



# **INFORME DE DIAGNÓSTICO DE 12 OSC PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A OSC EN EL ECUADOR**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A OSC EN EL ECUADOR**  
**FUNDACIÓN ESQUEL**



## CONTENIDO

1.	Introducción.....	2
2.	Acción Ciudadana por la Democracia y el Desarrollo ACDEMOCRACIA .....	3
3.	Fundación Alas de Colibrí .....	7
4.	Comunidad para el Desarrollo Humano .....	11
5.	Fundación Juvenil Crop .....	15
6.	Juventud Obrera Cristiana del Ecuador JOCE .....	20
7.	Fundación Sol de Primavera .....	24
8.	Alianza Igualitaria .....	28
9.	Fundación Transpeninsular FUTPEN .....	32
10.	Mujeres Progresistas .....	36
11.	Mujer y Mujer.....	40
12.	Fundación Paz y Esperanza.....	45



## 1. INTRODUCCIÓN

Conforme a lo establecido en la Metodología de esta consultoría se aplicó el formulario diseñado para identificar las variables críticas en la sostenibilidad de las Organizaciones de la sociedad civil OSC participantes. Este mecanismo combina la presentación objetiva de indicadores financieros con base en la información contable de cada OSC con una autoevaluación cualitativa de las variables críticas.

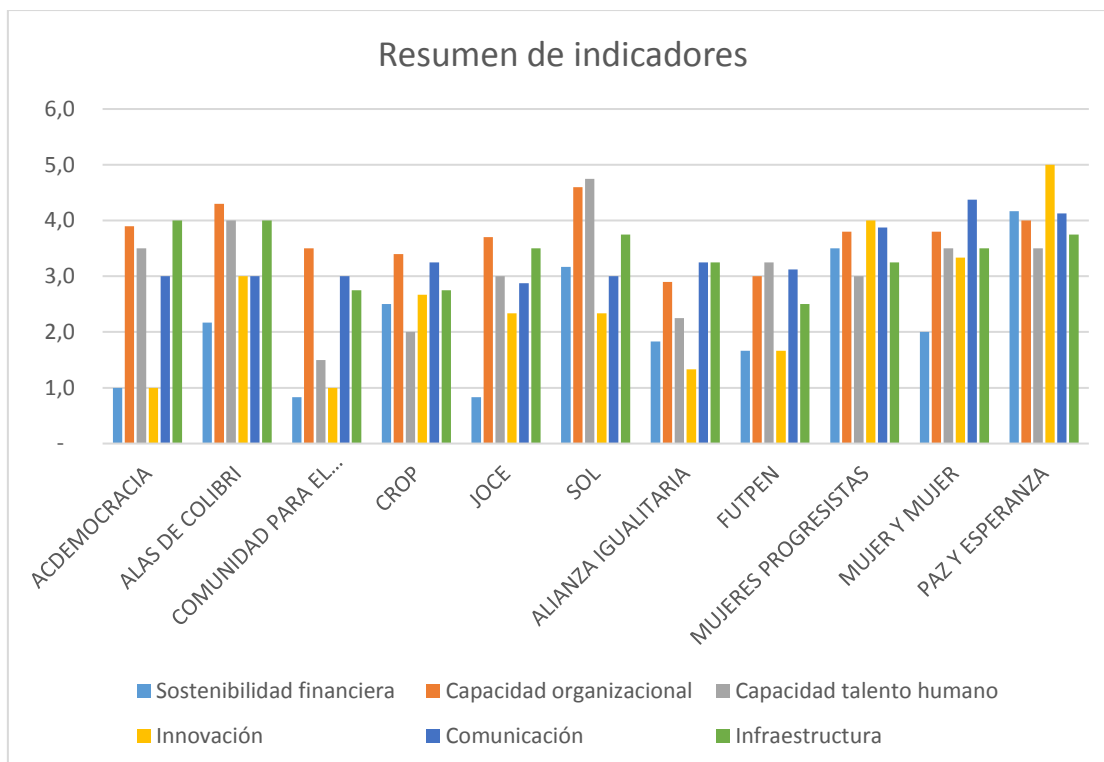
Se mantuvieron al menos dos reuniones con cada OSC para realizar este diagnóstico; dos de las doce organizaciones no cumplieron el formulario. En el primer caso se debió a que es una red de organizaciones por lo que su modelo organizacional no puede medirse con los indicadores establecidos en el instrumento; y en el segundo caso, a que se encontraba en un intenso proceso de levantamiento de firmas a nivel nacional por una causa propia de su naturaleza organizacional.

Estas reuniones han tenido un formato de mini taller con una agenda diseñada específicamente para cada tipo de organización; la duración de estas sesiones ha sido de entre dos y tres horas. En la mayoría de los casos se ha realizado de manera presencial y una de ellas se realizó a través de videoconferencia. Cada reunión dejó varios temas tratados y adicionalmente varias tareas a cumplir por parte de las OSC y el Consultor.

El resultado de la tabulación muestra a las OSC en diferentes perspectivas; las escalas han sido diseñados conforme a la metodología de “criterio experto”, es decir, está basada en las observaciones anteriores realizadas con este instrumento y la experiencia específica del Consultor en trabajos similares; por lo anterior, los resultados que se presentan no pretenden ser una evaluación definitiva sobre la sostenibilidad financiera de las organizaciones sino que son guías para el análisis y contextualización de cada OSC a fin de encontrar oportunidades de mejora para su sostenibilidad.

Salvo en el caso de las dos organizaciones mencionadas anteriormente, en este documento se presenta para cada OSC los resultados correspondientes a: sostenibilidad financiera, capacidades organizacionales, capacidades de talento humano, capacidades de innovación, política de comunicación e infraestructura y finalmente un listado de las posibles oportunidades de mejora enfocadas a fortalecer las posibilidades de sostenibilidad financiera.

Las organizaciones de manera resumida presentan los siguientes promedios para las seis categorías analizadas:



## 2. ACCIÓN CIUDADANA POR LA DEMOCRACIA Y EL DESARROLLO ACDEMOCRACIA

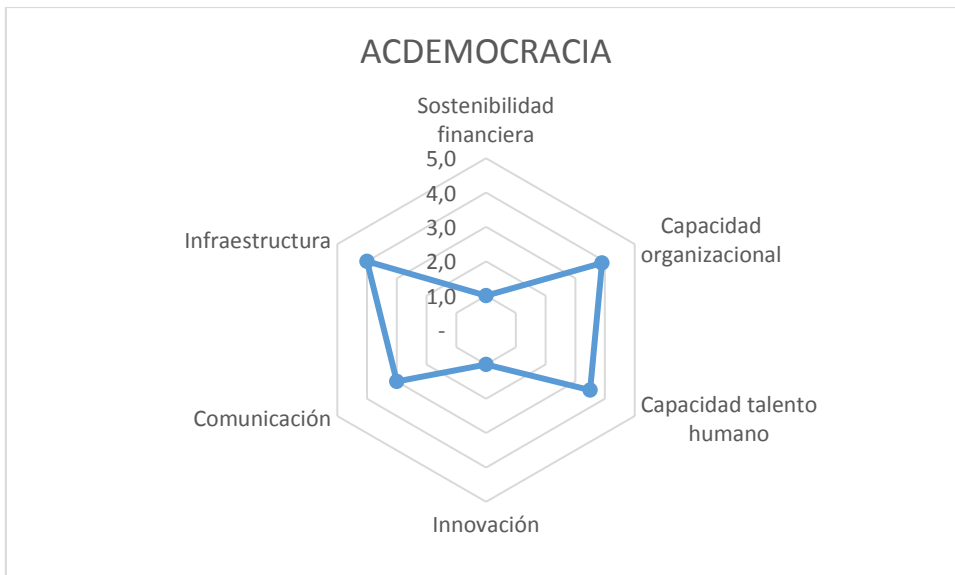
“Somos un grupo de mujeres profesionales, feministas, con formación académica y amplia experiencia en el ámbito de las políticas públicas de género, proyectos de cooperación y desarrollo, derechos humanos, formación y fortalecimiento de liderazgos desde un enfoque de igualdad y equidad de género.” (Confederación Ecuatoriana de OSC, 2016)

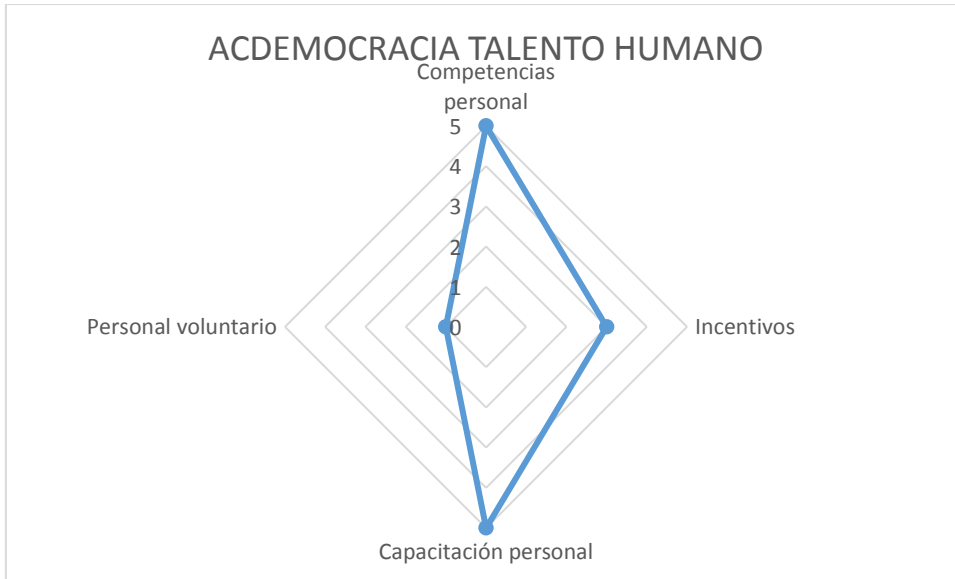
Los resultados del diagnóstico son parciales ya que esta organización no presentó el formulario cumplimentado, sin embargo, en las sesiones de trabajo se levantó la información correspondiente a capacidades organizacionales, capacidades del talento humano, innovación, comunicación e infraestructura (algunas de ellas parcialmente).

