes de verificación de manera oportuna.

Se culminó el desarrollo de un **software** para el seguimiento de los proyectos de la DT, en cuya elaboración fueron consultados la dirección ejecutiva, la UDI e integrantes de la DT como coordinadores de programas y gestores de componentes. También se realizaron jornadas de inducción con los equipos de los programas.

El DT participa de eventos o actividades principales de los programas lo que permite hacer retroalimentación para la mejora continua. Existe un mejor cuidado en la organización de actividades formativas, especialmente en el programa de Agricultura Familiar, con poca práctica al respecto.

4.6 Elaboración de informes requeridos por entidades socias y la UDI

Elaboración de informes requeridos por entidades socias y la institución

Programa	Proyecto	Informes elaborados
Programa Desarrollo Integral de las Personas con Equidad de Género	EIBAR	Final 2024 Parcial ene-jul 2025
	Donostia	Final 2024 I semestre 2025
	Generalitat Valenciana – SSR	Final 2022-24
	Gipuzkoa - Lalaquiz	Final 2024
	Kindermissionwerk	Final 2024 Final de 3 años
Agricultura Familiar y Gestión Ambiental	Navarra	Final año 1 Parcial año 2 (jul.2025)
	PPM	II semestre 2024 Final Fase 1 jul.2022-jun. 25
	Jayroa	Final 2024
	Pamplona	Final 2024
	ERBER	Final 2024
	Andalucía	Final ene.23-mar.24 (complemento)
Fortalecimiento Municipal y de Organizaciones Comunitarias del Bajo Piura	FONS	Informe final 2024 Informe I semestre 25
	FONS AECID	Informe parcial (oct)
	Adveniat	Final 2024
Concertación Regional, Integridad y Democracia	IDEA	Ene-mar. 2025

Se elaboraron 20 **informes**, en su mayoría referidos a cierre de proyecto e informes anuales 2024. También todos los programas elaboraron sus informes semestrales 2025 que fueron presentados en julio.

4.7 Desarrollo de capacidades para gestión de los proyectos, según temáticas, enfoques, etc.

- En febrero se realizó una jornada con todo el equipo de la DT para dialogar sobre la incorporación de ejes transversales de interculturalidad, igualdad de género y ecología integral, con apoyo de Boris Blanco, Azucena Rosas y Ramos Rivera.
- **Wilmer Bermejo, Merly Castillo, Azucena Rosas y Sally García** participan en la formación para la construcción del Marco Común de Género de la Red COMPORTE, y han realizado 2 talleres de réplica con todo el equipo de la DT.
- Wilmer Bermejo, Merly Castillo, **Ana Pastor, Nadia Churampi y Alfredo Gamio** participaron del proceso formativo para incorporar el enfoque de género en proyectos que impulsa PPM con sus contrapartes en el país.
- **Ramos Rivera**, coordinador del componente de Producción Sostenible participó del encuentro sobre Sostenibilidad de los Sistemas de Garantía Participativos, organizado por la Red COMPORTE, en Paraguay.
- Ramos Rivera y **Lucía Gil** se capacitan en el programa de formación de SEPSI sobre Ecología Integral, y han realizado 2 talleres de réplicas con alrededor de 12 integrantes de la DT.
- José Luis Calle realizó una jornada de formación sobre equidad de género con el **equipo del programa de Agricultura Familiar Sostenible**, en la oficina de San Juan de Bigote.
- **Mario Rufino y Rogger Valle** culminaron la Diplomatura de Especialización en Incidencia Pública y Fortalecimiento Institucional para Iniciativas Ciudadanas (oct.24-mar-25), con 232 horas académicas, organizado por Idea Internacional con la PUCP.
- Mario Rufino desarrolló el curso especializado (virtual) en Gestión Integrada de Recursos Hídricos. Enfoques, Estrategias y Sostenibilidad en el Contexto Actual (abr-may)
- **Kenji Córdova y Walter Chinguel** participaron del encuentro de la Red Comparte en torno a los Circuitos Cortos solidarios en la ciudad de Guayaquil (oct)
- En coordinación con la Unidad de Gestión del Conocimiento se realizó en noviembre una jornada de análisis de la estrategia de trabajo relacionada a los espacios de concertación.

5. LOGROS DE SU ÁREA

5.1 Cambios del contexto y sus repercusiones en los proyectos de la dirección

*Con relación al programa de **Agricultura Familiar Sostenible***

Se destaca el Acuerdo de Cooperación Interinstitucional con la Asociación de Productores del Mercado Campesino Agroecológico de Piura y la articulación con la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Juan de Bigote, lo que permitió promover ferias regionales, espacios de comercialización, capacitación a emprendedores y la participación de productores en mercados provinciales y regionales. Asimismo, el creciente interés global por productos orgánicos impulsó la demanda y mantuvo precios altos del cacao, fortaleciendo la rentabilidad y la motivación de los productores. En el ámbito institucional, la articulación interinstitucional y el relacionamiento con el GIESS Nacional fortalecieron espacios de concertación y el intercambio de experiencias; también se destaca la reactivación de la Mesa Técnica de Frutales del Alto Piura. Entre los factores negativos, se identifican la volatilidad de precios del limón y el impacto del periodo de lluvias intensas, que obligó a reprogramar actividades y afectó la calidad de la producción por plagas y enfermedades.

La firma de convenios interinstitucionales y la disposición de autoridades locales y de salud —con excepción de San Juan de Bigote— favoreció la implementación de campañas y talleres, fortaleciendo la promoción de los DSR y mejores prácticas nutricionales. Asimismo, la existencia de núcleos de gestión educativa y el interés municipal en instrumentos de planificación como el PEI y el POI facilitaron la articulación institucional. Se destaca también la mayor disposición de las secretarías técnicas de los espacios de concertación y del funcionariado municipal para coordinar acciones vinculadas al acceso al agua segura, los DSR y la salud comunitaria, impulsada por incentivos como el incremento del FONCOMUN y la continuidad del Plan de Incentivos. La apertura de Centros Infantiles de Atención Integral y la disponibilidad de promotoras comunitarias capacitadas contribuyeron al desarrollo infantil temprano, promoviendo prácticas de crianza adecuadas y el uso de alimentos locales nutritivos. No obstante, factores contextuales como la variabilidad de las campañas agrícolas y las lluvias prolongadas limitaron el trabajo con las JASS y su asesoría. Persisten además desafíos estructurales —alta rotación del personal, presupuestos limitados, brechas geográficas y culturales, plazos administrativos extensos de CEPLAN y baja participación de padres— que exigen mayor acompañamiento técnico, coordinación sostenida y estrategias diferenciadas para consolidar los avances.

Con relación al programa **Fortalecimiento Municipal y de las organizaciones Comunitarias del Bajo Piura**

Entre los efectos negativos, las oportunidades laborales en empresas agroexportadoras redujeron temporalmente la participación de la población sujeto, al priorizarse los ingresos económicos, mientras que el paro de pescadores en el Bajo Piura obligó a cancelar o reprogramar actividades con mujeres artesanas. Asimismo, la demora en la contratación de un especialista por parte de la municipalidad retrasó la elaboración de instrumentos de gestión como el POI. También se identificaron condiciones favorables como el funcionamiento efectivo de los espacios de concertación, que promovió el involucramiento de actores comunitarios y avanzar en el cumplimiento de sus objetivos. La disponibilidad de locales propios de las asociaciones de artesanas y las JASS cerca de espacios recreativos, que facilitó la ejecución de las actividades con familias. Además, la presencia de diversos actores estatales y de la sociedad civil con voluntad política para generar sinergias en temas de identidad cultural, acceso al agua segura, educación, prevención de la violencia y la promoción de la paja toquilla. Finalmente, el compromiso de la autoridad municipal y del funcionariado fue determinante para la culminación exitosa de la planta de ósmosis inversa y el trabajo articulado interinstitucional.

5.2 Avances en los propósitos de programas y componentes

Programa: Agricultura Familiar Sostenible

En el componente de **producción sostenible** se avanzó en el fortalecimiento organizativo, el desarrollo de capacidades y la asistencia técnica, tanto grupal como personalizada. Se impulsó la agroecología mediante acompañamiento técnico, entrega de equipos y herramientas, y la producción de insumos orgánicos, complementado con foros regionales y encuentros de productores que promueven la seguridad alimentaria. Asimismo, se mejoraron prácticas pecuarias familiares y asociativas a través de la conformación de 7 botiquines pecuarios y 4 campañas de control sanitario, la formación de 14 promotores/as pecuarios y la implementación de módulos de crianza de aves.

También se visibilizó el rol de las mujeres productoras del Corredor del Alto Piura, mediante capacitaciones, asesorías y espacios de intercambio como el I Encuentro Interdistrital de Mujeres Productoras. En paralelo, se avanzó en fortalecer la asociatividad y la gobernanza de comités y cooperativas mediante la elaboración de herramientas de gestión interna, procesos de renovación de directivos/as y el equipamiento administrativo y productivo. Destacan también el

acompañamiento a la certificación orgánica del cacao de APPROCAP, el fortalecimiento de la transformación y comercialización de frutas en AGMAPAAL. En innovación, se implementó un sistema de riego fotovoltaico y se dotó de equipos de cómputo a cooperativas y una máquina clasificadora de limón en la cooperativa COOPAFEN, además de impulsar una investigación sobre tratamientos orgánicos en la germinación del limón rugoso.

En el componente de **comercialización y consumo responsable**, se ha insistido en la promoción de alianzas comerciales: APROCAP con Blanxart para exportación de cacao, o COPAFEN para la venta de limón, por ejemplo. También se capacitó a 14 promotores/as en gestión comercial, se desarrolló una campaña y sesiones demostrativas de consumo responsable, se activaron grupos de consumo y se organizaron ferias agroecológicas y se apoyó 2 puntos de venta permanentes en Piura y en SJB. Como complemento, se elaboró un recetario en base a frutas locales para fomentar su consumo. También se realizaron cursos y talleres en catación de cacao, producción de café, transformación agroindustrial y BPM (en la UCSS), y se adquirió equipamiento para productores/as y mercados.

Sin embargo, este conjunto de actividades no evidencia resultados efectivos como estrategia para alcanzar resultados esperados. No hemos logrado definir una estrategia clara en este componente por lo que se requiere tomar medidas urgentes para reorientar el trabajo.

Programa: Desarrollo Integral de las Personas con Igualdad de Género

En el componente de **organizaciones comunitarias y organización** hay avances significativos en el fortalecimiento del liderazgo y la participación activa de las asociaciones de mujeres, las JASS y otros actores locales. Se lograron avances en la articulación interinstitucional y la planificación local, con planes priorizados en salud, agua y en las asociaciones de mujeres. Éstas últimas, fortalecieron su incidencia y organización, incrementando su participación en la gestión comunitaria del agua con enfoque de género. A nivel municipal, se fortalecieron capacidades para la planificación estratégica alineada al desarrollo local.

Las estrategias implementadas, como los planes formativos y los espacios de interaprendizaje, fortalecieron la agencia de los actores y ha mejorado su articulación con los gobiernos locales. No obstante, los objetivos planteados siguen siendo principalmente aspiracionales y los indicadores de medición se concentran en cobertura y productos, sin una vinculación clara con la sostenibilidad, que continúa siendo un aspecto pendiente de evaluación. Los indicadores muestran avances mediante estrategias territoriales diferenciadas, destacando la articulación de las asociaciones de mujeres para la prevención del embarazo adolescente, la promoción de una vida libre de violencia y la coordinación entre los sectores salud y educación. Asimismo, las JASS cumplen un rol clave en la gestión del agua segura y en acciones de sostenibilidad ambiental, aunque enfrentan desafíos de largo plazo.

En el componente de **servicios públicos y acompañamiento familiar** hay progresos sostenidos en prevención, atención y articulación comunitaria e institucional. La activación de agentes comunitarias fue importante para dinamizar acciones de prevención del embarazo adolescente, salud materna y atención de la violencia basada en género, aportando a superar brechas culturales y de acceso a servicios. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades de parteras tradicionales ha promovido partos seguros y culturalmente pertinentes, articulando saberes locales con la atención institucional. Se registran avances en la coordinación interinstitucional y en la gestión concertada de servicios de cuidado infantil para niños/as de 0 a 5 años en alta vulnerabilidad, beneficiando a 117 menores a través de los CAT, asimismo se formó a 9 promotoras, 35 docentes y 34 mujeres. El componente también ha fortalecido la ESI desde 4 II.EE., mejorando conocimientos de estudiantes y sus municipios escolares y prácticas docentes; también ha incrementado el uso de servicios de salud en zonas rurales mediante un enfoque preventivo y de género.

Programa: Fortalecimiento municipal y de organizaciones comunitarias del Bajo Piura

En el componente de **gestión municipal de servicios y desarrollo económico**, se muestra un avance significativo y progresivo en su contribución al acceso a agua segura y al fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas, bajo un enfoque intercultural, de equidad de género y vida libre de violencia. En servicios de agua segura se fortalecieron las capacidades municipales y comunitarias, mejorando la planificación y gestión mediante instrumentos como el PEI 2026–2030, el POI y el Plan de Educación Sanitaria. Estos esfuerzos permitieron ampliar el acceso al agua clorada sin interrupciones en un 58 %, beneficiando a más de 6,400 usuarios, y mejorar la dotación y calidad del servicio en Loma Negra y otras JASS. En desarrollo económico, se fortalecieron las capacidades productivas y organizativas de mujeres artesanas, logrando innovación en productos, formalización de asociaciones, implementación piloto de software empresarial, participación en ferias nacionales y lograr una pequeña venta a España. Paralelamente, se consolidaron espacios de articulación territorial como la IAL-DIS, IDC, COPALE y COLOFAR Catacaos, promoviendo coordinación multiactor y la identidad cultural en torno a la actividad artesanal en base a la paja toquilla. Los indicadores muestran avances medios y medio-altos, evidenciando mejoras sostenibles en servicios básicos, articulación territorial y autonomía económica femenina.

Desde el componente **organizaciones comunitarias con poder transformador** se fortalecieron las capacidades de directivas, operadores y recaudadores de las JASS mediante capacitaciones y asesorías en renovación de sus juntas directivas, la actualización de sus instrumentos de gestión, administración y operación de los sistemas de agua, lo que ha contribuido a mejorar la calidad y sostenibilidad del servicio de agua segura. Además, se fortaleció la capacidad municipal para la gestión de agua apoyando el sistema administrado por la Subgerencia Municipal.

Destaca el incremento de la participación de mujeres en cargos directivos de las JASS, que pasó de 29 % a 37.21 %, mejorando la equidad de género en la gestión comunitaria. En acceso a agua segura, la implementación de una planta de ósmosis inversa en Loma Negra, en alianza con la ONG Misiones del Agua, permitió ampliar el consumo de agua potable a cerca de 3,000 usuarios, mientras que la mejora de sistemas de cloración en 3 JASS incrementó en 58 % el número de usuarios con agua clorada sin interrupciones. También se realizaron mediciones de la calidad de agua en Chatito y Alto de los Mechatos con apoyo del ATM y el Centro de Salud.

Paralelamente, las asociaciones de mujeres artesanas avanzaron en su participación en ferias nacionales, la difusión del valor cultural del tejido en paja toquilla y la enseñanza de técnicas ancestrales a estudiantes. Asimismo, se fortaleció la prevención de la violencia de género mediante procesos formativos que permitieron a más de un centenar de mujeres identificar situaciones de violencia, y a estudiantes reconocer el valor cultural del tejido artesanal.

5.3 Alertas en el cumplimiento de los indicadores de resultados esperados de su componente

Característica principal del indicador	Dificultad principal o riesgo	Razones
Indicadores de capacitación y fortalecimiento de capacidades (<i>EIBAR, ADVENIAT, JASS, PEI/POI</i>)	Baja cobertura y participación efectiva	Metas de participación sobredimensionadas; limitada disponibilidad de tiempo de autoridades, dirigentes y población usuaria; jornadas laborales extensas; migración temporal por trabajo agrícola, agroindustrial y otros rubros
Indicadores de enfoque de género (<i>EIBAR, FONS, AECID, ADVENIAT</i>)	Riesgo de cumplimiento parcial y baja sostenibilidad	Bajo interés de los hombres por formación en género; limitado N° de mujeres en cargos con poder de decisión; enfoque de género poco institucionalizado en las organizaciones.
Indicadores de sostenibilidad financiera de servicios de agua (<i>JASS</i>)	Riesgo para la sostenibilidad del servicio	Morosidad persistente en algunas JASS; baja capacidad de pago; ingresos irregulares; falta afianzar la autonomía organizativa y financiera de JASS.

Indicadores de planificación e institucionalidad (<i>PEI, POI, IAL-DIS – AECID</i>)	Desfase temporal y rigidez administrativa	Planes institucionales aprobados antes del inicio del proyecto; limitaciones normativas para incorporar propuestas fuera del ciclo anual de planificación.
Indicadores educativos (<i>II.EE. – ADVENIAT</i>)	Menor alcance poblacional del previsto	Bajo número de estudiantes en grados superiores de II.EE.
Indicadores de inversión pública y gestión institucional (<i>MTF, PMA, COREPO</i>)	Incumplimiento por falta de compromiso institucional	Falta de recursos municipales; escaso interés de funcionarios locales para culminar expedientes técnicos; débil articulación interinstitucional
Indicadores de comercialización asociativa y acuerdos comerciales (<i>Navarra, Jayroa, PPM</i>)	Dificultad para consolidar procesos sostenidos	Baja asociatividad; limitada logística para almacenamiento, transporte; alta perecibilidad de productos; insuficiente volumen y continuidad productiva; exigencias de calidad del mercado regional y nacional y poca capacidad de respuesta.

6. Avances y desafíos en la gestión territorial desde los programas

6.1 Integración de los proyectos del Programa con enfoque territorial

La integración de los proyectos en cada Programa se desarrolló de manera progresiva, colocando en el centro a la población sujeto, los actores locales y las dinámicas de cada distrito, lo que permitió avanzar, aunque parcialmente, desde una lógica fragmentada hacia una gestión programática más articulada. En la **planificación**, se implementaron POAs integrados o por componentes, que articulan proyectos en distintas fases y facilitan una visión conjunta de objetivos, resultados y temporalidades, junto con espacios de coordinación entre el director territorial, las coordinaciones de programa y los equipos técnicos para definir las estrategias de intervención y ajustes necesarios en la organización de actividades. Asimismo, la reducción y fusión de componentes afines ha contribuido a optimizar recursos, y la presentación temprana de la intervención a actores locales ha fortalecido la articulación inicial. En la **ejecución**, la integración se expresa mediante procesos formativos articulados, o la corresponsabilidad de equipos, complementados por una coordinación interna permanente. En el **monitoreo** y **evaluación**, se han realizado seguimientos, visitas de campo e informes, aunque aún se requiere mayor sistematicidad para consolidar una gestión territorial más sólida.

6.2 Dificultades y desafíos de mejora para fortalecer la gestión territorial

A pesar de los avances alcanzados, la gestión territorial del Programa enfrenta limitaciones estructurales y operativas que dificultan su consolidación como un modelo programático integrado. Entre las principales dificultades se encuentra la coexistencia de proyectos con distintas poblaciones sujeto, objetivos, indicadores y plazos de ejecución, lo que complica la articulación plena, así como el predominio de una lógica centrada en el cumplimiento de actividades y metas financieras, que reduce los espacios para la reflexión, el monitoreo y la evaluación. A ello se suma una planificación insuficiente del monitoreo en campo, el uso limitado de herramientas de seguimiento, la sobrecarga operativa del equipo y brechas en capacidades técnicas para abordar temas transversales o incorporar aprendizajes e innovación en las intervenciones.

Frente a ello, se hace necesario optimizar la planificación fortaleciendo el POA integrado, formular proyectos con mayor afinidad programática, implementar un plan de monitoreo territorial sistemático, fortalecer capacidades del equipo y establecer acuerdos tempranos y claros con los actores representantes de la población sujeto y otros aliados públicos y privados, especialmente los gobiernos locales.

7. ARTICULACIÓN CON ACTORES Y SUS PROCESOS EN EL TERRITORIO

7.1 Procesos claves de los actores territoriales y su contribución al Programa

Los Programas se han articulado de manera efectiva con diversos procesos territoriales preexistentes y en desarrollo, impulsados por actores públicos y sociales. Destacan los procesos de gestión comunitaria del agua liderados por las JASS, que han fortalecido la operación, el mantenimiento y la cloración de los sistemas, así como la conservación de fuentes, en coordinación con las ATM municipales y los establecimientos de salud. Asimismo, los espacios de concertación y gobernanza local, como IAL, COPALE, IDC y COLOFAR, han permitido alinear agendas intersectoriales e incorporar temas prioritarios vinculados a nutrición, prevención de la violencia, derechos sexuales y reproductivos y seguridad alimentaria. En el ámbito productivo, los procesos organizativos en agricultura familiar y artesanía han contribuido al fortalecimiento de asociaciones y cooperativas, la formalización, el acceso a mercados y la mejora de ingresos, articulándose con proyectos públicos, cooperación internacional y sector privado. De igual manera, los procesos comunitarios de salud y acompañamiento familiar, apoyados por agentes comunitarios, promotoras y parteras, han favorecido la atención oportuna de gestantes y la reducción de la anemia y desnutrición infantil. Finalmente, los procesos formativos impulsados por el sector educación y la academia han fortalecido capacidades en ESI, igualdad de género, gestión cultural y emprendimientos, permitiendo que los Programas actúen como catalizadores de dinámicas territoriales existentes y potencien su alcance.

7.2 Estrategias de gestión de la sinergia con actores y procesos territoriales

La articulación territorial se ha gestionado mediante un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la confianza, la corresponsabilidad y la complementariedad entre los distintos actores involucrados. Destaca el acompañamiento técnico-político sostenido, desarrollado a través de reuniones periódicas, asesorías y acciones de seguimiento dirigidas a organizaciones sociales, JASS, municipalidades y espacios de concertación, lo que contribuyó a fortalecer sus capacidades de gestión y toma de decisiones. Asimismo, se promovió la articulación intersectorial entre los sectores salud, educación, municipalidades y organizaciones sociales, permitiendo alinear metas, coordinar acciones y optimizar el uso de recursos disponibles. El uso estratégico de información territorial ha facilitado la identificación de brechas sociales y la focalización de intervenciones en zonas y poblaciones prioritarias. Asimismo, se impulsó la integración de procesos formativos, articulando capacitación, asesoría y acompañamiento en planes estructurados con metodologías participativas. Finalmente, la gestión de alianzas estratégicas con universidades, cooperación internacional, sector privado y programas públicos ha aportado recursos, asistencia técnica y condiciones para apoyar la sostenibilidad y la articulación como un proceso continuo de construcción colectiva.

7.3 Dificultades y desafíos para la articulación territorial con actores y procesos

Pese a los avances alcanzados, la articulación territorial con actores y procesos enfrenta diversas limitaciones que afectan su efectividad y sostenibilidad. Entre las principales dificultades se encuentran la *dispersión territorial* y la *limitada conectividad*, que incrementan los costos de intervención y dificultan la continuidad de los procesos, especialmente en zonas rurales alejadas. A ello se suma la debilidad organizativa e institucional de algunos actores, asociada a *prácticas informales*, *dinámicas individualistas* y *una alta rotación de personal en las instituciones públicas*, lo que obliga a reiniciar procesos de coordinación y fortalecimiento de capacidades. Asimismo, persisten *conflictos interinstitucionales* y *tensiones sectoriales* que debilitan la coordinación y retrasan la implementación de acuerdos, junto con *limitaciones presupuestales* y *operativas de los actores públicos* que reducen su capacidad de seguimiento y cumplimiento de compromisos. También se identifican resistencias culturales y de enfoque, particularmente en temas vinculados a igualdad de género, formalización organizativa y cambios en prácticas productivas tradicionales. Frente a este escenario, se plantean propuestas orientadas a afianzar la

articulación territorial, como la realización de *lecturas territoriales y mapeo de actores al inicio del año*, la presentación temprana de la intervención institucional a gobiernos locales y actores clave, la implementación de *evaluaciones conjuntas periódicas*, el *fortalecimiento de capacidades organizativas y de gestión con énfasis en liderazgos locales* y enfoques de género y sostenibilidad, la consolidación de la *articulación inter programática* entre agricultura familiar, gestión del agua, salud, educación y género, y la reducción de la dispersión territorial mediante la *priorización de zonas con mayores brechas y potencial de impacto sostenido*.

8. Análisis de la articulación interna entre las áreas

8.1. Avances que evidencian una efectiva articulación

Indique situaciones concretas que evidencian un trabajo articulado entre las áreas.

Área	Avances
UDI	- Hay una mayor participación de integrantes de la DT en la formulación de nuevos proyectos. También se apoya en la búsqueda de documentación de apoyo a estos. Asimismo, se incluye la participación conjunta en la mayoría de reuniones con los aliados externos en los procesos de formulación. - Coordinación de los procesos de planificación anual y la evaluación interna. También hay apoyo de la UDI en la inducción en los equipos de los proyectos PPM y ADVENIAT, para una mejor comprensión de sus propósitos y motivaciones.
UAF	- Se coordina el cierre adecuado de proyectos de cara a la presentación de informes. También se han tenido reuniones con los representantes de Alboan y Egoaizia en su visita a CIPCA y en reuniones virtuales. Asimismo, se coordinan la contratación de nuevos/as integrantes del equipo (con apoyo de la responsable de la unidad de gestión del conocimiento), así como la definición de la nueva Política de Pagos. - Se ha logrado mejorar la evaluación de propuestas de consultorías con la conformación del comité de evaluación. - Se apoyó desde la DT en los procesos de actualización del manual de organización y funciones y la nueva política de pagos.
Gestión del conocimiento	- Se validó el formato para elaborar TdR, en coordinación con los programas y el DT. - Se coordinó la contratación de consultores y se dio seguimiento a la entrega de los productos. También apoya en la selección de nuevo personal. - Elaboración de una propuesta de formación para el equipo de la DT, aunque con muy poco avance en su implementación. - Diseño de fichas de registro de actividades.