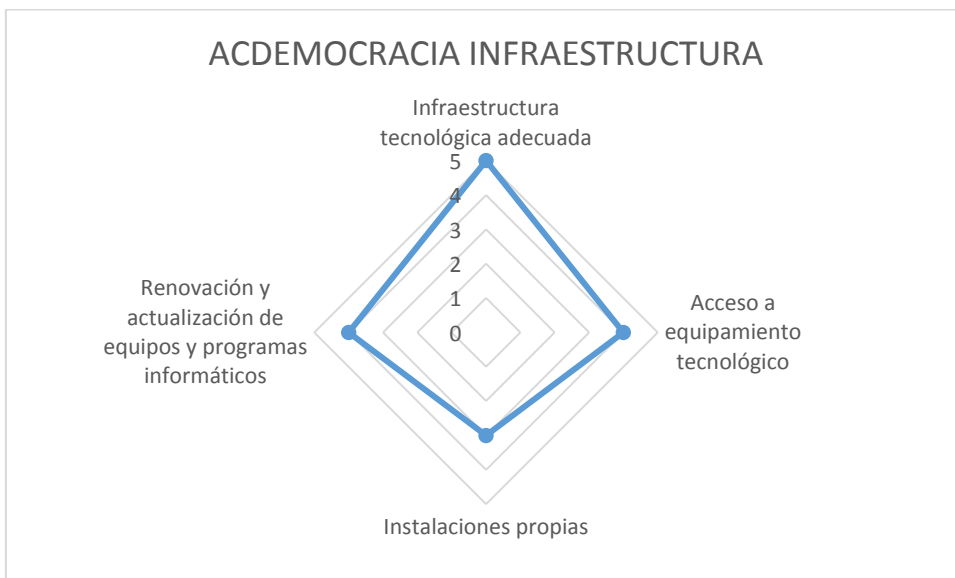
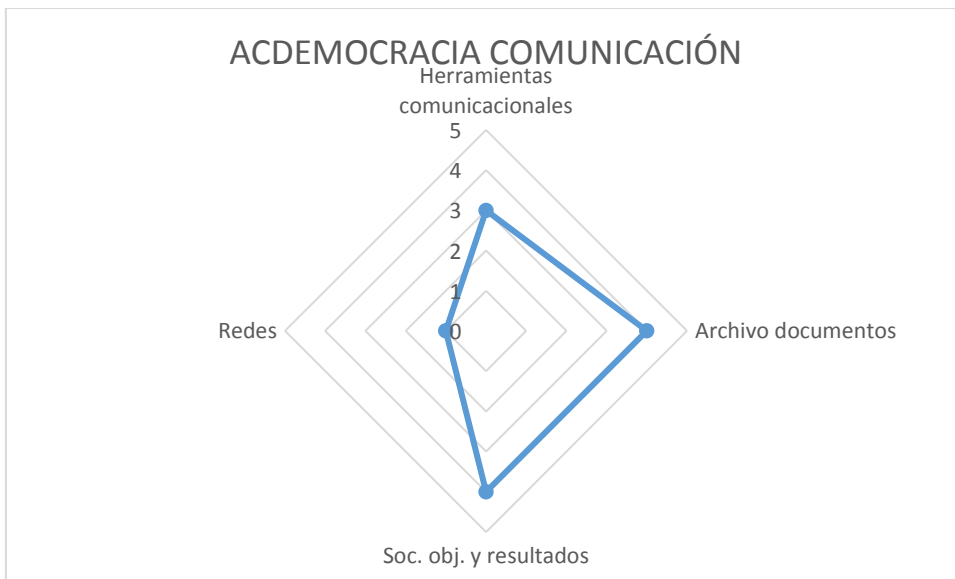
En lo referente a la situación financiera, Acdemocracia envió un documento que describe los fondos que ha recibido de distintos donantes desde el año 2011. Se puede deducir de dicho documento que esta organización maneja actualmente un fondo de alrededor de 100 mil dólares mensuales provenientes de una organización internacional y de un gobierno local. Es un financiamiento para los años 2016 y 2017. En el radar de resumen de las seis perspectivas, el indicador de sostenibilidad financiera debe ser desestimado pues no se contó con la información financiera que permita calcularlo.



A continuación se presentan indicadores del diagnóstico que deben ser leídos con las salvedades expresadas en los párrafos precedentes:







Academocracia es una organización que basa sus fortalezas en las altas capacidades de gestión y liderazgo de sus integrantes.

Tienen sistemas y procesos de trabajo sólidos, lo que les muestra como una organización con potencialidad para mantenerse en el tiempo.

Las oportunidades de mejora se citan a continuación:

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Concentración de las fuentes de financiamiento

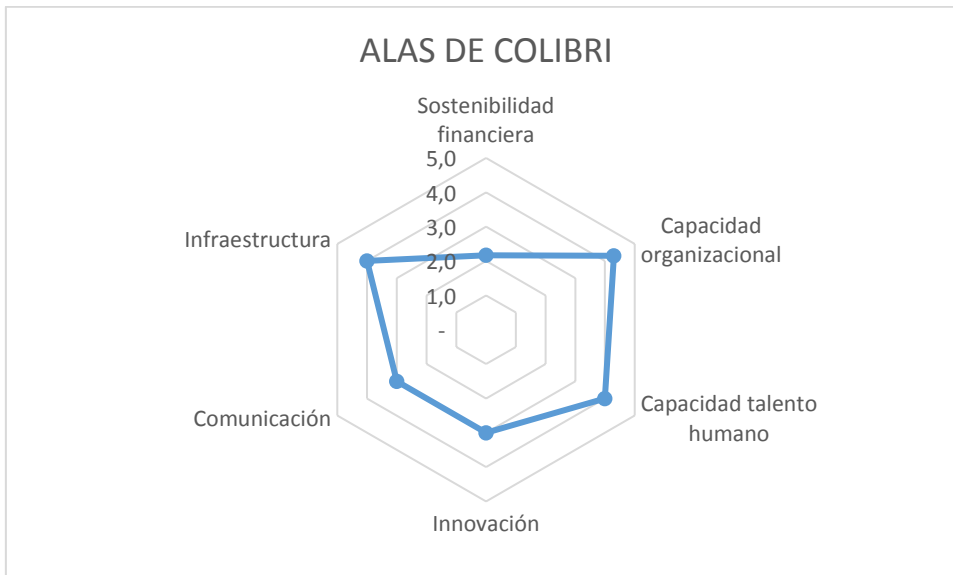


	Recursos insuficientes para cubrir necesidades financieras de sus promotoras
Innovación	Son limitados los procesos sistemáticos de investigación, retroalimentación y aplicación de buenas prácticas

### 3. FUNDACIÓN ALAS DE COLIBRÍ

“Fundación Alas de Colibrí (ACF), organización de la sociedad civil sin fines de lucro legalmente constituida con Acuerdo Ministerial N° 1142, cuyo fin es promover el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos y de la naturaleza a través de planes, programas y proyectos sociales que son dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad.” (Fundación Alas de Colibrí, 2016)

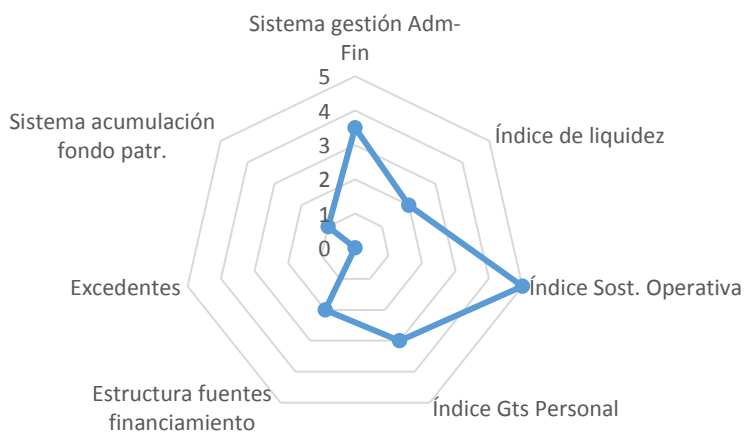
Esta organización presenta los siguientes indicadores:



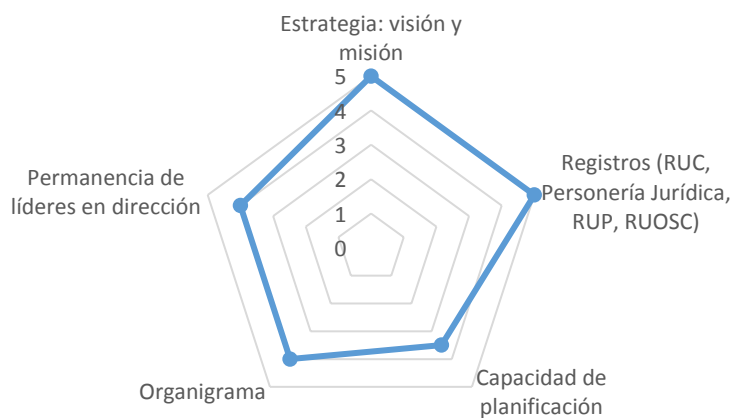




### ALAS DE COLIBRI SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

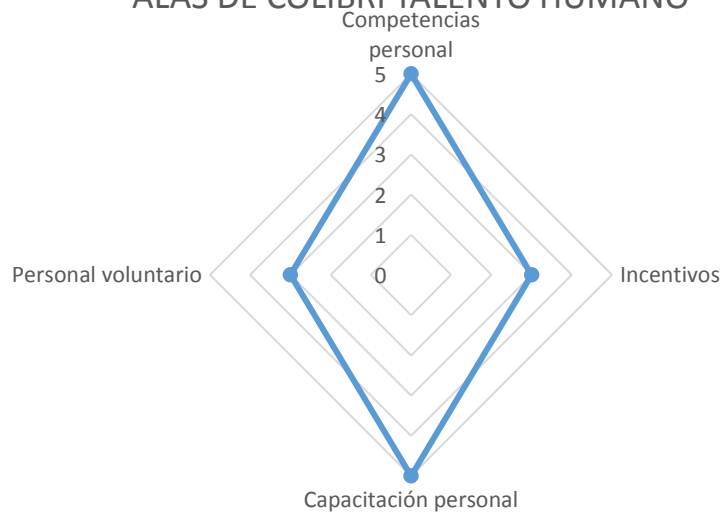


### ALAS DE COLIBRI CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

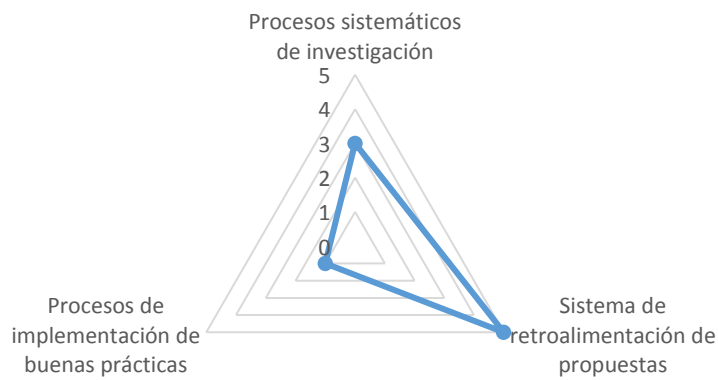


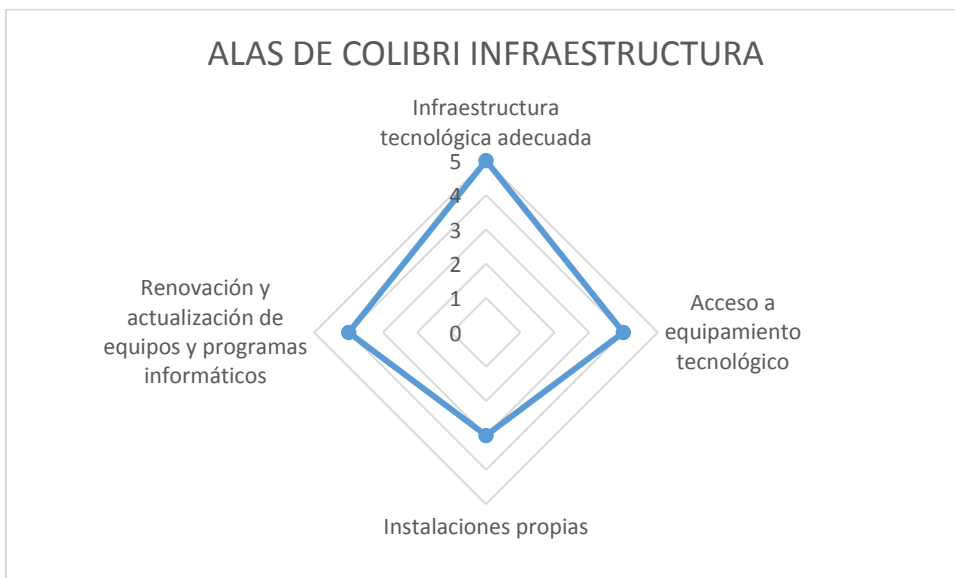
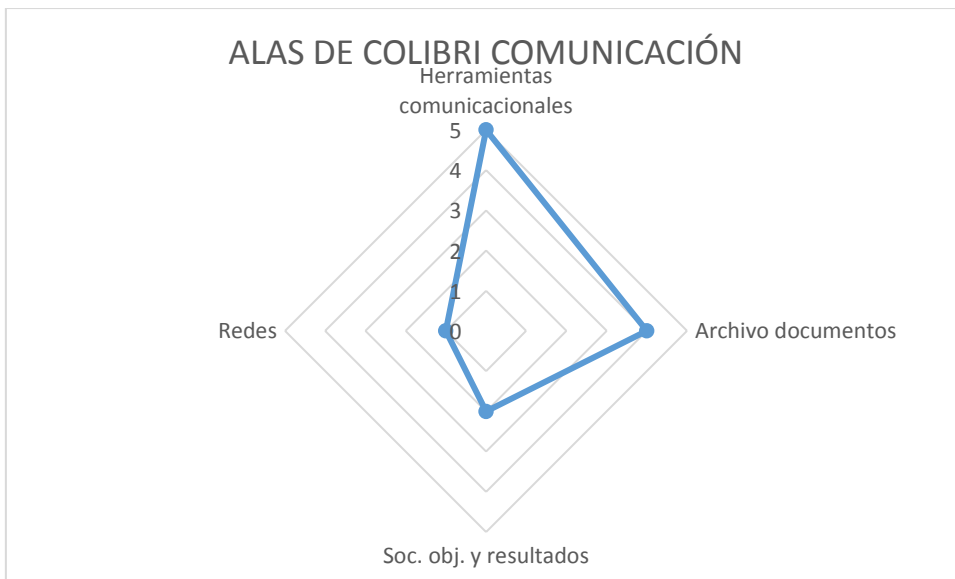


### ALAS DE COLIBRI TALENTO HUMANO



### ALAS DE COLIBRI INNOVACION





El análisis de los diferentes indicadores nos muestra una organización con importantes fortalezas a nivel de Capacidad Organizacional, Talento Humano e Infraestructura. Particularmente se pudo constatar el excelente nivel profesional de los directivos de la organización, así como la existencia de procesos organizados y sistematizados que les permite brindar un servicio de calidad.

Las oportunidades de mejora se presentan a continuación:

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Liquidez

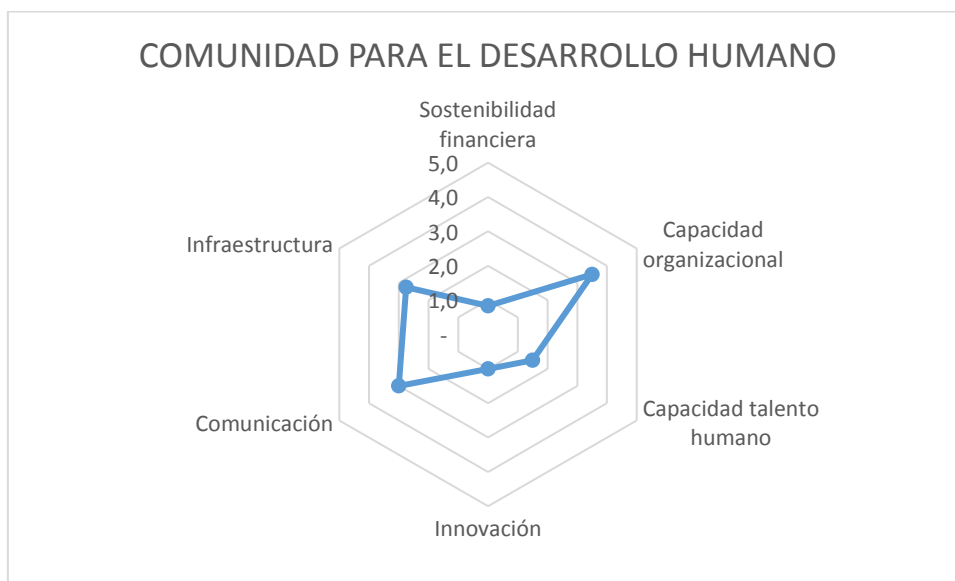


	Estructura de fuentes de financiamiento
Innovación	Implementación de buenas prácticas
Comunicación	Trabajo en red Socialización interna de objetivos y resultados

#### 4. COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO

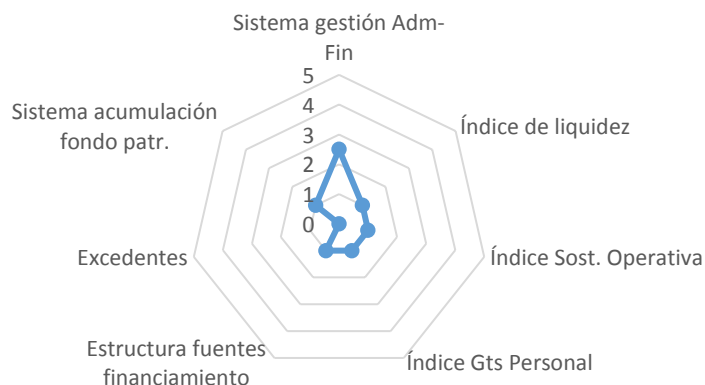
Esta organización es parte del Movimiento Humanista y trabaja con la metodología de la no violencia a través del esfuerzo voluntario de sus miembros.

Sus indicadores son los siguientes:

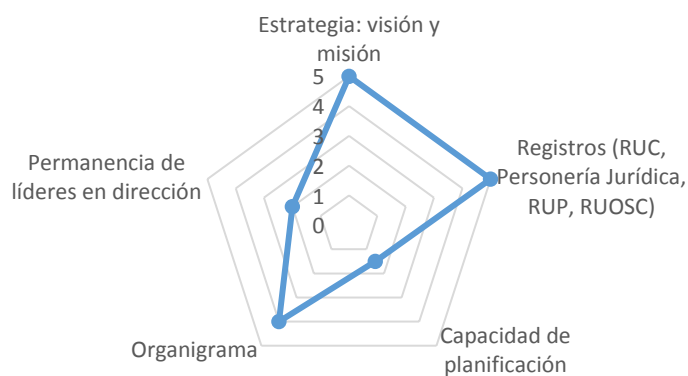




## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

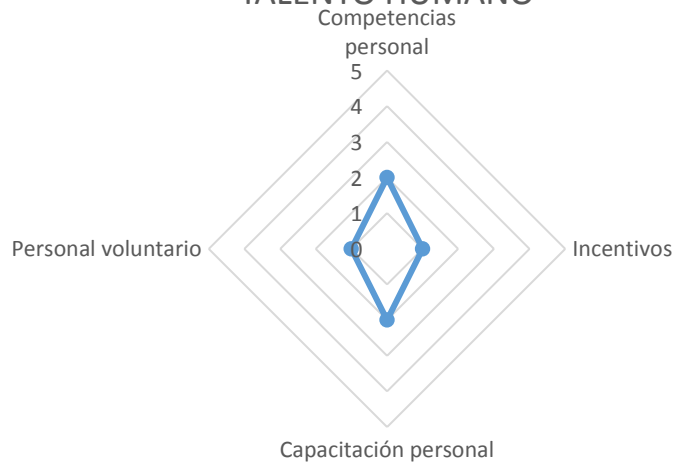


## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

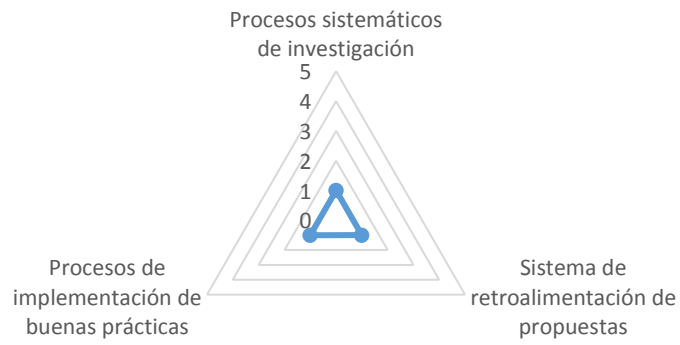




## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO TALENTO HUMANO



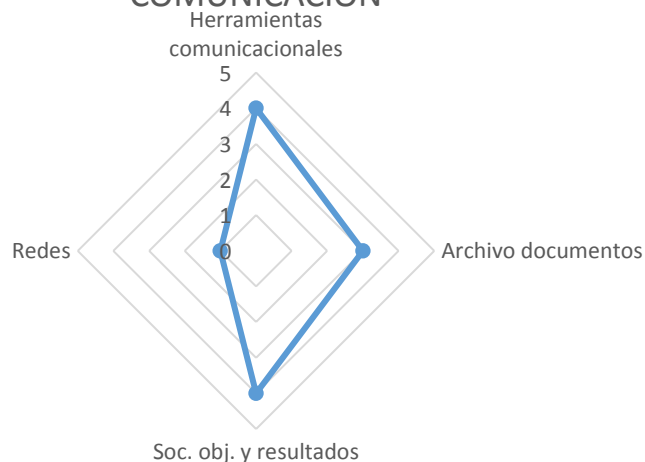
## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO INNOVACION