8.2. Problemas que evidencian las debilidades de la articulación interna entre las áreas

Área	Limitaciones
UDI	- A pesar de una mayor colaboración, en la formulación de proyectos se mantienen un lento proceso de construcción conjunta de propuestas. - Los proyectos que se formulan no incentivan un trabajo más articulado entre programas y componentes. - Hay una escasa participación de UDI en procesos de evaluación externa o sistematizaciones de proyectos. No hay monitoreo. Todo ello debe alimentar nuevas propuestas.
UAF	Desde los equipos se percibe:

	- Procedimientos engorrosos y plazos poco compatibles con la dinámica territorial. - Demoras por exigencias documentarias a proveedores locales. - Uso intensivo de formatos físicos y duplicidad de registros. - Insuficiente inducción sobre cambios en la política de pagos.
Gestión del conocimiento	- Escasa socialización interna de los productos. - Falta un sistema efectivo para el aprovechamiento del conocimiento que se va produciendo (consultorías, evaluaciones, etc.). No hemos generado mayor discusión entre los equipos de los programas. - Ausencia de espacios regulares de análisis de contexto desde las intervenciones. - Débil uso del conocimiento en formulación y ejecución.

9. Identificación de riesgo

9.1. Limitaciones internas de su área

Indicar de manera concreta las limitaciones internas de su área para desarrollar sus procesos en este primer semestre y una gestión interna con articulación entre áreas.

- Persisten dificultades para operar en la estructura de programas y componentes. Hay oportunidades de articular que no llegamos a gestionar. Algunos ejemplos:

Iniciativa potencial	Programas o proyectos involucrados
Gestión en torno a agendas de las mujeres productoras en el CAP	Agricultura Familiar y Desarrollo Integral
Transversalizar el enfoque de igualdad de género en el trabajo con productores/as	Agricultura Familiar y Desarrollo Integral
Articulación con municipalidades en temas de planificación	Desarrollo Integral (SJB) y Bajo Piura (La Arena)
Trabajo articulado con las JASS - ATM	Desarrollo Integral (SMF, Salitral y SJB) y Bajo Piura (La Arena)
Producción de paja toquilla en SMF y su uso por artesanas del Bajo Piura	Agricultura Familiar y Bajo Piura
Emprendimiento con mujeres (aprendizajes y réplicas de algunos aspectos)	Agricultura Familiar y Bajo Piura
Formación de liderazgos sociales y políticos	3 programas

- Dificultades para contratar personal más idóneo por una baja oferta salarial.
- No afianzamos un sistema de seguimiento más eficaz al desempeño de los equipos en la planificación, ejecución y registro de actividades. A esto se suma el poco seguimiento cercano y oportuno a la ejecución física y presupuestal.
- Escaso aporte de los equipos a la gestación de nuevas iniciativas, dado el poco tiempo destinado a esta labor, la falta de un mecanismo eficaz para ello, y prácticas en los equipos con poca iniciativa en ese sentido.

10. Propuesta de mejora

10.1. Mejoras internas para su área

Las mejoras deben orientarse a fortalecer la gestión programática, optimizar el uso de recursos y asegurar el cumplimiento de los resultados previstos. En tal sentido, es necesario **mejorar la planificación operativa de programas y componentes** para mejorar el cumplimiento de resultados, articular actividades y reducir las brechas en metas físicas y presupuestales, sin perder de vista los indicadores definidos en los proyectos.

En esta misma planificación deben advertirse dificultades para ejecutar alguna actividad o estrategia prevista, o para cumplir algún indicador, a fin de plantear **alternativas oportunas y pertinentes**, debidamente sustentadas y gestionadas como modificaciones formales.

Debemos enfatizar el **trabajo articulado entre programas y componentes**, impulsando propuestas conjuntas vinculadas a paja toquilla, la agricultura familiar, el fortalecimiento de las JASS o la formación de liderazgos sociales y políticos. Para mejorar el equilibrio entre ejecución física y presupuestal, conviene **designar responsabilidades específicas en cada programa para el seguimiento presupuestal**, así como garantizar la implementación práctica en cada equipo del **software** diseñado para el seguimiento a la implementación de los proyectos, con reuniones periódicas entre el DT, coordinadores y gestores de componentes para el seguimiento del cumplimiento de metas y la toma de decisiones oportunas.

Adicionalmente, se propone **diseñar una estrategia para fortalecer el liderazgo de CIPCA en espacios regionales**, como el comité de paja toquilla, la Comisión de SGP o el grupo impulsor de la agricultura familiar, definiendo una estrategia marco de presencia regional.

Finalmente, mejorar el desempeño de gestores y coordinadores en trabajo articulado y gestión administrativa, definir un **nuevo mecanismo para una mayor participación de la dirección territorial en la formulación de proyectos** y participar activamente en procesos institucionales de planificación, desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento al servicio de la acción territorial.

10.2. Propuesta de mejoras para las otras áreas

Área	Propuestas
UDI	- Que realice monitoreo en campo en coordinación con la DT, para sugerir mejoras en los equipos y construcción de nuevas propuestas. También acompañar más de cerca las actividades de planificación y evaluación de los equipos. - Definir una nueva propuesta para la elaboración de proyectos (y una cartera) que “dialogue” mejor con la estrategia integrada de proyectos que orienta el trabajo. - Involucrarse en la gestión de diálogos interno y con otros actores para tener lecturas más actualizadas de los territorios. - Incorporar en los procesos de evaluación un mecanismo de recojo de aportes de actores relevantes de la población sujeto, y los aliados externos. - Liderar un proceso de elaboración de propuestas de largo plazo, en articulación con las otras áreas y en función de las líneas de trabajo principales.
UAF	- Las propuestas de mejora apuntan a simplificar, estandarizar y digitalizar los procesos, con medidas como: - o Elaborar manuales resumidos por financiador para evitar confusiones. - o Mayor digitalización de trámites para eliminar uso innecesario de papel y una mayor fluidez en la gestión.

	- o Capacitar al personal en exigencias administrativas y contables mediante inducciones operativas. - Emitir reportes de ejecución presupuestal con mayor celeridad. - Definir responsabilidades sobre la gestión del presupuesto orientados a los salarios en los proyectos.
Gestión del conocimiento	- Dinamizar con la DT acciones formativas. - Aclarar complementariedad con la DT y la UDI frente a acciones que los involucran. - A partir de sus actividades, identificar y sugerir temas relevantes para ser analizados y alimenten nuevas propuestas de intervención. - Vincular conocimiento con toma de decisiones programáticas.

10.3. Propuesta de mejoras para afianzar la articulación interna entre área

- Diseñar una nueva modalidad de formulación de proyectos que incorpore la participación de la UGC y un rol más activo desde dentro de los programas. Definir criterios para la formulación en perspectiva de largo plazo.
- Establecer entre la DT-UDI-UGC, mecanismos para el recojo de información que favorezcan nuevas ideas, la innovación, aprovechar las oportunidades de articulación con otros actores, etc.
- Revisar la estrategia de trabajo en torno a organizaciones, concertación, o la articulación con entidades públicas.
- DT-UDI-UGC: diseñar una propuesta marco de desarrollo de capacidades de los equipos de la DT.
- Consensuar un mecanismo de monitoreo entre DT y UDI, de las intervenciones en campo.
- Coordinar con otras áreas la inducción de personal más reciente en CIPCA.
- Definir la política salarial

UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UDI

EVALUACIÓN ANUAL 2025

**Manuel Alburqueque Córdova.
Director UDI**

Piura, enero 2026

INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL 2025

UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UDI

11. Unidad orgánica/funcional

Unidad orgánica	
Unidad de Desarrollo Institucional	UDI

12. Objetivo

2.1 Objetivo/utilidad de los informes

Evaluar los procesos de gestión estratégicos y de soporte en su relación con la ejecución física y presupuestal de los proyectos según los programas y sus componentes, para asegurar el logro de objetivos y resultados esperados, en el marco del objetivo institucional.

2.2 Objetivo Institucional

Consolidar el posicionamiento de CIPCA en su contribución al desarrollo territorial sostenible e inclusivo en la Región de Piura, fortaleciendo su sostenibilidad institucional técnica y económica-financiera, su gestión interna y su relacionamiento interinstitucional

13. Marco informativo

La Unidad de Desarrollo Institucional - UDI, gestiona los siguientes procesos los cuales inciden de manera directa en la planificación, seguimiento y evaluación de la ejecución física y presupuestal de los proyectos según programas y componentes. Situación que se refleja en el estado de ejecución de las metas operativas y presupuestales de las actividades de los proyectos según programas, así como en la calidad de estas en su relación al logro de los objetivos y resultados.

Unidad orgánica	Procesos claves que contribuyen en el desarrollo de los procesos misionales
Unidad de Desarrollo Institucional - UDI	✓ Orientación estratégica en la gestión de proyectos en el marco del Plan Institucional. ✓ Planificación operativa anual según programas y componentes. ✓ Presupuestación anual de proyectos según programas y componentes. ✓ Formulación articulada y participativa de proyectos. ✓ Monitoreo de ejecución operativa y presupuestal de proyectos, según programas y componentes ✓ Evaluación de proyectos, según programas y componentes. ✓ Procesos formativos de equipos. ✓ Retroalimentación programática y presupuestal al proceso de ejecución de proyectos desde el diseño de los proyectos aprobados. ✓ Gestión de información.

14. Estado actual de su área, según los procesos indicados

Las principales actividades desarrolladas por la UDI y estado de sus productos son las siguientes

Desde la UDI se ha brindado Orientación estratégica en la gestión de proyectos en el marco del Plan Estratégico y teniendo en cuenta la Directiva Nro. 01-2024/DE-CIPCA que precisa las orientaciones básicas sobre la identificación, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de los Programas Estratégicos de Gestión Territorial Integrada de Proyectos – PEGTIP.

En ese marco, la UDI ha brindado orientación estratégica y acompañado el trabajo de los profesionales de la Dirección Territorial de CIPCA (DT) para los procesos de planificación operativa y evaluación. En ese escenario se han mejorado los instrumentos de gestión y evaluación de la UDI para los procesos antes mencionados con la finalidad de integrarlos a los programas estratégicos de gestión territorial en el marco del Plan Institucional 2022-2026 con enfoque de desarrollo territorial rural.

Las acciones realizadas de orientación estratégica a los equipos de proyectos de la DT, son las siguientes y se describen a continuación.

- Planificación operativa anual, según programas y componentes.
- Formulación presupuestal anual de proyectos.
- Seguimiento y Evaluación de proyectos según programas y componentes.
- Acompañamiento a procesos formativos de los equipos de proyectos.
- Retroalimentación programática y presupuestal al proceso de ejecución de proyectos desde el diseño de los proyectos aprobados.
- Gestión de información.

Así mismo, desde la UDI se realiza la formulación de proyectos, para los cuales se ha propiciado reuniones con los coordinadores de programa, gestores de componentes y coordinadores de proyectos, para iniciar un trabajo conjunto que permita tener en cuenta las necesidades de la población sujeto y las propuestas de cambio e innovación de los equipos de proyectos.

A continuación, describimos las acciones realizadas en cada uno de estos procesos.

14.1. La Planificación operativa anual según componentes y programas

La Planificación Operativa Anual Institucional, es un proceso que se realiza a inicios de cada año con una metodología participativa que involucra a directores de las unidades de CIPCA (Dirección Territorial, Unidad de Gestión del Conocimiento, Administración y UDI) conjuntamente con sus profesionales.

En el caso de la Dirección Territorial (DT), la planificación operativa Anual ha requerido un mayor acompañamiento y asesoramiento a los equipos de profesionales, dado que involucra al conjunto de proyectos según programas y componentes que tienen que ejecutar anualmente la institución. Este acompañamiento ha permitido conocer las

actividades planificadas según programas, componentes y proyectos, estableciendo metas, responsables y cronograma de ejecución. Además, contribuye a identificar de manera participativa, las acciones comunes entre los proyectos de acuerdo a los programas estratégicos de gestión territorial y los componentes, a fin de propiciar sinergias y acciones articuladas en los territorios de actuación.

Este proceso de planificación operativa con la DT se realizó de la siguiente manera:

- **Espacio Reflexión sobre los principales enfoques de la apuesta institucional.** La DT desarrolló una jornada para reflexionar sobre los enfoques de igualdad de género, interculturalidad, ecología integral y educación comunitaria.
- **Presentación de Planes operativos:** En reuniones de trabajo los equipos de la DT, presentaron y expusieron sus planes operativos anuales de proyectos
- **Articulación de acciones y planes articulados:** Los equipos de proyectos agrupados por los Programas Estratégicos de Gestión Territorial y por componente, identificaron las acciones que son factibles de articular en el territorio según los planes operativos de los proyectos. En grupos de trabajo, elaboran una matriz que identifica las acciones comunes y lo presentan a la UDI. Esta última se encarga de sistematizar y consolidar la información, devolviendo los resultados a los/as equipos de proyectos. Estos resultados se presentan en un formato denominado: matriz de POAS articulados, que describe las articulaciones y acciones comunes en el territorio por Programa Estratégico de Gestión Territorial y componente.