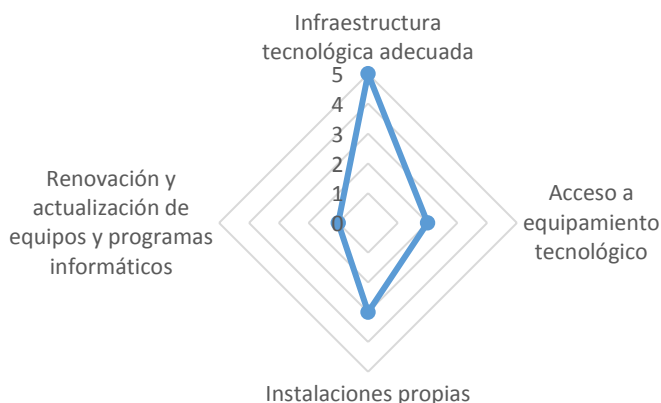
## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO

### COMUNICACIÓN



## COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO HUMANO

### INFRAESTRUCTURA



La Comunidad para el Desarrollo Humano es una organización que tiene como su núcleo y mayor fortaleza el compromiso de sus miembros y una forma de liderazgo y organización alternativa que les ha permitido llevar adelante interesantes contribuciones a la población con la que trabajan.

En general es una Organización que debe tomar decisiones estratégicas importantes sobre cómo articular su misión y esencia organizacional con una estrategia de sostenibilidad financiera que les permita fortalecer su capacidad de generación de efectos e impactos en la población objetivo.



Las oportunidades de mejora se presentan a

continuación:

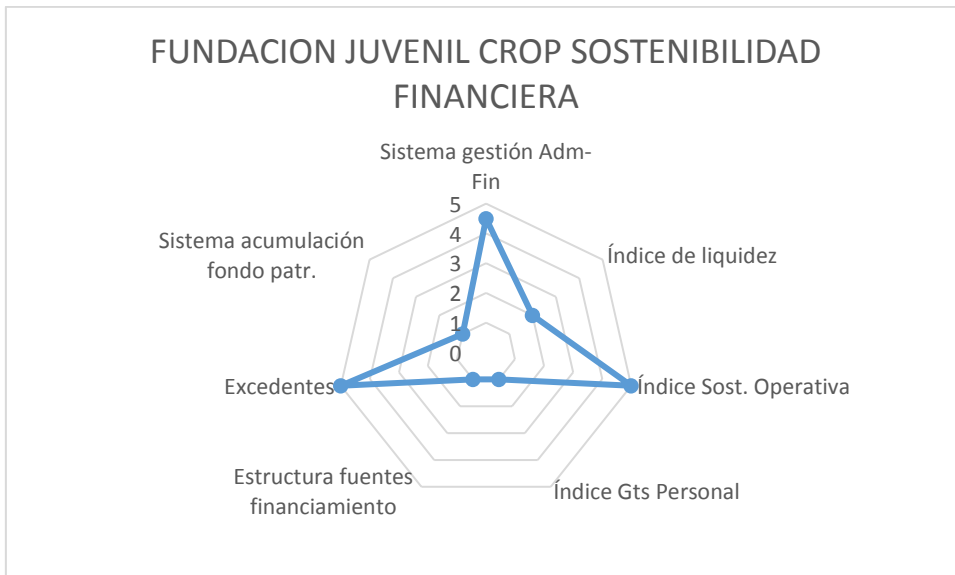
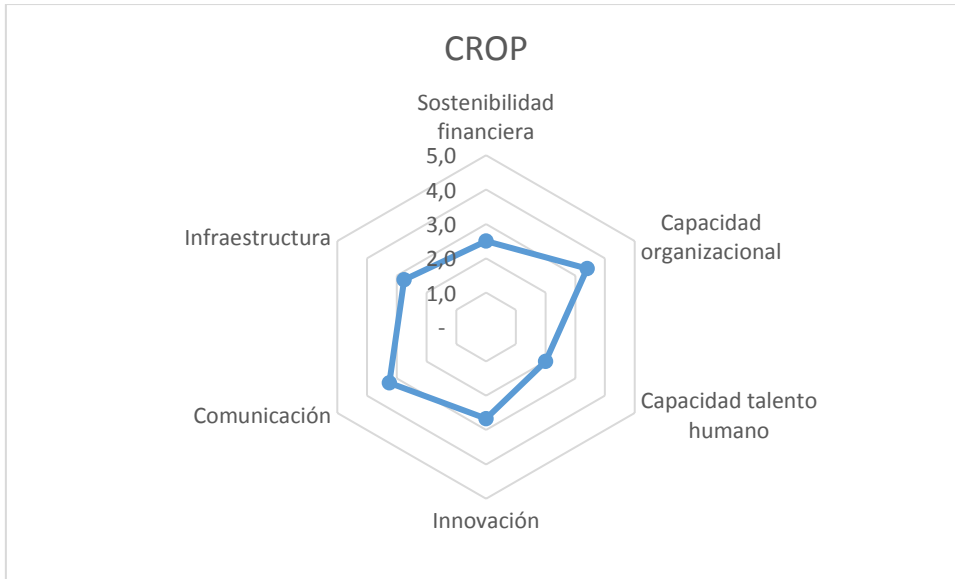
Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	La OSC no tiene ingresos financieros para su sostenimiento, salvo los aportes de sus miembros
Capacidad organizacional	No se cuenta con un sistema de planificación
Comunicación	Trabajo en red Socialización interna de objetivos y resultados
Capacidad Humano Talento	Si bien existen importantes capacidades sobre los temas clave de la OSC, existen debilidades precisas sobre proyectos, modelos de negocio y planes de negocios
Innovación	No se cuenta con un proceso sistemático de investigación y aplicación de mejoras e innovación. Existe una gran capacidad de innovación que no se sistematiza
Comunicación	Trabajo en red

## 5. FUNDACIÓN JUVENIL CROP

Es una organización con sede en Latacunga que trabaja por los Derechos de los jóvenes y tiene una importante acción entre la población indígena.

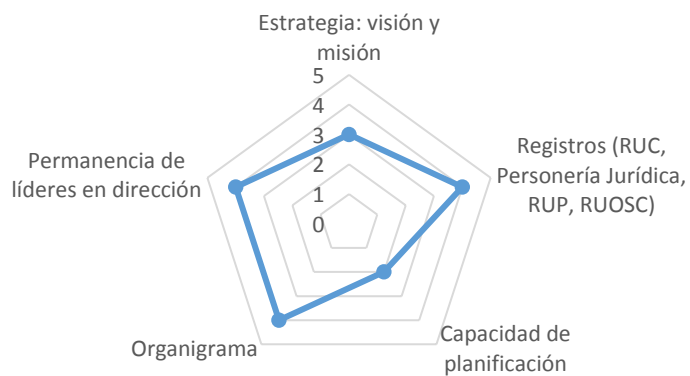
El diagnóstico de la Fundación Juvenil Crop presenta los siguientes indicadores:



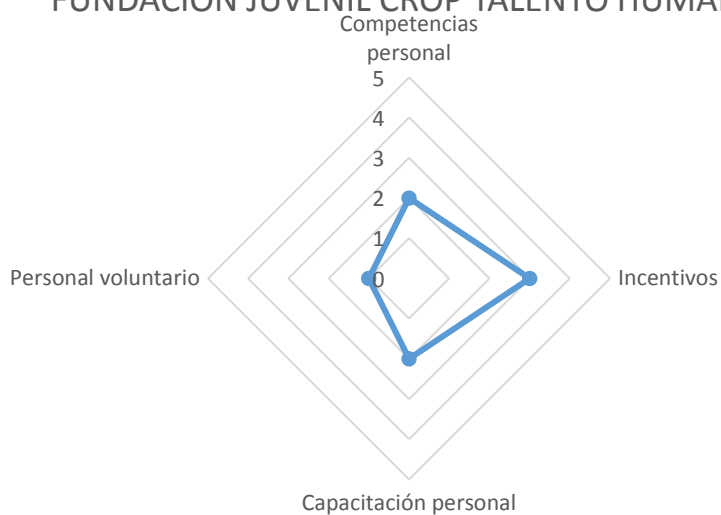




### FUNDACION JUVENIL CROP CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

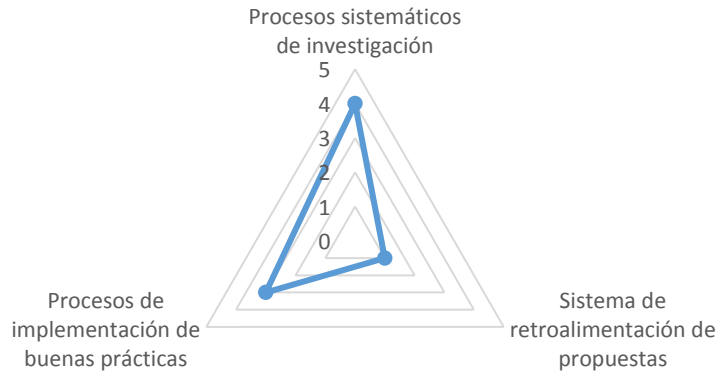


### FUNDACION JUVENIL CROP TALENTO HUMANO

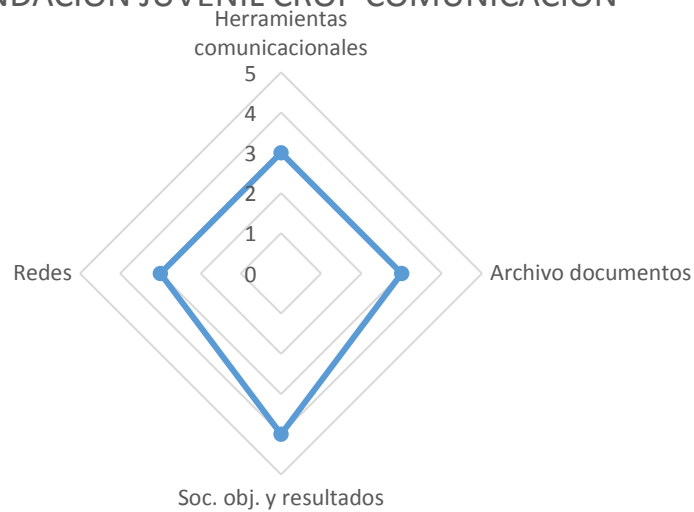


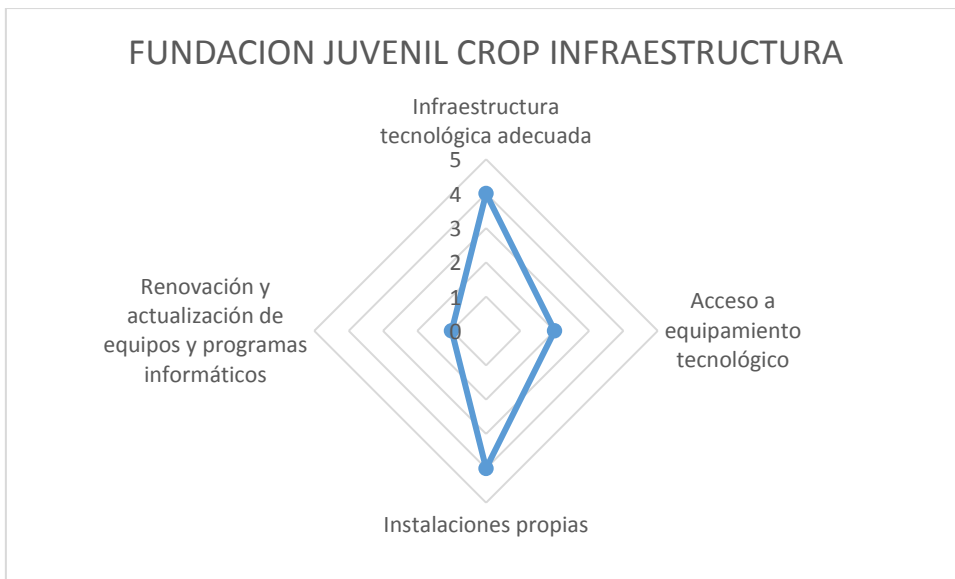


### FUNDACION JUVENIL CROP INNOVACION



### FUNDACION JUVENIL CROP COMUNICACIÓN





Fundación Juvenil Crop es una organización joven que tiene como sus puntos de mayor fortaleza a la capacidad organizacional y la comunicación; además, tiene un importante posicionamiento en la provincia de Cotopaxi y ha realizado interesantes actividades en favor del logro de su misión.

En términos generales tiene dificultades para su sostenibilidad financiera, sin embargo, dentro de esta perspectiva tiene dos indicadores favorables que son el manejo de excedentes y la sostenibilidad operativa, lo cual permite ver que es una organización con potencialidad para mejorar su desempeño financiero.

En cuanto a las oportunidades de mejora, éstas se presentan en la siguiente tabla:

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Fuentes de financiamiento concentradas Bajos niveles de liquidez Debido a la naturaleza de la actividad concentra el gasto en pago de personal, lo cuales es comprensible
Capacidad organizacional	La planificación estratégica y operativa son deficitarias
Capacidad Humano Talento	Debilidad en la formulación, evaluación y gerencia de proyectos
Innovación	Bajos niveles de retroalimentación interna no permiten el mejoramiento continuo de las actividades como plataforma para innovar

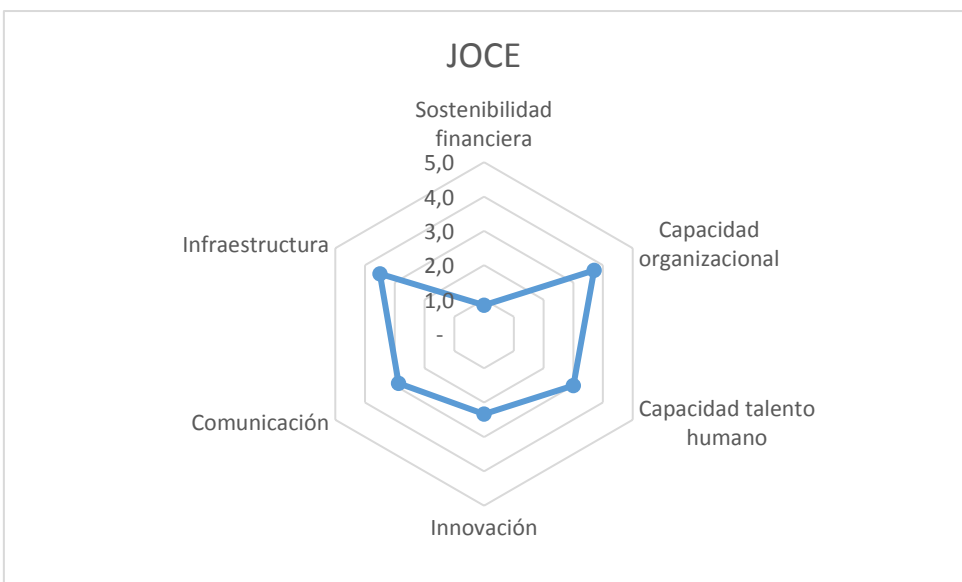


Infraestructura	Acceso a equipo y software actualizados
-----------------	---

## 6. JUVENTUD OBRERA CRISTIANA DEL ECUADOR JOCE

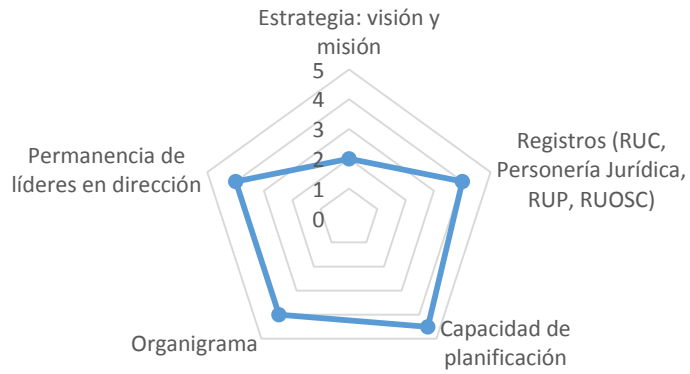
Esta organización tiene como orientación trabajar con los jóvenes para identificar y socializar la situación de la juventud trabajadora del país.

El diagnóstico muestra los siguientes resultados:

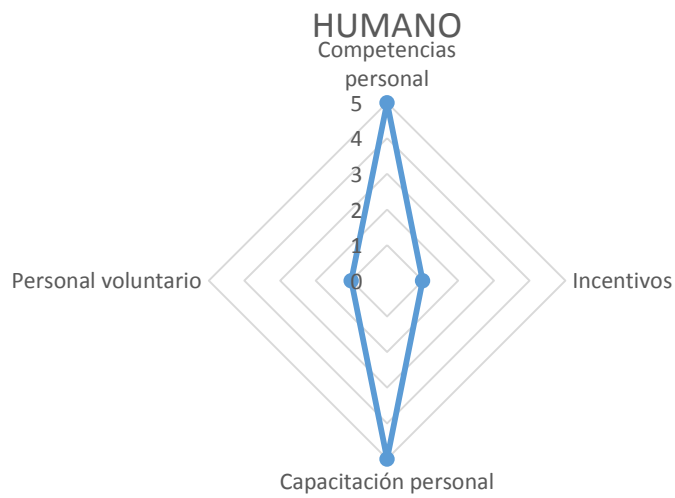




### JUVENTUD OBRERA CRISTIANA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

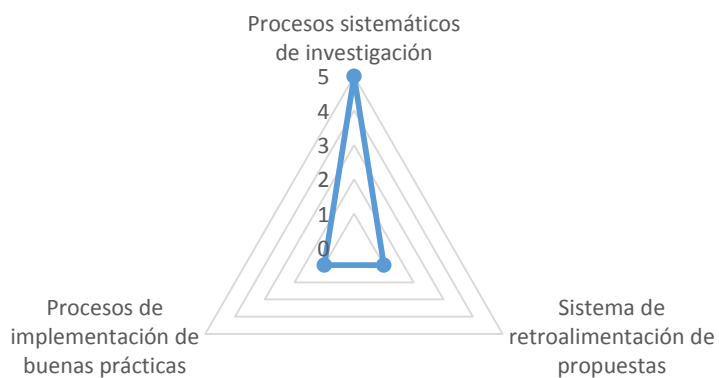


### JUVENTUD OBRERA CRISTIANA TALENTO HUMANO

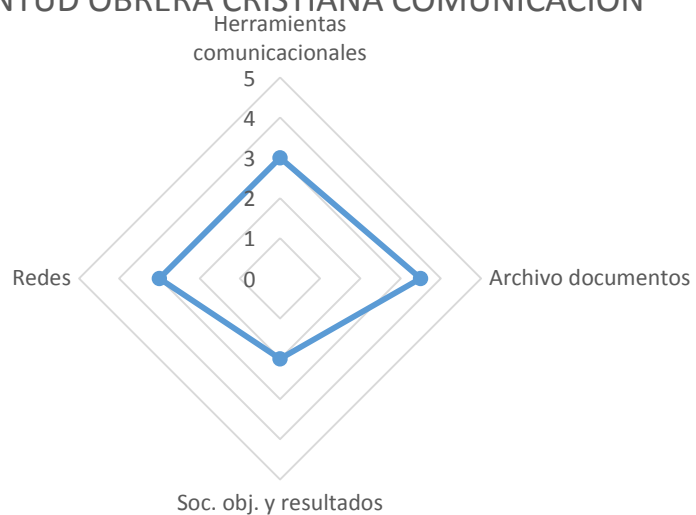


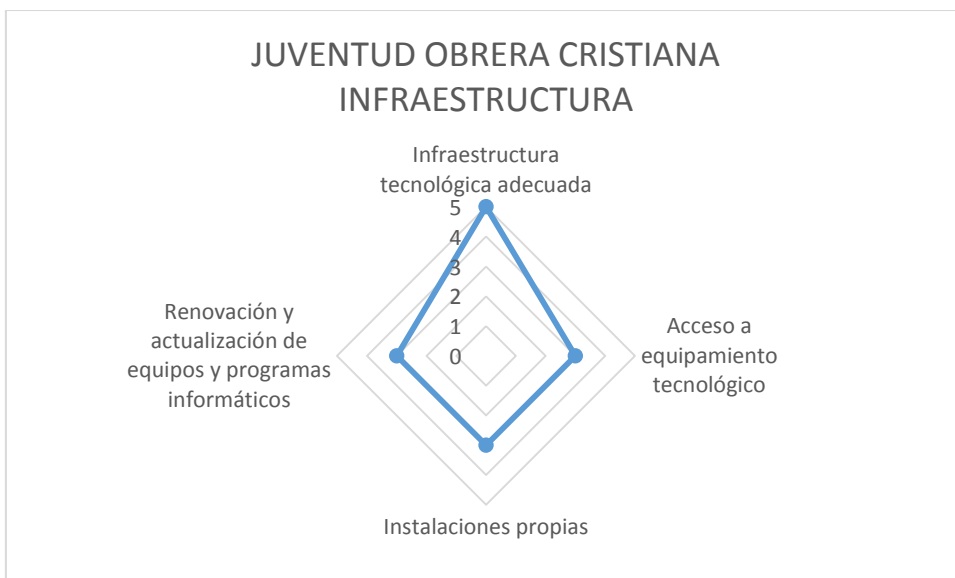


### JUVENTUD OBRERA CRISTIANA INNOVACION



### JUVENTUD OBRERA CRISTIANA COMUNICACIÓN





Juventud Obrera Cristiana del Ecuador tiene como puntos más fuertes la capacidad organizacional y la infraestructura. Esto viene dado por un proceso de largo plazo de la organización que tiene vínculos con organizaciones y profesionales dentro y fuera del país. Le corresponde una decisión estratégica fundamental para su continuidad que tiene que ver con su nivel de autonomía de la JOCA como camino para iniciar procesos de autogestión financiera y búsqueda de recursos.

La organización presenta las siguientes oportunidades de mejora:

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	La organización presente importantes debilidades en cuanto a su capacidad de generación de recursos de financiamiento más allá de su relación con la Juventud Obrera Cristiana de América Latina JOCA. Desconocimiento de la situación financiera de la JOCE. (Esto lo maneja la JOCA)
Capacidad organizacional	Dependencia de la JOCA Planificación estratégica con débil aplicación y socialización con los actores
Capacidad Humano Talento	Existen importantes capacidades, sin embargo, de manera puntual existe desconocimiento de técnicas de gestión de proyectos y formulación de propuestas de financiamiento



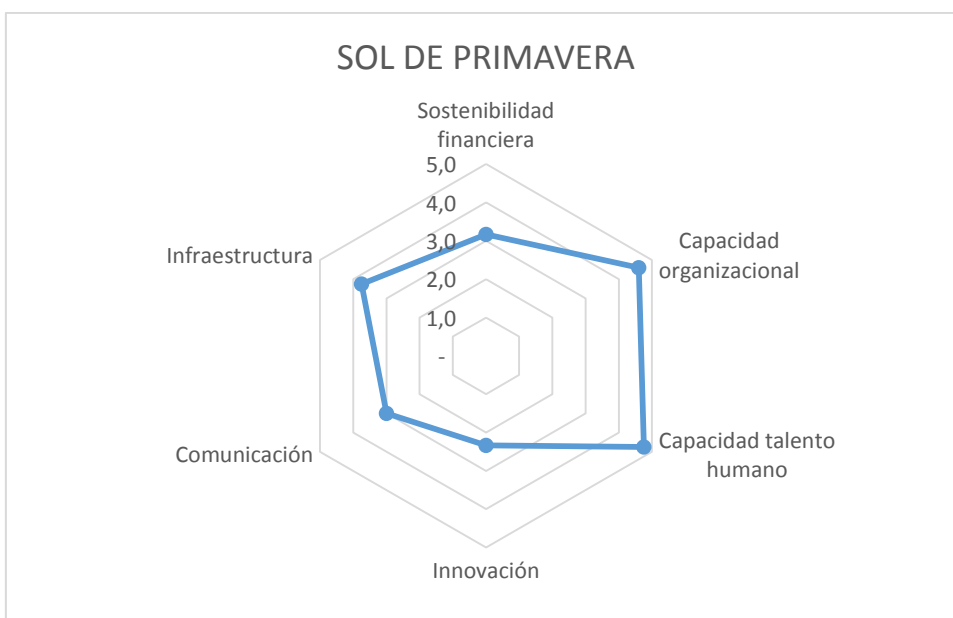


Innovación	No se han aplicado procesos de implementación de buenas prácticas Retroalimentación es limitada
------------	--

## 7. FUNDACIÓN SOL DE PRIMAVERA

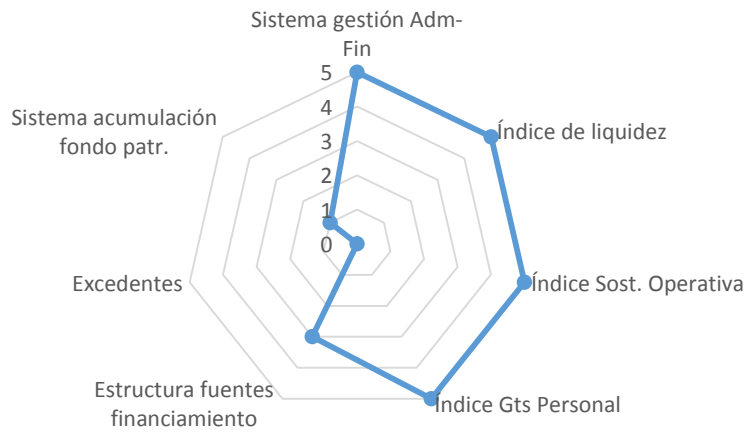
“La Fundación Sol de Primavera es una organización de desarrollo social sin fines de lucro, trabaja junto a niños, niñas, adolescentes en situación de riesgo y callejización, su familia y la comunidad de manera preventiva e integral con propuestas educativas, de formación humana, técnico profesional, Salud y nutrición, como sujetos de derecho.” (Fundación Sol de Primavera, 2016)

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico:

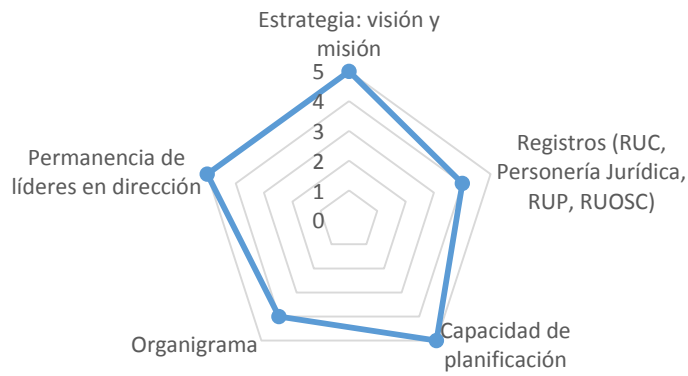


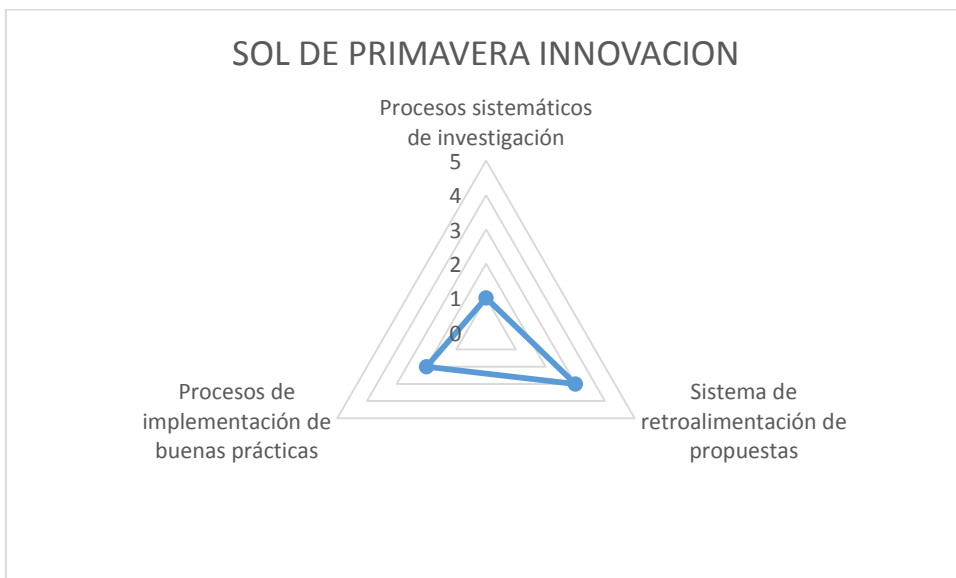
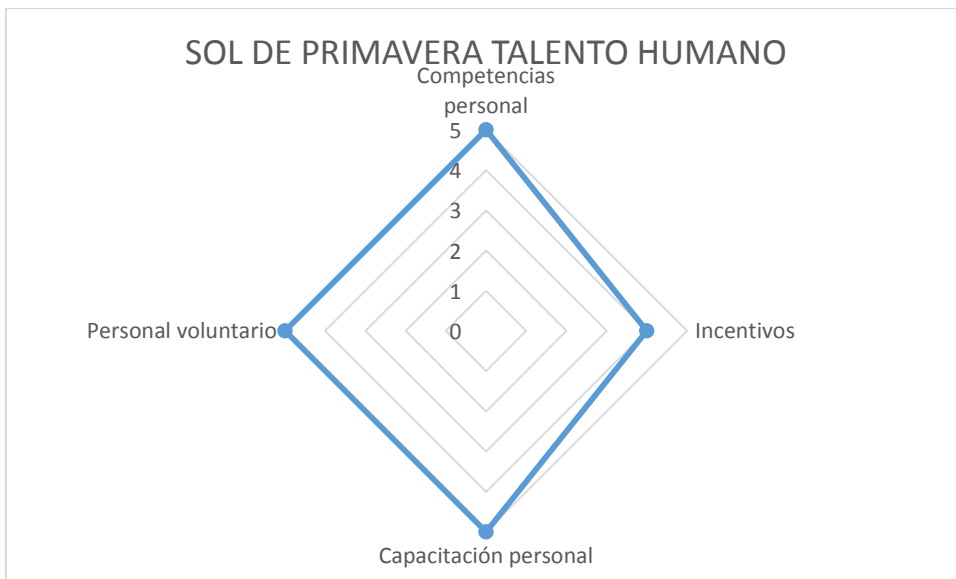