14.2. Acompañamiento a los equipos de la DT para ajustar los presupuestos de los proyectos al formato de la Administración

Una vez aprobados los proyectos con su respectivo presupuesto por la Cooperación Internacional/Nacional, se requiere ajustar los presupuestos aprobados al formato de la Unidad de Administración y Finanzas de CIPCA, para realizar esta acción, los coordinadores de proyectos en reuniones de trabajo han recibido acompañamiento y orientación de la UDI.

14.3. La formulación participativa de proyectos

El proceso de formulación participativa de proyecto para su presentación a la Cooperación Internacional y Nacional durante el 2025 ha estado acompañado por los oficiales/asesoras de las ONGs aliadas, habiéndose realizado reuniones con ONGs españolas socias de CIPCA (Alboan, Egoaizia y FRS) y de Alemania Adveniat. Así como asesoras de la institución Bicentenario (fuente de cooperación nacional).

En el 2025 se han elaborado 10 proyectos bajo la responsabilidad de la UDI y trabajados de manera conjunta con la Dirección Territorial. Con los coordinadores de programas y proyectos de la DT se han realizado reuniones para determinar y revisar los objetivos, resultados, indicadores y las actividades con sus correspondientes metas, así como

reuniones, grupos focales y entrevistas con personas representativas de la población sujeto.

En conjunto los 10 proyectos elaborados tienen ascienden a **\$2,202,150.07** dólares, de los cuáles **\$1,973,920.12** dólares (90 %) corresponde al monto solicitado a la Cooperación, mientras que el restante 10 % corresponde al aporte local de **\$ 228,229.96** dólares, entre aporte valorizado y efectivo.

CUADRO N° 01: RESUMEN DE PROYECTOS ELABORADOS 2025
(Dólares)

Situación	N°	Presupuesto Dólares	Solicitado Dólares
Evaluación	1	\$97,266.23	\$94,104.80
Aprobados	6	\$1,175,294.50	\$1,046,921.71
Denegados	3	\$929,589.34	\$832,893.61
Total	10	\$2,202,150.07	\$1,973,920.12

De acuerdo a los ejes estratégicos y líneas de acción del Plan Institucional 2022-2026, así como los Programas Estratégicos de Gestión Territorial Integrada de Proyectos – PEGTIP los proyectos elaborados se enmarcan en las siguientes programas y ejes estratégicos.

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN INSTITUCIONAL	N°
Desarrollo Integral con igualdad de género	Gestión Social Comunitaria (agua)	3
	Igualdad de Género	4
Medios de Vida Sostenibles y Gestión Ambiental	Agricultura Familiar y Seguridad Alimentaria	1
Fortalecimiento municipal y de las organizaciones comunitarias del bajo piura	Agricultura Familiar y Seguridad Alimentaria	1
Concertación Regional e Integridad	Gobernabilidad y Ciudadanía	1
	Total	10

PROGRAMA DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS CON IGUALDAD DE GÉNERO

Comprende los ejes estratégicos de Gestión Social Comunitaria y el eje Igualdad de Género.

Eje Gestión Social Comunitaria (3)

- Familias rurales, mejoran su acceso a los servicios de agua segura, con igualdad de género, en los distritos de Canchaque y San Miguel de El Faique, Piura – Perú. Presentado a la AECID con Egoaizia.
- Fortalecimiento de la gestión concertada del desarrollo territorial del distrito de San Juan de Bigote – provincia de Morropón – región Piura – Perú – año 2025. Presentado al Ayuntamiento de Eibar con Egoaizia.

- Fortalecimiento Municipal para la gestión comunitaria del agua segura en el distrito de la Arena – 2026. Presentado al Fons Mallorqui.

Eje de Igualdad de Género (04)

- Gestión articulada de políticas públicas con justicia de género que promueven la defensa de los derechos sexuales y reproductivos y el derecho a una vida libre de violencia de mujeres rurales en alta vulnerabilidad del distrito de Salitral, provincia de Morropón, Piura – Perú, con Egoaizia, presentado a la Diputación de GIPUZKOA
- Actores locales impulsan concertadamente el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en alumnado adolescente y mujeres del distrito de Buenos Aires, provincia de Morropón – Piura, Perú, con Egoaizia y presentado a Donostia.
- Mujeres rurales empoderadas en defensa de su derecho a una vida libre de Violencia en el Alto Piura, con Egoaizia y presentado a la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo (AVCD). Distritos de Buenos Aires, Salitral y San Juan de Bigote.
- Mujeres organizadas promueven la implementación de políticas garantizando sus derechos en Alto Piura. Presentado en Consorcio con Radio Cutivalú y FRS a la Generalitat.

PROGRAMA MEDIOS DE VIDA SOSTENIBLES

Eje Agricultura Familiar y Seguridad Alimentaria (1 proyecto)

- Fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres rurales para disminuir el riesgo de violencia, Piura (Perú). Distrito de Salitral, presentado con FRS a Andalucía.

PROGRAMA FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DEL BAJO PIURA

Eje Agricultura Familiar y Seguridad Alimentaria (1 proyectos)

- Fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas para disminuir el riesgo de violencia. Distritos de Catacaos y La Arena, presentado a Adveniant.

PROGRAMA CONCERTACIÓN REGIONAL E INTEGRIDAD

Eje Estratégico Gobernabilidad y Ciudadanía.

- Participación ciudadana y transparencia en la inversión pública, presentado al Instituto Bicentenario.

Del total de 10 proyectos elaborados, 6 han sido aprobados, 3 denegados y 1 se encuentra en evaluación.

En el anexo N°1 se detallan los proyectos formulados y los que se encuentran aprobados, desestimados y en proceso de evaluación, así como las financieras a las que se presentaron.

De los aprendizajes de la formulación de proyectos del 2025, se evidencia la importancia de diseñar una propuesta de intervención de mediano plazo para el distrito de La Arena orientada a mejorar el acceso de las familias al agua segura estableciendo los cambios que se desean impulsar con las JASS y los sistemas de agua, con las cuales se viene trabajando hace más de 5 años. Ello implica, jornadas de reflexión con el equipo del proyecto para identificar los retos y desafíos y los principales cambios logrados en los 5 años en el abastecimiento de agua segura a las familias. Para luego proponer las proyecciones de continuidad. Situación que aportará a la réplica en otros territorios y proyectos de continuidad para mejorar los impactos de nuestra intervención.

14.4. Seguimiento y Evaluación de proyectos según componentes y programas

Los procesos de evaluación se realizan 2 veces al año en la institución y están bajo la responsabilidad de la UDI. En el mes de julio del 2025 se realizó la primera evaluación al culminar el primer semestre orientada a dar cuenta de los avances en los resultados y actividades según programas y componentes, y se ha programado para el mes de enero 2026 la evaluación anual centrada en el avance de los objetivos e impactos logrados por componentes y programas.

La evaluación del I semestre 2025 permitió recoger las dificultades y avances en la ejecución de los proyectos según componentes y programas, los cuales fueron registrados en los formatos de evaluación entregados a la UDI por coordinadores de programa y gestores de componentes, así como de la OGC, UAF y UDI y expuestos en reuniones participativas por los responsables respectivos de la DT y de las unidades de CIPCA.

Los resultados de la evaluación fueron sistematizados por la DT, UDI y UAF, UGC quienes alcanzaron sus aportes y consolidados en un documento que sirvió como insumo para que la DT y la Dirección Ejecutiva presentaran en una reunión de retroalimentación sobre resultados de la evaluación con el conjunto de profesionales de CIPCA y el Comité Ejecutivo. En esta jornada de retroalimentación se reflexionó sobre las decisiones de mejora para el segundo semestre, producto de la evaluación semestral, poniendo énfasis en los desafíos y propuestas de mejora.

15. Logros de su área

En el presente semestre los principales logros son los siguientes:

- 10 proyectos elaborados en trabajo coordinado con la Dirección Territorial, y coordinadores de proyectos.
- 06 proyectos de un total de 10 aprobados por la cooperación y 01 en evaluación presentado al Fons Mallorquí.
- 02 diagnósticos elaborados: Vulneración de los derechos de las mujeres del Alto Piura y Situación de los sistemas de agua de Canchaque y San Miguel de El Faique, este último elaborado por especialista en agua de la DT y además contó con el apoyo de la dirección ejecutiva.

- Inició de relacionamiento con la Cooperación Nacional, en particular con la financiera nacional Instituto Bicentenario para lo cual se presentó el proyecto en Integridad, transparencia, liderazgo y participación ciudadana, logrando su aprobación.
- Cumplimiento de la información sobre la Declaración Anual a APCI – 2025.
- **En la Planificación, Seguimiento y Evaluación:**
 - Equipos por programas y componentes con soporte técnico y acompañamiento en la formulación de su Planificación Operativa.
 - Equipos por programas y componentes con soporte técnico y acompañamiento para la elaboración de sus informes de evaluación (anual y semestral).
 - Contribución a la conformación del Consorcio con Radio Cutivalú para presentarnos ante la Convocatoria de Generalitat con FRS y aprobación del proyecto en consorcio.

16. Análisis de la articulación interna entre las áreas

16.1. Avances que evidencian una efectiva articulación

En el presente semestre, se viene dando continuidad al trabajo articulado con la DT en la formulación de proyectos y en la inducción a los equipos de profesionales de los proyectos nuevos que inician su ejecución.

a) Con la Dirección Territorial

En la formulación de proyectos:

- Mejora de la coordinación y trabajo en conjunto con los equipos de profesionales de la DT y con la UGC para:
 - Realizar diagnósticos rápidos con la población sujeto en la identificación de las necesidades y propuestas (reuniones, entrevistas, grupos focales)
 - Identificar los temas que se presentarán a las convocatorias de proyectos.
 - Identificar y revisar los objetivos, resultados, actividades y metas de los proyectos formulados.
 - Aprobar los presupuestos de los proyectos formulados.
 - Trabajar en equipo (UDI-DT) las respuestas a las observaciones de las oficiales/asesoras de las financieras, a los proyectos presentados.
 - Inclusión de la UGC en las reuniones para la formulación de proyectos.

En el seguimiento a los proyectos

- Equipos de profesionales del Programa Fortalecimiento Municipal y de las organizaciones comunitarias del Bajo Piura y del Programa Agricultura Familiar (Proyecto PPM) fortalecidos para comprender el sobre el marco estratégico y presupuestal de los nuevos proyectos formulados del FONS y Adveniat y en el caso de PPM sobre el marco presupuestal.
- Contribución con información y propuestas en las reuniones de elaboración del software para el seguimiento de la ejecución de

actividades, indicadores y ejecución presupuestal de los proyectos de la DT.

En la Evaluación Institucional:

- Contribución en trabajo conjunto con la Dirección Ejecutiva, DT, UAF y OGC para que los equipos de profesionales de estas unidades cuenten con la retroalimentación de los resultados de la evaluación semestral.

16.2. Problemas que evidencian las debilidades de la articulación interna entre las áreas

- Los compromisos que tienen los equipos de profesionales de la DT frente a los momentos de sobrecarga de formulación de proyectos, limitan que puedan atender y apoyar los requerimientos de información de la UDI.

17. Identificación de riesgo

17.1. Limitaciones internas de su área

- Una de las mayores acciones que realiza la UDI es la formulación de proyectos, la cual se ha intensificado en los últimos años. Anteriormente, la formulación de proyectos se concentraba en el primer semestre, en el 2025 la carga ha sido igual de intensa en los 2 semestres, lo que dificulta prestar atención a las otras funciones y servicios que tiene que brindar la UDI, entre ellos el seguimiento de proyectos.

17.2. Limitaciones externas

Indicar las situaciones problemáticas de las otras áreas que han limitado el desarrollo de sus procesos y una gestión interna con articulación entre áreas. En la definición de estas situaciones problemática desagregarlas por cada área.

Las principales situaciones problemáticas de las otras áreas que limitan la articulación son las siguientes:

- En algunos equipos de proyectos se ha evidenciado limitada claridad para imaginarse una propuesta de intervención de mediano plazo, que exprese la continuidad, escalamiento, innovaciones y proyecciones de mejora para la formulación de proyectos de segunda fase y proyectos de más de 2 años.

18. Propuesta de mejora

18.1. Mejoras internas para su área

Considerando las fortalezas y los riesgos internos identificados en su área, defina las acciones concretas de mejora prioritarias a implementar en el segundo semestre por su respectiva área.

- Continuar la formulación de los proyectos de la convocatoria 2026, otorgando prioridad al Proyecto de fase II de Adveniat y los proyectos de agricultura familiar con AECID.
- Iniciar el proceso de formulación del Plan Institucional 2027-2031 en estrecha coordinación con la DE, UGC y la DT.
- Iniciar la sensibilización a los equipos que inician la ejecución de proyectos nuevos en estrecha coordinación con la DT y la UGC, para una mejor comprensión del marco estratégico del proyecto (ML, objetivos, resultados, actividades) y programa presupuestal.
- Continuar participando en representación de CIPCA en la Comisión Regional EITI Piura.
- Iniciar los procesos de planificación operativa institucional utilizando formatos del POA del Sistema de Seguimiento al avance de objetivos, resultados y actividades de la DT, a fin de armonizar los procesos y evitar duplicidad de acciones.

18.2. Propuesta de mejoras para las otras áreas

Considerando las fortalezas y los riesgos internos identificados en las otras áreas, defina las propuestas de acciones concretas de mejora prioritarias a implementar en el segundo semestre por las otras áreas. En la definición de estas propuestas de acciones de mejora desagregarlas por cada área.

- Propiciar espacios de reflexión al interior de la DT por programas sobre los espacios de intervención territorial, nuevas proyecciones y el enfoque de cuenca a propósito de la elaboración del nuevo plan institucional.
- Establecer espacios de reflexión con equipos de Programas de la DT sobre las propuestas de intervención para proyectos de mediano plazo (más de 2 años) y proyectos de segunda fase, identificando en cada año: los cambios por año, el escalamiento de la intervención y las nuevas proyecciones.

18.3. Propuesta de mejoras para afianzar la articulación interna entre áreas

Considerando las fortalezas y los riesgos internos identificados en las otras áreas, defina las acciones concretas de mejora prioritarias para afianzar la articulación interna entre áreas.

- Continuar afianzando la colaboración y trabajo conjunto con los equipos de profesionales de la DT en la formulación de proyectos.
- Propiciar reuniones conjuntas en estrecha coordinación con la DT para la inducción a equipos que inician un proyecto nuevo.
- Coordinar con la DT para agendar reuniones conjuntas con equipos de programas para la reflexión conjunta sobre propuestas de intervención de proyectos de continuidad y mediano plazo.

ANEXO I PROYECTOS ELABORADOS 2025 (DÓLARES).

N.º	Dimensión Temática del Plan 2022-2026	Nombre del Proyecto	Financiera	Presupuesto Total en Dólares	Monto solicitado en Dólares	Periodo	Zona de intervención	Estado del Proyecto
1	GESTIÓN SOCIAL COMUNITARIA	Familias rurales mejoran su acceso al agua segura, con igualdad de género, en los distritos de Canchaque y San Miguel de El Faique, Piura.	AECID	\$422,714.85	\$415,830.69	2026-2027	SAN MIGUEL DE EL FAIQUE	DENEGADO
2	GESTIÓN SOCIAL COMUNITARIA	Fortalecimiento de la gestión concertada del desarrollo territorial del distrito de San Juan de Bigote – provincia de Morropón - Perú – año 2025	EIBAR	\$169,065.47	\$111,749.45	2,026	BIGOTE	APROBADO
3	GESTIÓN SOCIAL COMUNITARIA	Fortalecimiento Municipal para la gestión comunitaria del agua segura. La Arena – 2026	FONS	\$97,266.23	\$94,104.80	2,026	LA ARENA	EN EVALUACIÓN
4	IGUALDAD DE GÉNERO	Actores locales impulsan concertadamente el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en alumnado adolescente y mujeres del distrito de Buenos Aires, provincia de Morropón – Piura, Perú	DONOSTIA	\$82,047.88	\$64,697.05	2,026	BUENOS AIRES	APROBADO
5	IGUALDAD DE GÉNERO	Gestión articulada de políticas públicas con justicia de género que promueven la defensa de los derechos sexuales y reproductivos y el derecho a una vida libre de violencia de mujeres rurales en alta vulnerabilidad del distrito de Salitral, provincia de	GIPUZKOA	\$119,588.31	\$117,631.00	2026-2027	SALITRAL	APROBADO

		Morropón, Piura – Perú.						
6	IGUALDAD DE GÉNERO	Mujeres rurales empoderadas en defensa de su derecho a la igualdad y a una vida libre de Violencia en distritos de San Juan de Bigote, Salitral y Buenos Aires – Piura,	AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN	\$403,701.28	\$322,958.12	2026-2027	BUENOS AIRES, SALITRAL Y BIGOTE	DENEGADO
7	IGUALDAD DE GÉNERO	Mujeres organizadas promueven la implementación de políticas garantizando sus derechos en Alto Piura	GENERALITAT	\$547,335.87	\$519,957.25	2026-2027	SALITRAL, BIGOTE, FAIQUE	APROBADO
8	AGRICULTURA FAMILIAR	Fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres rurales para disminuir el riesgo de violencia	JUNTA DE ANDALUCIA	\$103,173.22	\$94,104.80	2,026	SALITRAL	DENEGADO
9	AGRICULTURA FAMILIAR	Fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas para disminuir el riesgo de violencia	ADVENIANT	\$142,517.67	\$121,528.18	2026-2027	CATACAOS-LA ARENA	APROBADO
10	GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA	Participación ciudadana y transparencia en la inversión pública	BICENTENARIO	\$114,739.30	\$111,358.77	2026-2027	REGIONAL	APROBADO
TOTAL DOLARES				\$2,202,150.07	\$1,973,920.12			

Tipo de cambio: OANDA 31 diciembre 2025

T.C Euro/Dólar	1.1763
T.C Euro/Sol	3.9320
T.C Dólar/Sol	3.3427



UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (UAF)

EVALUACIÓN SEMESTRAL II 2025

Eco. Emma Gallardo Palacios
Directora UAF

Piura, noviembre del 2025

DIRECCIÓN UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA

I. DATOS GENERALES DE PROYECTO

a) OBJETIVO INSTITUCIONAL:

Contribuir al desarrollo territorial sostenible e inclusivo en la Región Piura, promoviendo de manera concertada y articulada la implementación de estrategias que disminuyan las desigualdades de género, sociales, productivas, político-institucionales y ambientales, de las sociedades rurales

b) OBJETIVO UAF:

Contribuir al buen clima laboral y a la sostenibilidad económica financiera del CIPCA, en el marco de una adecuada gestión administrativa, de buen relacionamiento con sus colaboradores/as, los proveedores y las entidades de cooperación.

c) PROCESOS CLAVES QUE CONTRIBUYEN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS MISIONALES

1. Presupuesto institucional y estados financieros.
2. Adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios para la ejecución de las actividades.
3. Gestión de los mecanismos institucionales de protección de las personas.
4. Gestión de la salud y seguridad ocupacional.
5. Gestión de inversiones y recursos propios.
6. Desarrollo y bienestar de las personas y gestión del clima institucional.
7. Gestión de acciones administrativas internas y externas

d) CON QUIENES TRABAJA

Perfil del Personal al 30 de noviembre de 2025

El CIPCA cuenta con un total de 45 colaboradores, de los cuales 26 son hombres (58%) y 19 son mujeres (42%), lo que refleja una ligera mayoría de personal masculino.

Distribución por género en cargos de jefatura:

De las 17 jefaturas identificadas, 35% están ocupadas por mujeres y 65% por hombres. Esta distribución se desglosa de la siguiente manera por tipo de cargo:

- Comité Ejecutivo: 40% mujeres, 60% hombres.
- Coordinaciones de programa: 100% hombres.
- Gestorías: 67% mujeres, 33% hombres.
- Coordinaciones de proyectos: 25% mujeres, 75% hombres.

Composición etaria:

El rango de edad predominante es el de 31 a 40 años, que concentra al 42.2% del personal. Le siguen los grupos de 41 a 60 años (22.2%) y los mayores de 61 años (13.3%).

Antigüedad en la institución:

Cerca de la mitad del personal (49%) tiene menos de 5 años de servicio en CIPCA. En contraste, un 21% acumula más de 21 años de trayectoria institucional.

Nivel educativo alcanzado:

- 7% del total (equivalente a 3 colaboradora/es cuenta con maestría y 01 con doctorado).
- 64% (13 mujeres y 16 hombres) posee formación universitaria. De este grupo, el 28% ha obtenido solo el grado de bachiller.
- 16% (3 mujeres y 4 hombres) tiene formación técnica.
- 13% cuenta con estudios primarios o secundarios.

Es importante mencionar a que finalizado diciembre, se culmina con 41 trabajadores/as (19 mujeres y 22 hombres). La cifra disminuyó con respecto al mes de noviembre, debido a que cinco compañeros/as dejaron de laborar y una compañera ingresó al CIPCA en diciembre.

Relación entre lo presupuestado y lo ejecutado:

El presupuesto anual 2025 asciende a **S/ 6,242,945.77**, con una ejecución a noviembre de **71%**.

CUADRO 01: AVANCE DE LA EJECUCION PRESUPUESTAL A NOV 2025

Año	Presupuestado CIPCA (S/.)	Ejecución (S/.)	% Avance
2025	6,242,945.77	4,434,885.31	71

Del total presupuestado, S/ 3,888,357.29 (62%) corresponde a gastos cubiertos con fondos de cooperación y 2,354,588.48 (38%), corresponden a presupuesto para cubrir actividades financiadas con recursos propios.

Del presupuesto ejecutado, S/ 4,434,885 (69%) son gastos financiados por proyectos y S/ 1,371,067.29 (31%), correspondiendo a gastos cubiertos con recursos propios.

CONTEXTO (RELEVANTE EN EL TRABAJO DE LA UAF)

Analizaremos el contexto en 3 aspectos:

- **EL CONTEXTO RELACIONADO A INVERSIONES**

Un año de fuerte recuperación en los mercados globales, con el S&P 500 avanzando alrededor del 16.4% impulsado por el entusiasmo en IA y recortes de tasas de la Fed tras tres ajustes consecutivos (3.5%). A pesar de tensiones comerciales iniciales con China, el acuerdo final atenuó riesgos y permitió ganancias sólidas, con Nasdaq +20% y Dow +13%.

La economía de EE.UU. mostró resiliencia con PIB robusto (4.3% anualizado), desempleo en 4.5%, mientras la inflación se estabilizó cerca del 2-3%. En Europa, el BCE mantuvo tasas estables con inflación cerca del 2% y crecimiento revisado al alza. Fue el tercer año consecutivo de retornos de doble dígito en Wall Street, marcado por volatilidad pero con cierre positivo.

La situación anterior tuvo efectos positivos en los niveles de rentabilidad de la cartera de inversiones. Pero también debemos comentar que inversiones como el Real Estate, sigue sin recuperarse, de USD 300,000 invertidos, el fondo valoriza a diciembre en USD 241,614

- **EL CONTEXTO RELACIONADO AL DESEMPEÑO CREDITICIO**

La economía peruana viene mostrando señales de recuperación, con un crecimiento acumulado de 3,3 % entre enero y setiembre, y proyecciones oficiales de expansión de 3,2 % en 2025 y 2,9 % en 2026. En este contexto, el sistema financiero ha evidenciado un mayor dinamismo: a setiembre de 2025, la cartera total de créditos creció 3,8 % interanual, impulsada por mejores expectativas económicas y mayores niveles de rentabilidad.

Por tipo de crédito (excluyendo programas de gobierno), se registraron crecimientos anuales en los portafolios de consumo (7,0 %), hipotecario (6,3 %), corporativo y gran empresa (6,6 %) y, en menor medida, en los créditos dirigidos a mediana empresa y MYPE (0,8 %). En paralelo, la calidad de la cartera mostró una mejora generalizada desde setiembre de 2024. La ratio de cartera de alto riesgo (CAR) del total de créditos se redujo a 5,4 % en setiembre de 2025, frente al 6,5 % del año previo, aunque aún se mantiene ligeramente por encima del nivel prepandemia (5,0 %). Destaca el portafolio corporativo y gran empresa, cuya CAR se redujo a 1,3 %, ubicándose incluso por debajo del nivel prepandemia, mientras que los créditos de consumo, hipotecario y Mediana + MYPE también mostraron descensos en sus ratios de riesgo, reflejando una tendencia hacia una mayor solidez crediticia.

En el ámbito regional, Piura registró un saldo de crédito de S/ 9 443,6 millones en agosto de 2025, lo que representó un crecimiento interanual de 4,1 %. Este aumento estuvo explicado principalmente

por el mayor financiamiento a empresas (4,7 %) y consumo (3,4 %). No obstante, la morosidad regional alcanzó 6,3 %, con diferencias significativas según tipo de entidad: las Empresas de Crédito (8,8 %) y Cajas Municipales (8,1 %) presentaron los niveles más elevados, seguidas por la Banca Múltiple (5,9 %) y las Empresas Financieras (5,7 %), mientras que el Banco de la Nación (3,9 %) mostró una menor tasa y Agrobanco (27,4 %) registró el nivel más alto de morosidad.

• **EL CONTEXTO RELACIONADO A ASPECTOS TRIBUTARIOS Y LABORALES**

Para el periodo enero–diciembre de 2025, uno de los hechos más relevantes en el contexto tributario del Perú fue la aprobación del Reglamento de la Ley N.º 27692, Ley de Creación de la APCI, mediante el Decreto Supremo N.º 032-2025-RE. Esta norma establece disposiciones orientadas a fortalecer la gestión de los recursos de la cooperación técnica internacional en el país, así como a definir los procedimientos para su planificación, coordinación, registro, ejecución y supervisión, y a organizar la estructura y funciones de la APCI, en concordancia con la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional.

Asimismo, se publicó el Reglamento de Infracciones y Sanciones de la APCI, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 033-2025-RE, el cual tipifica infracciones leves, graves y muy graves vinculadas al manejo de los fondos de la cooperación internacional, reforzando los mecanismos de control y fiscalización.

En el marco de la implementación de estas disposiciones, seis (06) proyectos de CIPCA fueron fiscalizados, lo que implicó una mayor carga operativa para los equipos contable y programático, a fin de atender los diversos requerimientos formulados por la autoridad. Además del envío permanente de información, se realizaron reuniones virtuales, encuentros presenciales y visitas de campo para verificar los resultados alcanzados. Al mes de diciembre, los cuatro (04) fiscalizadores asignados emitieron sus respectivos informes, los cuales resultaron favorables y reconocen la adecuada gestión que viene desarrollando CIPCA.

Asimismo, para el periodo en cuestión, el Perú estuvo marcado por transformaciones significativas en el contexto administrativo-laboral, se consolidó un modelo administrativo más intervencionista en lo laboral, con SUNAFIL como brazo ejecutor clave y el MINTRA impulsando marcos normativos flexibles pero garantista. Entre los hechos más resaltantes tenemos:

- A partir del 1 de enero de 2025, la Remuneración Mínima Vital se incrementó a S/ 1 130, beneficiando a los trabajadores bajo el régimen laboral del sector privado. El aumento afecta directamente diversos beneficios laborales como la asignación familiar, contribuciones y topes de beneficios relacionados a la RMV.
- La UIT se elevó a S/ 5350 (DS N.º 301-2025-EF) y esta variación tiene efectos indirectos en materia laboral. Ello influye en el cálculo de multas administrativas laborales (SUNAFIL), en topes para procedimientos judiciales y valores referenciales para obligaciones legales.
- La nueva Regulación de la Ley de Protección de Datos Personales (vigente desde marzo de 2025) introduce obligaciones importantes para empresas que procesan datos de trabajadores.
El empleador ahora debe informar y documentar de forma transparente el uso de datos personales de sus empleados, y la falta de cumplimiento puede generar sanciones significativas.
- Se siguen reforzando fiscalizaciones más intensas para verificar el cumplimiento de pago de salarios, seguridad social y beneficios laborales, a cargo de la SUNAFIL y el MTPE. En este marzo, en el 2025, CIPCA ha recibido una serie de notificaciones relacionadas al registro de locadores, seguridad ocupacional y cumplimiento de cuota de discapacidad; sobre esto último se tuvo comparecencia la cual fue sustentada exitosamente.
- Aun cuando la norma madre fue aprobada en el 2019, en el 2025 se está poniendo mucho énfasis al cumplimiento de la declaración de beneficiarios finales, obligando a las personas jurídicas y entes jurídicos de identificar y reportar sus beneficiarios finales a la SUNAT. En el caso de CIPCA, se reportará información de quienes conforman el Consejo directivo.

II. EL ESTADO DE LOS PROCESOS EN LA UAF AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2025.

1. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL Y ESTADOS FINANCIEROS.

El presupuesto institucional para el 2025, ascendió a S/ 6,242,945.77, mostrando una reducción 18% con respecto al presupuesto 2024 (S/ 7,627,776), debido principalmente a una menor cantidad de proyectos financiados.

La composición del presupuesto para el año 2025, según rubros es el siguiente: 43% personal, 36% gasto para actividades, 19% gastos de funcionamiento y 2% compra de equipos

Respecto a los Estados Financieros (EEFF) correspondientes al año 2024 han sido elaborados y auditados por la firma Peche & Asociados. Una observación de la auditoría realizada en agosto del 2025, está relacionada a la forma del registro de las inversiones, lo cual se procederá a ajustar cuando se elaboren los EEFF del ejercicio 2025.

Tanto el balance general como el estado de resultados han sido remitidos a la SUNAT, al Ecónomo de la Provincia de la Compañía de Jesús, y a las fuentes de cooperación que los solicitaron, garantizando transparencia y cumplimiento normativo.

Actualmente, nos encontramos procesando información para la elaboración de los EEFF 2025, que serán presentados a SUNAT en marzo, esperando tener resultados mejores a los obtenidos en el 2024, ejercicio en el cual se terminó con déficit de 27,303 soles

2. ADQUISICIONES DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.

El equipo logístico encargado de las adquisiciones de bienes y servicios, atendió 1654 requerimientos de bienes y servicios en el 2025, el proceso de adquisiciones de bienes y contratación de servicios para la ejecución de actividades registra un avance del 98%.

Entre uno de los aspectos que dificulta la organización oportuna de los requerimientos, es la limitada programación de requerimientos desde los equipos, por ello creemos necesario que, desde la DT, se impulse desde inicios de año, la implementación del plan de adquisiciones de las principales compras de bienes y servicios, lo cual está contemplado en la política de pagos.

3. GESTIÓN DE LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES DE PROTECCIÓN DE LAS PERSONAS.

Durante el periodo de análisis, se registraron **avances significativos en el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de protección de las personas**, evidenciados en las siguientes acciones y resultados:

- a) **Se consolidaron instancias de prevención y respuesta institucional**, mediante la conformación del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual (CIFHS) y de las brigadas de Defensa Civil, contribuyendo a una mayor capacidad organizacional para la prevención y atención de situaciones de riesgo
- b) **Se fortalecieron las capacidades del comité de prevención del hostigamiento sexual**, a través de la asesoría brindada por la asesora legal del estudio Montes, quien, a través de casuística, compartió aspectos sobre normativa y como proceder ante denuncias por hostigamiento sexual. Si bien se avanzó en lo señalado, aún sigue siendo una limitante, los tiempos de los miembros del Comité de prevención para el desarrollo de las actividades previstas en el plan operativo.
- c) **Se fortalecieron las capacidades del personal, sobre aspectos generales de la seguridad y salud en el trabajo**, participando el 90% del personal.
- d) **Se promovió la sensibilización y prevención de la violencia y el abuso sexual**, mediante la participación de las y los colaboradores incorporados al CIPCA en 2025 en el módulo autoformativo "Comprendiendo la violencia y el abuso sexual", desarrollado en el marco del curso "Relaciones saludables y prevención del abuso sexual", implementado por la Universidad Ruiz de Montoya.

- e) **Se fortaleció la implementación de políticas**, elaborándose las siguientes políticas de:
- a) Protección de menores y adultos vulnerables, prevención del hostigamiento sexual y la prevención de datos. Las 2 primeras políticas han sido aprobadas, en tanto la última se encuentra en proceso de revisión.

Para la concreción de las políticas, ha sido clave el apoyo brindado por el personal ligado a la ODP, quienes, a través de reuniones virtuales, apoyaron su formulación.

4. GESTIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

Entre los resultados más resaltantes destacan:

- a) **Se conformó el comité de seguridad y salud en el trabajo (CSST)**, el mismo que viene reuniéndose mensualmente, con la finalidad de monitorear la implementación del plan operativo y acompañar en coordinación con la UAF, la implementación de las actividades prevista.
- b) Se revisó y **actualizó el Plan Operativo del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST)**, incorporando un enfoque preventivo y de mejora continua, que orienta las acciones institucionales hacia la identificación oportuna de peligros, la reducción de riesgos laborales y la protección integral del personal.
- c) **Se fortalecieron las capacidades del personal**, en materia de seguridad, salud y bienestar laboral mediante la ejecución de tres capacitaciones especializadas sobre: i) aspectos generales de seguridad y salud en el trabajo, ii) gestión del estrés laboral y promoción de la salud mental, y iii) ergonomía laboral. Estas acciones formativas alcanzaron una participación del 90 % del personal, contribuyendo a la prevención de riesgos y al fomento de una cultura de autocuidado.
- d) **Se actualizó la matriz IPERC** (Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles), la cual fue puesta a consideración del CSST para su revisión y validación. Asimismo, se incorporó como medida de control la necesidad de contar con un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), con el objetivo de gestionar su implementación durante el presente año. Se encuentra pendiente la socialización de esta actualización con las y los colaboradores.
- e) El 100 % de las y los **integrantes del CSST fortalecieron sus competencias técnicas** mediante la participación en capacitaciones relacionadas con las cuatro obligaciones compensatorias, abordando los siguientes temas: Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, matriz IPERC, ergonomía y legislación laboral en materia de seguridad y salud en el trabajo, lo que contribuye a una gestión más eficiente y alineada con la normativa vigente.
- f) En atención a la ley **N.º 29783, en la cual se establece entre las obligaciones del empleador la realización de exámenes médicos ocupacionales**, a 38 trabajadores y trabajadoras, obteniéndose los siguientes resultados: 8 personas declaradas aptas, 20 aptas con restricciones y 10 aptas con observaciones. Asimismo, el análisis comparativo de 29 trabajadores/as evaluados tanto en el año 2023 como en el 2025 evidencia un incremento en el número de personas aptas con observaciones. Un aspecto a mejorar, es el cumplimiento por parte de los trabajadores observados, de asistir a los centros hospitalarios para recibir el tratamiento necesario y para levantar las observaciones.
- g) Con la finalidad de disminuir riesgos laborales, se entregaron implementos de seguridad a conductores de motocicletas, se reforzaron señales de identificación de riesgos en veredas y escaleras, se limpiaron oficinas y pozos de pozos de agua y se realizaron fumigaciones en los ambientes.

- h) Finalmente, comentar que se ha cumplido con presentar los requerimientos de SUNAFIL, en cuanto al cumplimiento de la normatividad sobre seguridad y Salud en el trabajo. Aún no hemos obtenido respuesta a lo presentado.

5. GESTIÓN DE INVERSIONES Y RECURSOS PROPIOS A NOVIEMBRE 2025.

Actualmente, la gestión de las inversiones se encuentra a cargo de la Administración, desde donde se ha dado continuidad al control y seguimiento del comportamiento de las mismas, contando para ello con el asesoramiento de las empresas SURA y Compass, particularmente en lo referido a instrumentos de deuda.

El monto recibido por la venta de la parcela —transacción cerrada en junio de 2019— ascendió a USD 7.637.725,39. Parte de estos fondos se ha destinado a diversas inversiones, entre ellas mutuos dinerarios hipotecarios, instrumentos de deuda (acciones, bonos y ETFs), así como préstamos a obras de la compañía. Las inversiones, valorizadas al 30 de noviembre de 2025, alcanzan un total de USD 7.868,624.00

En cuanto al estado de las inversiones, haremos un breve análisis de su situación:

i) Inversiones en mutuos dinerarios con garantía hipotecaria

El saldo de la inversión en mutuos dinerarios asciende a USD 1.585.000, de los cuales USD 935.000 corresponden al capital adeudado por Inverconsult y USD 650.000 a deuda de la empresa RB Edificaciones.

En el caso de Inverconsult, se ha firmado la escritura de dación en pago del inmueble, la cual actualmente se encuentra en proceso de inscripción en SUNARP. Por su parte, el inmueble ubicado en Miraflores, que pasó a ser propiedad de CIPCA, ha sido ofertado a la empresa Kasa 18, con la cual se viene avanzando en la negociación para una posible venta.

ii) Inversiones en obras Jesuita

El saldo de la inversión en préstamos a obras jesuitas, asciende a **USD 130,000**, de los cuales **USD 30,000** corresponde al programa Foprom del CIPCA y USD **100,000** a capital prestado a la Universidad Ruiz de Montoya.

iii) Inversiones en instrumentos de deuda

Las inversiones en instrumentos de deudas se realizan a través de las empresas SURA PERU y COMPAS; en tanto con Seminario SAB mantenemos un saldo mínimo. Ver cuadro adjunto:

CUADRO N° 02: VALORIZACION INSTRUMENTOS DEUDA A NOV 2025			
EMPRESAS ASESORAS	INVERSION INICIAL (USD)	VALORIZACION (USD)	VARIACION%
SEMINARIO SAB	100,484	907	- 99.10
COMPAS	2,250,022	2,286,819	1.64
SURA PERU	3,757,225	3,865,898	2.89
	6,107,731	6,153,624.24	

Los fondos de inversión de parcela se encuentran invertidos en un 78% en inversiones en instrumentos de deuda, cuya distribución se puede apreciar en cuadro adjunto: 51% en fondos mutuos, 39% en renta fija, 5% en estrategias de alternativas líquidas, 4% en renta variable y 0.55 en saldo en bancos (compas).

CUADRO 3: COMPOSICION DE LAS INVERSIONES (\$)		
TIPO DE INVERSION	IMPORTE DE INVERSIONES VALORIZADAS	% PARTICIPACION
FONDOS MUTUOS	3,138,536	51.28
RENTA FIJA	2,400,468.68	39.22
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	309,684.81	5.06
RENTA VARIABLE	271,219.14	4.43
SALDO EN CAJA COMPAS	33,715.97	0.55
	6,119,908.27	

6.DESARROLLO Y BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL.

A noviembre de 2025, la UAF ha ejecutado el **92% de las actividades de integración programadas**, contribuyendo al clima laboral y la cohesión del personal. Entre las acciones realizadas se incluyen: celebraciones de onomásticos, almuerzos por el Día del Padre y el Día de la Madre, compartir por el Día del Trabajo, celebración de Fiestas Patrias, aniversario del CIPCA y la celebración de culminación del año laboral 2025, esta última organizada en coordinación con el comité de trabajadores/as.

Asimismo, se realizó la entrega de juguetes por fiestas navideñas a los hijos e hijas de los/las trabajadores/as.

En el ámbito de gestión de personal, se logró el **cumplimiento oportuno del 100% de las obligaciones remunerativas**: pago de salarios, compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificaciones de julio y diciembre, aportes a la ONP y al SPP, pago del impuesto a la renta y del seguro vida ley, garantizando la protección y los derechos del personal conforme a la normativa vigente.

Durante el presente año, **no se presentan resultados de la encuesta de satisfacción laboral**, debido a un bajo nivel de participación en la aplicación de la encuesta, lo que limita el análisis cuantitativo de este indicador.

7.GESTIÓN DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS INTERNAS Y EXTERNAS

Durante el período evaluado, el equipo de la UAF, ha continuado acompañando el diseño del software administrativo-contable, el cual alcanza un avance del 65 %, lo cual es relevante para el fortalecimiento de los procesos internos y la automatización de la gestión financiera, teniendo en cuenta que los módulos contable, presupuestal y de planilla están casi finalizados.

Paralelamente, se aseguró la continuidad y eficiencia de las operaciones administrativas y financieras, alcanzándose los siguientes resultados:

- Se atendieron 1.048 requerimientos de bienes y servicios y se elaboraron y gestionaron 1.654 órdenes de pago, así como 286 cuadros comparativos para la selección de proveedores. Adicionalmente, se realizaron 143 actualizaciones del directorio de proveedores, acciones que permitieron fortalecer la transparencia, trazabilidad y eficiencia de los procesos de contratación.
- Se registraron 25.225 comprobantes en los módulos de contabilidad, tesorería y se afectaron presupuestalmente en el nuevo software administrativo, garantizando un adecuado control, registro y sustento de las operaciones financieras.
- Se ejecutaron 2.995 transferencias a través del BCP para el pago de planillas y proveedores, así como mediante Caja Piura para el desembolso de créditos en el marco del programa FOPROM, asegurando una correcta gestión de la liquidez institucional.
- En materia de gestión de recursos humanos, se elaboraron 641 reportes, incluyendo planillas de remuneraciones, reportes de aportes a las AFP, boletas de pago y constancias de CTS. Asimismo, se suscribieron 136 contratos con personal y proveedores, contribuyendo al cumplimiento de las obligaciones laborales y contractuales.

- Se elaboraron y presentaron 26 informes financieros a las fuentes de cooperación, cumpliendo oportunamente con los compromisos de rendición de cuentas, asimismo se enviaron 164 avances de ejecución mensuales de proyectos.
- Se atendieron 256 solicitudes de almacén, se realizó el mantenimiento de las oficinas y se ejecutaron 35 actividades de mantenimiento y actualización del parque informático, incluyendo hardware y software de PCs, proyectores e impresoras, asegurando la operatividad de los recursos institucionales.
- En el ámbito de control, cumplimiento y fiscalización ante la APCI, se presentaron 17 declaraciones anuales, un plan operativo y la documentación requerida para la fiscalización de seis proyectos de cooperación, financiados por PPM, Navarra, Generalitat, FOCAD y Bizkaia.
- Se realizaron seis auditorías, de las cuales cinco correspondieron a proyectos de cooperación y una a la gestión institucional. En todos los casos, se revisaron los informes emitidos y se levantaron oportunamente las observaciones formuladas.
- En materia tributaria, se presentó la declaración jurada anual y 25 declaraciones mensuales ante SUNAT, así como 46 solicitudes de devolución del IGV, fortaleciendo el cumplimiento tributario y la **recuperación de recursos por un monto total de USD/ S/ 29,771**.
- Finalmente, se fortaleció el marco normativo y de gestión institucional mediante la actualización de cuatro políticas internas (Manual de Organización y Funciones, Código de Conducta, Manual de Prevención de Lavado de Activos y Política de Pagos), la elaboración de un borrador de la Política Salarial y el desarrollo de cinco Términos de Referencia (TDR) para la contratación de empresas consultoras. En el ámbito financiero, se sostuvieron cinco reuniones con empresas asesoras de inversiones, se realizó el seguimiento semanal de las inversiones y se presentaron informes en reuniones del Consejo Directivo, asegurando una gestión financiera informada y oportuna.

III. LOGROS DEL ÁREA EN EL PERIODO EN EVALUACION

Teniendo en cuenta el periodo en ejecución y los procesos descritos, identificamos siguientes logros:

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL Y ESTADOS FINANCIEROS.

- El presupuesto institucional sufrió una reducción del 20% con respecto al presupuesto anual 2024. Una de las causas de la disminución ha sido ausencia de proyectos como los financiados por la Generalitat Valencia y la disminución de los fondos de cooperación del PPM, aprobado para el periodo 2025-2028.
- Se auditó la gestión financiera del CIPCA, del periodo comprendido enero-diciembre 2024, siendo observada la forma de registrar las inversiones con fondos de parcela. A diferencia del 2023, año con resultados económicos positivos (S/ 25.216 soles), el 2024 se obtuvo pérdidas ascendentes a S/ 27,307 debido al pago de beneficios sociales a ex trabajadores por S/ 140.000 soles. De no haber incurrido en este gasto, el resultado económico habría sido positivo, alcanzando los S/ 112.693.

ADQUISICIONES DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

- Las adquisiciones de bienes y servicios se han realizado con mayor oportunidad: al cierre de noviembre, el 98% ya estaban completadas. Este avance se vio favorecido por dos aspectos claves: la inclusión en el formato de requerimiento del nombre de la persona que ejecutará el servicio o entregará el bien en campo, y la autorización del uso de vistos buenos electrónicos cuando el personal se encuentra en campo
- A nivel de consultorías, se ha logrado mejorar la evaluación de las propuestas, con la conformación del comité de evaluación, que además de evaluar las propuestas conjuntamente con el solicitante, acompaña la elaboración de los TDR requeridos y da revisión a los productos entregados.
- La construcción participativa de las jefaturas en los procesos de actualización de la política de pagos, la cual contiene principalmente, aspectos relacionados a las adquisiciones de bienes y servicios.

- Las convocatorias por redes, ha permitido ampliar el número de proveedores en el directorio.

GESTIÓN DE INVERSIONES Y RECURSOS PROPIOS.

LOS INGRESOS GENERADOS ENERO-NOVIEMBRE 2025

Al cierre del periodo de evaluación, los ingresos acumulados ascienden a **US\$ 358,954** (S/ 1,202,499.06). El principal aporte proviene de las inversiones realizadas con fondos de la venta de la parcela, que generaron **US\$ 287,930.15** (80%), ocupando el segundo lugar los ingresos por servicios administrativo (alquileres y Foprom), con un total de **US\$ 71,024.78** (20%). Ver detalle en cuadro adjunto:

CUADRO N° 04: RENTA GENERADA ENE-NOV 2025

PRODUCTOS	RENTA EN US \$	PARTICIPACION %
MUTUOS DINERARIOS CON GARANTIA HIPOTECARIA	23,550.43	
PRESTAMOS A OBRAS JESUITAS	15,807.88	
INSTRUMENTOS DE DEUDA	248,571.84	
SUB TOTAL RENTA INVERSIONES PARCELA	287,930.15	80
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	17,140.94	
FOPROM	53,883.85	
SUB TOTAL RENTA SS ADMIN	71,024.78	20
TOTAL	358,954.93	

Comparativamente, los ingresos de enero a noviembre 2025 (**US\$ 358,954.93**), se encuentran 24% por debajo de los ingresos generados en el mismo periodo del 2024, que fueron de **US\$ 473,187.88**. Esta disminución se debe principalmente a que los ingresos por mutuos dinerarios se redujeron en 80% en el 2025 y que no se logró vender el inmueble de Miraflores el año pasado, con cuyos fondos se había proyectado hacer inversiones.

Los ingresos alcanzados a noviembre 2025, constituyen el 77% de los ingresos proyectados para el 2025.

CUADRO N° 05: AVANCE DE LA PROYECCION DE INGRESOS A NOV 2025

PRODUCTOS	Renta al 30.11.25	Proyectado al 31.12.25	Avance
MUTUOS DINERARIOS CON GARANTIA HIPOTECARIA	23,550.43	33,808.16	70%
PRESTAMOS A OBRAS JESUITAS	15,807.88	10,482.99	151%
INSTRUMENTOS DE DEUDA	248,571.84	333,366.58	75%
SUB TOTAL RENTA INVERSIONES PARCELA	287,930.15	377,657.74	76%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	17,140.94	22,759.46	75%
FOPROM	53,883.85	65,434.08	82%
SUB TOTAL INGRESOS X SS ADMINISTRATIVOS	71,024.78	88,193.54	80%
TOTAL	358,954.93	465,851.28	77%

LOS GASTO GENERADOS ENERO-NOVIEMBRE 2025, POR RECURSOS PROPIOS

Al cierre del periodo de evaluación, los gastos acumulados por actividades financiadas con recursos propios ascienden a **US\$ 409,273.82** (S/ 1,371,067.29). Corresponde a Foprom **US\$ 33,396.23** (111,877.36 soles) y a servicios administrativos US\$ 375,877.591 (S/1,259,189.93). Ver detalle adjunto.

CUADRO 06: EJECUCION DE GASTOS NO CUBIERTOS CON RECURSOS DE COOPERACION

RUBROS	TOTAL EJECUCION	EJECUCION SS ADMINISTRATIVOS	EJECUCION FOPROM	% EJECUCION
INVERSIONES	49,912	46,439	3,473	3
GASTOS DE PERSONAL	925,462	849,304	76,158	77
GASTOS DE MATERIALES	16,727	12,944	3,783	1
GASTOS DE SERVICIOS	357,148	328,684	28,464	18
FORMACION DE PERSONAL	2,511	2,511		0
EVALUACION Y AUDITORIA	15,000	15,000		-
OTROS GASTOS	4,308	4,308		0
Soles	1,371,067.29	1,259,189.93	111,877.36	100
Dólares	409,273.82	375,877.59	33,396.23	
TC= SOLES/DOLARES	3.35			

Considerando los ingresos generados en el semestre ascendentes a USD (**US\$ 358,954.93**), frente a los gastos de **USD 409,273.82**, obtenemos un margen de operaciones **negativo de USD 50,318.89**.

GESTIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA DE MICROREDITO FOPROM

El programa FOPROM, nació con el objetivo de promover la inclusión financiera de las mujeres rurales, que para el año1995; en un contexto donde las mujeres tenían limitado acceso a las instituciones de micro crédito.

A lo largo de sus 29 años de existencia, Foprom atendió mujeres, de diversas localidades de los distritos de Morropón, Buenos Aires, La Matanza, Canchaque, Cura Morí, La Arena, Vice, La Unión y Catacaos, Castilla y Piura. Al cierre del 2025, cuenta con 169 clientes (139 mujeres y 30 hombres), lo que significa una reducción de 34% con respecto al 2024 (205 clientes) y de 72% con respecto al 2019 (608 clientes)

El programa FOPROM muestra en 2025, una reducción importante en su fondo disponible, pasando de S/ 936,745.97 en 2024 a S/ 731,532.45, lo que implica una caída del 22%. Esta reducción está asociada a menor colocación, uso de recursos para cubrir obligaciones y mayores necesidades de liquidez por la cartera en mora

CUADRO N° 07: FONDOS FOPROM

	AÑO 2024		AÑO 2025		Variación%
	Monto	%	Monto	%	
Prestamos (Fondos parcela)	S/ 255,290.00	27%	S/ 101,070.00	13%	-60%
Recursos (Fondos acumulados Foprom)	S/ 681,455.97	73%	S/ 630,366.98	81%	-7%
Fondos invertidos (SURA)			S/ 50,000.00	6%	
Total	S/ 936,745.97	100%	S/ 781,436.98	100%	-17%

Es importante mencionar que, de los fondos prestados por el CIPCA, de USD 150,000 prestados, a la fecha el saldo pendiente de devolución es de 30,000\$, habiendo cumplido con el pago del 80% del capital prestado e intereses pactados.

En cuanto a la clasificación de la cartera, en el 2025, el 72% representa cartera vigente (sin días de atraso), frente a un 28% de cartera en alto riesgo o expuesta.

CUADRO N° 08- ESTRUCTURA DE CARTERA

Tipo de cartera	Importe (soles)
Cartera Vigente	435,039.00
Cartera alto riesgo	165,064.80
Total	600,103.00

La mora a noviembre del año 2025, ascendió a 23.8%, en términos absolutos S/158,619.36, realizado el castigo de cartera incobrable, la mora de redujo a 14.69%, 31.20% menos que lo registrado en el 2024; en términos absolutos la mora del 2025 es de S/ 88,165.40 distribuidos en 37 clientes, siguiendo por encima de los niveles ideales < 10–12%.

A nivel de resultados financieros, descontada la cartera castigada correspondiente al ejercicio 2024, por un monto total de S/ 70,693.96, el resultado financiero del programa para el 2025 se reduce significativamente; sin embargo, se mantiene positivo, alcanzando un resultado final de S/ 11,951.64.}

CUADRO N° 09: INGRESOS NETOS FOPROM

Ingresos	S/	251,401.98
Gastos Operativos	S/	121,634.68
Utilidad Operativa	S/	129,767.30
Ingresos Financieros	S/	1,221.16
Gastos Financieros	S/	12,608.30
Utilidad antes de impuesto	S/	118,380.16
Impuestos	S/	35,734.56
Utilidad Neta 2025	S/	82,645.60
Ajuste por cartera castigada 2024	S/	70,693.96
RESULTADO FINAL DESPUES DE AJUSTE	S/	11,951.64

GESTIÓN DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS INTERNAS Y EXTERNAS

- Aunque el nivel de avance del software es del 50%, ya podemos destacar algunos logros:
 - A nivel del módulo de planilla

Se automatizó el cálculo de la renta, CTS, gratificaciones y seguro de Vida Ley; además, se implementó la transferencia automática de datos necesarios para generar oportunamente boletas de pago, constancias de CTS y liquidaciones

- Avances A nivel presupuestal

El código presupuestal tiene otros campos en su configuración: componentes, APCI, aporte local, aplicativos gastos, que han sido validados, los reportes de avance de ejecución se emiten desde el sistema: por partida, rubro, actividad y se han agregado nuevos reportes al sistema, que están en proceso.

Finalmente, también se tiene previsto trabajar el acceso directo de los equipos para hacer el seguimiento del avance presupuestal

- **Avances a nivel contable**

El ingreso de información es a través de módulos: compras, fondo fijo, tesorería, interfase con Foprom y Sunat, pase de información de módulo de planilla (planilla, cts, gratificación mensual y cálculo semestral, presenta saldos acumulados en libro mayor y balances, calculo automático del IGV y detracciones, en tesorería se tiene directamente de las cuentas por cobrar, pagar y entregas a rendir. El nuevo sistema de acuerdo a su diseño y para obtener lo solicitado, tiene más procesos y registros que realizar.

Uno de los módulos pendientes de diseñar es el módulo de logística el cual contempla aspectos que favorecerán la eficiencia de los procesos. Sin embargo, a la fecha aún no ha sido posible su implementación, debido a que a la fecha todavía se están realizando ajustes a los módulos de planillas, contable y presupuestal.

- **Otras innovaciones**

Se ha implementado el servicio de yape para el pago de los créditos de clientes de Foprom, a lo que se suma la mayor visibilización de clientes morosos en las centrales de riesgo.

Se está organizando todos los documentos administrativo relacionados a los proyectos, en carpetas digitales, lo cual facilitará su ubicación al momento de requerirla.

- **A nivel de inversiones**

La escritura pública de dación en pago del inmueble ubicado en La Molina fue presentada ante SUNARP, habiéndose culminado el trámite de inscripción del terreno como propiedad del CIPCA ante la Municipalidad Distrital de La Molina.

Asimismo, se cuenta con un comprador interesado en la adquisición del inmueble de Miraflores. La empresa Casa 18 ha presentado una oferta por un monto de **US\$ 810,000**, pagaderos al crédito en un plazo de **12 meses**, y ha remitido los borradores del contrato de compraventa y de la hipoteca correspondiente.

- **A nivel de juicios**

Se archivó el proceso judicial iniciado por Global Factoring contra el CIPCA y el banco Scotiabank. Asimismo, se llevó a cabo una conciliación extrajudicial con la familia Lira, para la cual se elaboró la escritura correspondiente. Actualmente, se vienen realizando las gestiones ante el Poder Judicial con el fin de culminar los procesos judiciales pendientes e iniciar el trámite de rectificación de área.

Uno de los principales acuerdos de la conciliación establece que, de los 4,433.52 m² en litigio, 3,198.58 m² pasarán a favor del CIPCA y 1,234.94 m² a favor de la familia Lira.

IV. ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN INTERNA ENTRE LAS ÁREAS

1.1. Avances que evidencien una efectiva articulación

Destacamos los siguientes avances en la articulación:

Actualización participativa de políticas institucionales:

MOF y políticas de pagos revisadas con las jefaturas de DT, UDI y UAF. También se ha tenido articulación de los equipos y la UAF en la elaboración de política de protección de menores y adultos vulnerables y política frente al hostigamiento sexual. A diciembre, se revisó borrador de política salarial, documento que se tiene previsto cerrarlo en el primer semestre del presente año..

Optimización de procesos de contratación:

- Si bien durante el primer semestre se mantuvo una coordinación estrecha en los procesos de selección de personal (reclutamiento, convocatoria, entrevistas y contratación), en el

segundo semestre se evidenciaron algunos cambios en la práctica, lo que hace necesario realizar ajustes a la política correspondiente.

- Se logró una mayor eficiencia en la contratación de consultores mediante una adecuada articulación entre el área de logística y el comité de evaluación.
- Se garantizó la formalización oportuna de las contrataciones de nuevo personal, así como de los procesos de renovación contractual.
- Los reportes de ejecución presupuestal correspondientes a los últimos meses de 2025 fueron remitidos, en promedio, el día 10 de cada mes.

Comunicación ágil mediante canales digitales:

Implementación de grupos WhatsApp para:

- Recordatorios de documentación pendiente,
- Plazos de rendición de fondos en campo,
- Autorizaciones de firmas.

-Mayor coordinación con coordinadores de proyectos sobre avances de ejecución presupuestal, al final proyectos se envían avances de ejecución semanales.

1.2. Problemas que evidencien las debilidades de la articulación interna entre las áreas

Limitada planificación en la compra de bienes y servicios

Los requerimientos de bienes y servicios, son presentados sin tener en cuenta los plazos establecidos en la política de pagos. A ello se suma el hecho, que la descripción de las características sobre todo de los bienes es incompleto, lo que alarga los procesos de adquisición.

Aporte local de los proyectos

Desde la formulación de proyectos, se debe considerar la participación de la UAF, para brindar opinión sobre las posibilidades de aporte local efectivo en los proyectos y conocer las necesidades de fondos, a fin de planificar las salidas en los flujos de caja.

Coordinación para la planificación de fechas de entrega de informes.

En algunas ocasiones, desde los equipos programáticos, se coordina directamente con la cooperación las fechas de entrega de informes tanto narrativos como financieros, sin haber coordinado previamente con la administración. Esta situación conlleva a una desorganización de actividades administrativas, para priorizar informes que deben llegar en los tiempos acordados.

Horarios y uso de Link de salidas

Aún se registran casos de personal que ingresa a laborar a las 8:30 a. m., pese a que no les corresponde dicho derecho, el cual aplica únicamente cuando el personal retorna del campo a Piura después de las 5:00 p. m.

V. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Riesgos internos al área

- Aún no se diseña el módulo logístico, lo cual ha conllevado a un retraso en la automatización de procesos logísticos.
- La concentración de los fondos en inversiones instrumentos de deuda (78%), limita la consecución de mayores ingresos y genera riesgos de pérdidas de capital ante shocks del mercado mobiliario.
- Escasa disponibilidad de tiempo del personal que conforma el Comité de prevención del hostigamiento sexual, para el desarrollo de reuniones y la implementación de acciones en el marco del plan operativo, lo que podría conllevar a contingencias laborales.
- Los salarios del personal administrativo y directivo dependen exclusivamente de recursos propios, principalmente ingresos por inversiones en instrumentos de deuda. una crisis en estas inversiones comprometería el pago de planillas de dicho personal.

Riesgos externos al área

- La llamada "Ley Anti-ONG" en Perú (Ley N° 31991, modificada por la Ley N° 32073, promulgada en junio de 2024) ha generado gran preocupación nacional e internacional por sus posibles impactos en la sociedad civil, dado que refleja una tendencia regional de **control estatal sobre la sociedad civil** y permite cancelar inscripciones si la ONG "afecta la seguridad nacional" o "atenta contra orden público" (términos no definidos claramente). En el caso específico de CIPCA 6 de sus proyectos se encuentran en la lista de APCI para ser supervisados y recientemente fuimos notificados por la SUNAFIL para comparecencia.
- El CIPCA opera actualmente con bases de datos almacenadas en dos servidores locales, expuestos a posibles ciberataques que podrían causar pérdida de información crítica. Este riesgo se materializó hace dos años con la pérdida parcial de datos del programa Foprom.
- El papel no es solo un "gasto administrativo": es un riesgo estratégico que afecta la credibilidad, finanzas y alianzas de una ONG. Transformarlo en una oportunidad de coherencia y eficiencia puede incluso atraer nuevos fondos comprometidos con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).
- Lo alta sobre oferta crediticia en la región, incrementó los niveles de morosidad del programa Foprom, lo que afecta su sostenibilidad futura.
- El riesgo cambiario puede comprometer la operatividad de los proyectos. En casos concretos, variaciones significativas del tipo de cambio han reducido los fondos disponibles en soles por debajo de lo presupuestado.
- La atención de los requerimientos de la SBS, para el cumplimiento de la política de prevención de lavado de activos, se atiende con limitaciones, debido a que la oficial de cumplimiento debe realizar actividades vinculadas a labor administrativa. Esta situación podría conllevar a contingencias, con posible aplicación de multas.

VI. PROPUESTAS DE MEJORA

- **Cierre del diseño y validación del software administrativo-contable y módulo de logística:**

Una vez culminados los ajustes a los módulos presupuestal, contable y de planillas, se priorizará la finalización del módulo de logística, con el objetivo de automatizar la gestión de adquisiciones, inventarios y el seguimiento a proveedores.

Asimismo, para el primer semestre de 2026, se ha previsto habilitar el acceso a la intranet para el equipo programático, a fin de facilitar el seguimiento a la ejecución presupuestal de los proyectos y componentes a su cargo.

De igual manera, se viene evaluando la posibilidad de adquirir los servicios del aplicativo denominado *RINDEMAS*, el cual permitiría a los equipos realizar las rendiciones de manera más ágil y reduciría los tiempos de registro del equipo contable en el sistema.

- **Búsqueda de empresa administradora de patrimonio que continúe diversificando las inversiones para aumentar ingresos propios:**

Se evaluará la contratación de empresa especializada en administración de patrimonio, para gestionar la cartera que actualmente manejamos desde el CIPCA, buscando en todo momento ingresos conservadores, sin poner en riesgo la pérdida del capital.

- **Culminar la elaboración de políticas y su difusión**

Se encuentran pendientes de revisión, el manual de procedimientos administrativos (MPA), la política de protección de datos, los lineamientos de inversiones y la política salarial.

- **Concretizar la venta de los inmuebles de Miraflores y La Molina**

Se espera concretizar la venta de los inmuebles 1) Miraflores-Lima (adjudicado en 2024 por garantía hipotecaria), y 2) Comercialización del inmueble en La Molina tras concretarse su dación en pago.

- **Gestión de los mecanismos institucionales de protección de las personas**

Proponemos designar un/a responsable de entorno seguro para supervisar el cumplimiento de las políticas de protección de personas:

1. Protección de menores y adultos vulnerables,
2. Prevención del hostigamiento sexual,
3. Protección de datos personales.

Asimismo, se requiere formalizar acta de designación de oficial alterna en el comité de protección de menores y adultos vulnerables.

- **Incidir con las financieras para la digitalización documentaria**

En el marco del interés de la UAF por avanzar hacia la digitalización de la documentación administrativa, incluidos los comprobantes, con el fin de reducir el uso de papel, la respuesta de la mayoría de las entidades financieras ha sido mantener el uso de comprobantes físicos. Se prevé que esta situación continúe en los próximos años, por lo que resulta necesario seguir promoviendo e incidiendo en esta línea de trabajo.

- **Planificación y Seguimiento**

Se plantean las siguientes acciones:

1. Se recomienda la elaboración de un calendario integrado de actividades con las jefaturas de todas las áreas, incluyendo: vacaciones, entregas de informes, capacitaciones institucionales, actividades de recreación y evaluaciones. Se propone como plazo que el plan se socialice cuando se presentan los planes operativos anuales.
2. Monitorear la preparación de los planes anuales de adquisición de bienes y servicios. Por ahora y dado que aún no se cuenta con el módulo de logística, se propone que se programen las compras de equipos, materiales y consultorías
3. Socializar propuestas y presupuestos de nuevos proyectos aprobados (con el apoyo de la UDI) con equipos ejecutores y la UAF, clarificando:
 - Condiciones de financiamiento de las fuentes de cooperación.
 - Requerimientos de aporte local.
 - Compromisos formales para la consecución del aporte local.

- **Necesidad de revisar y ajustar costos institucionales**

No basta seguir haciendo esfuerzos por tener mayores ingresos, se hace necesarios revisar los costos institucionales no cubiertos por proyectos y adoptar las medidas necesarias, como considerar personal administrativo y directivo en los proyectos u otras alternativas.

Equipo UAF/FOPROM