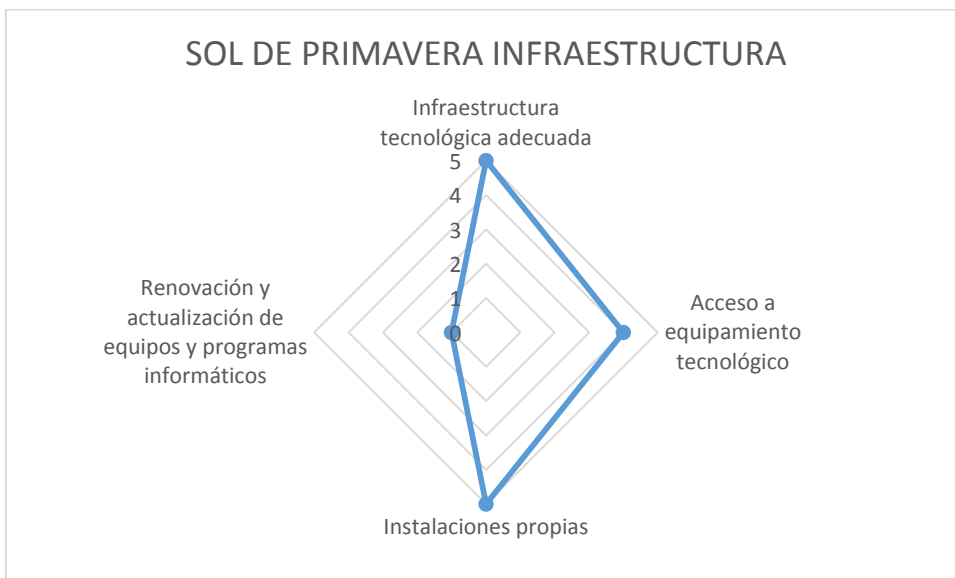
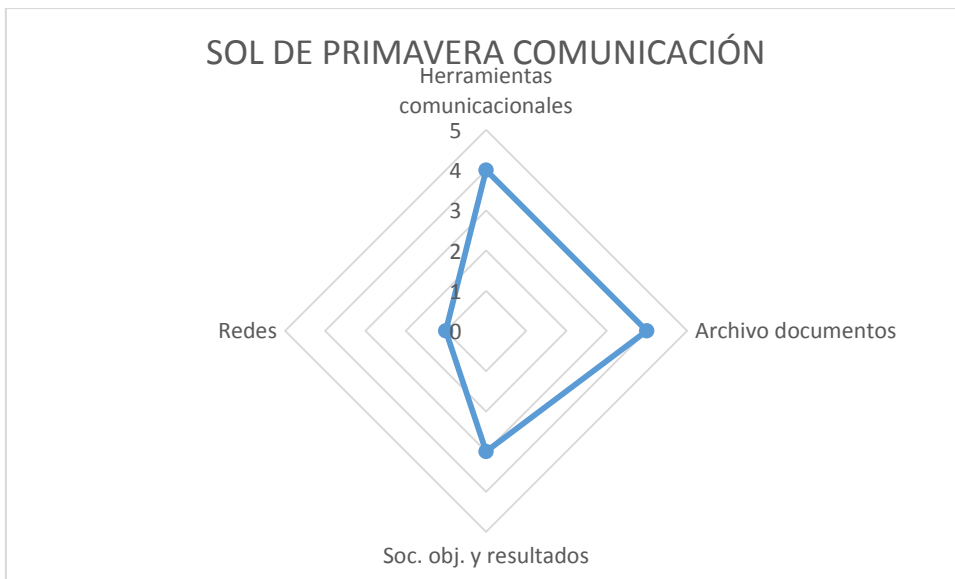
### SOL DE PRIMAVERA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



### SOL DE PRIMAVERA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL







Es una de las OSC más sólidas dentro del grupo de trabajo por diferentes elementos cualitativos que se pudo apreciar en las sesiones de trabajo con el personal de la organización. El liderazgo y compromiso son evidentes en esta organización por lo que tiene un alto potencial para desarrollar su sostenibilidad.

Así mismo, se pudo identificar capacidad técnica especializada para la generación de los servicios en favor de los niños y jóvenes que acuden a recibir formación en este centro.

En cuanto a las oportunidades de mejora, se presentan en la siguiente tabla:

Perspectiva	Area
-------------	------



Sostenibilidad financiera	Concentración de las fuentes de financiamiento Limitado número de propuestas de financiamiento formuladas
Capacidad Humano Talento	Tienen un alto nivel de formación y capacidad técnica para el cumplimiento de la misión, sin embargo, de manera específica se identificó cierta debilidad en la formulación, evaluación y gerencia de proyectos
Innovación	No existen procesos sistemáticos de investigación y aplicación de buenas prácticas
Comunicación	Trabajo en red
Infraestructura	Acceso a equipo y software actualizados

## 8. ALIANZA IGUALITARIA

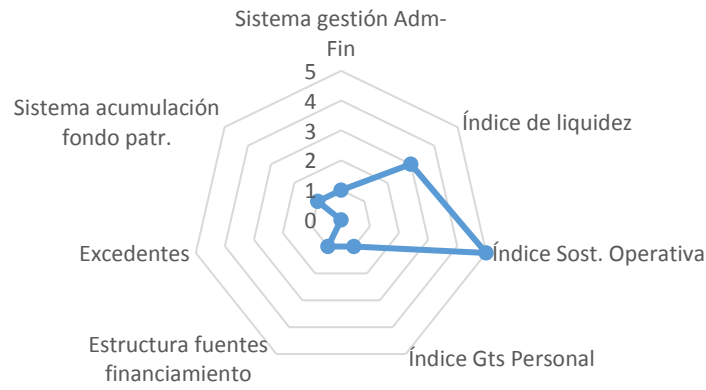
Alianza Igualitaria es un grupo de jóvenes que trabaja por los derechos de la población GLBT y está localizada en la ciudad de Guayaquil. Han trabajado en prevención del VIH y tienen planes para trabajar en prevención del consumo de drogas.

A continuación se presentan los indicadores:

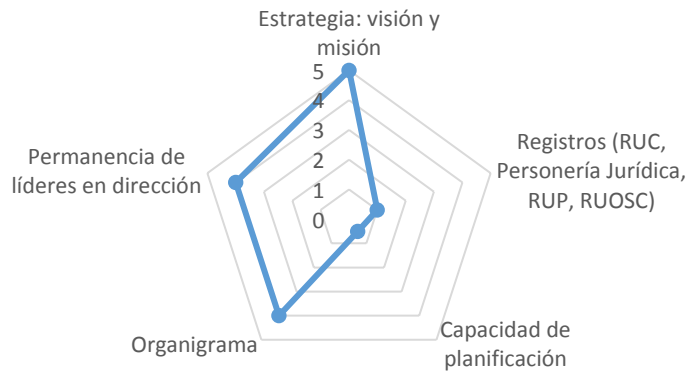




### ALIANZA IGUALITARIA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

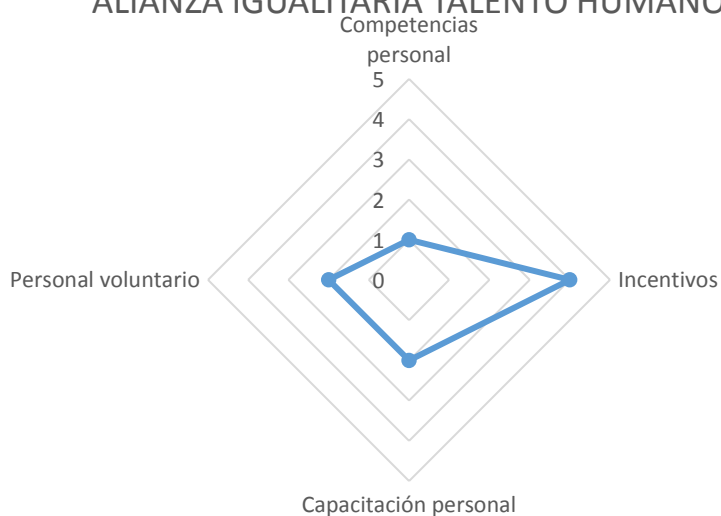


### ALIANZA IGUALITARIA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

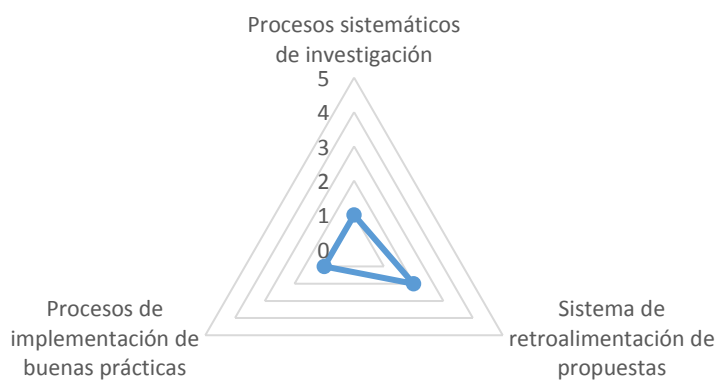


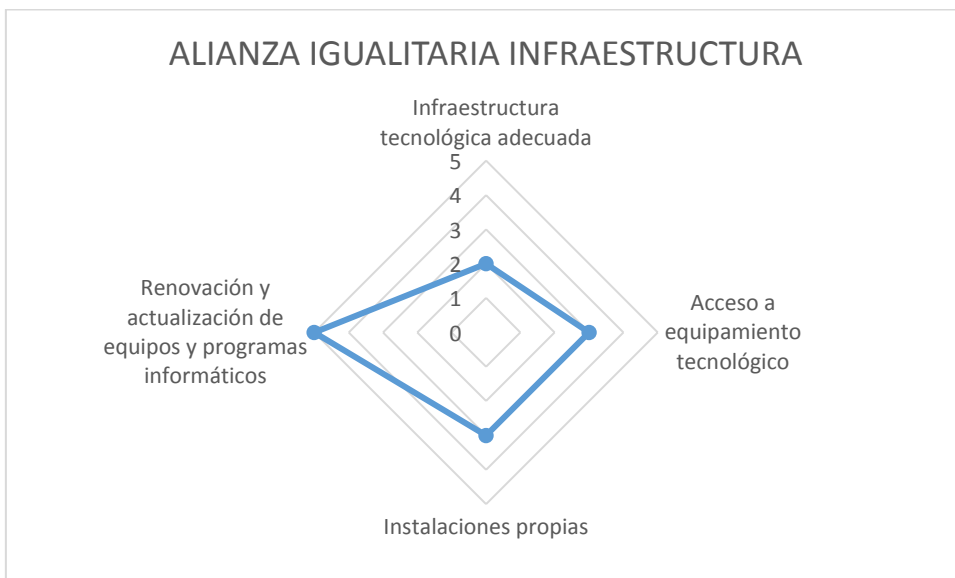
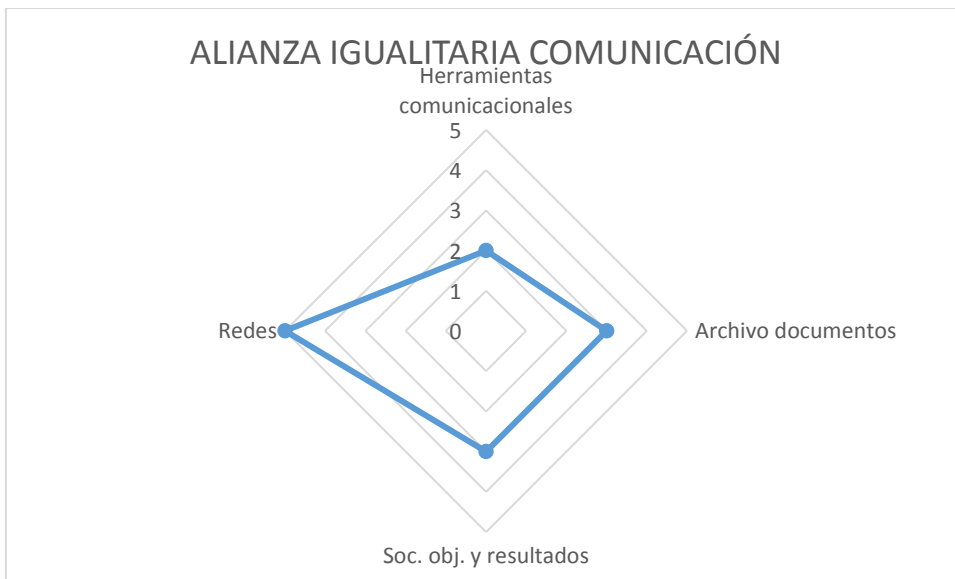


### ALIANZA IGUALITARIA TALENTO HUMANO



### ALIANZA IGUALITARIA INNOVACION





Alianza Igualitaria es una organización que tiene como punto más alto su capacidad organizacional que está dada por el liderazgo y compromiso de sus miembros. Sus potencialidades de sostenibilidad se ven todavía limitadas por debilidades que afectan a la sostenibilidad financiera de la organización.

En particular es preocupante la concentración de fuentes de financiamiento y los niveles de liquidez; en ese sentido, la organización logra realizar las actividades con esfuerzos de la acción voluntaria. A continuación se presentan las oportunidades de mejora:

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Concentración de las fuentes de financiamiento



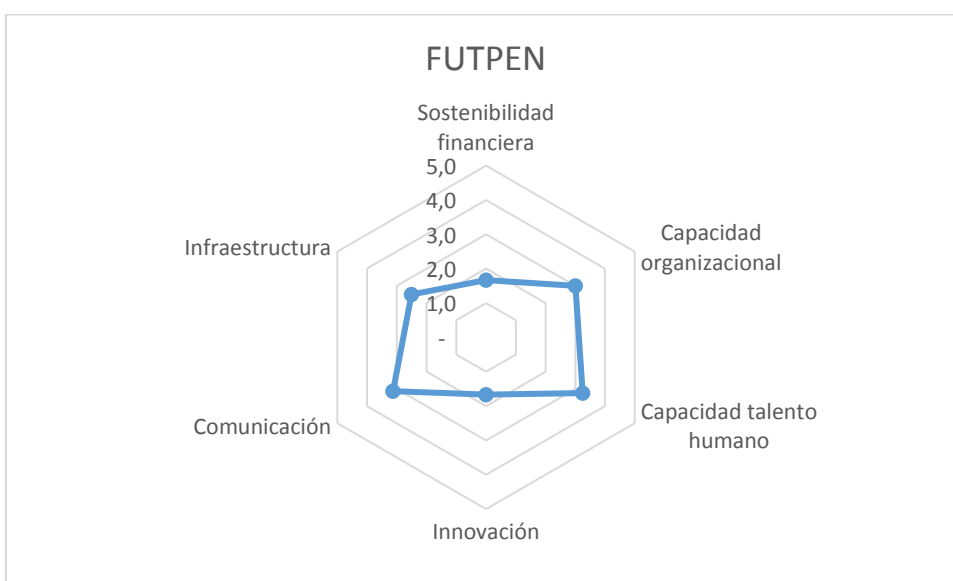


		Liquidez baja Sistema de gestión financiera contable
Capacidad organizacional		Planificación operativa
Capacidad Humano	Talento	Personal no tiene competencias acorde a función en muchos casos Necesidad de formación en diferentes áreas, una de ellas la de proyectos; otra la de administración financiera
Innovación		No existen procesos sistemáticos de investigación y aplicación de buenas prácticas
Comunicación		Acceso a herramientas comunicacionales
Infraestructura		Acceso a computadores

## 9. FUNDACIÓN TRANSPENINSULAR FUTPEN

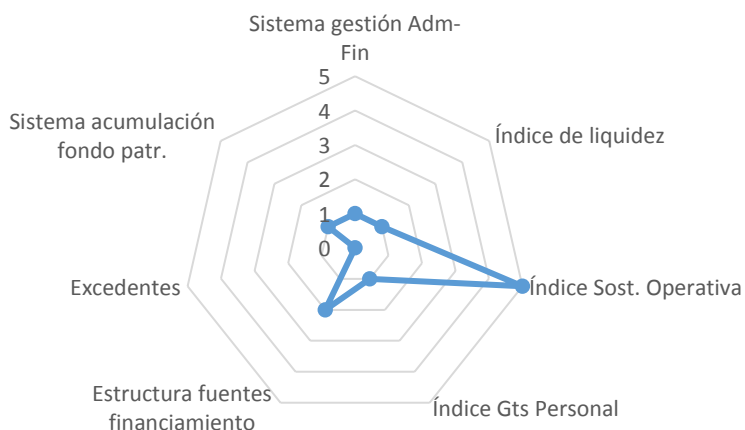
Esta OSC tiene su sede en Salinas, provincia de Santa Elena; trabaja por los derechos de las personas transexuales.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico:

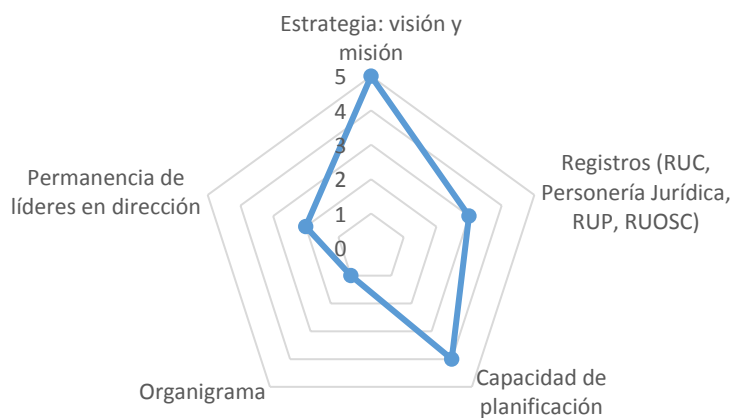


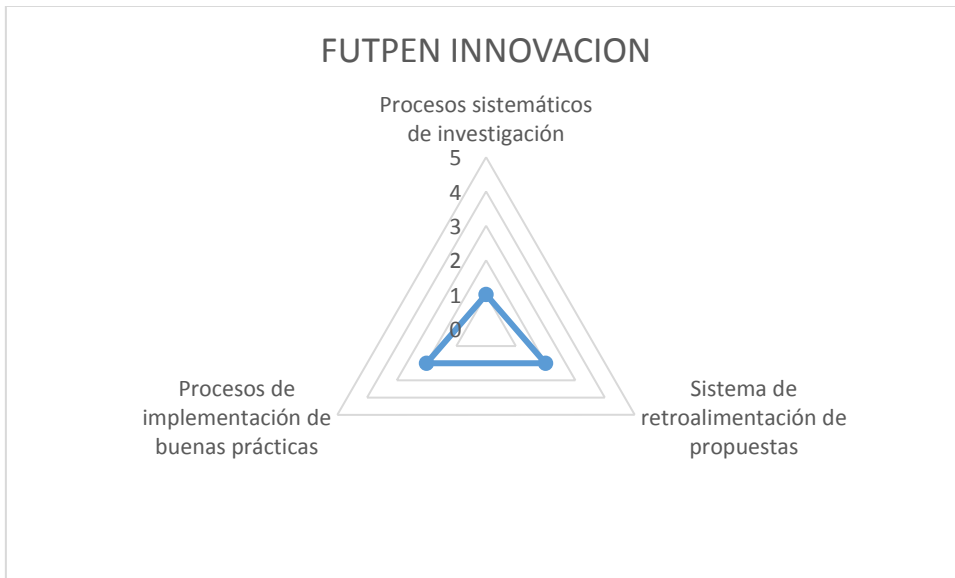
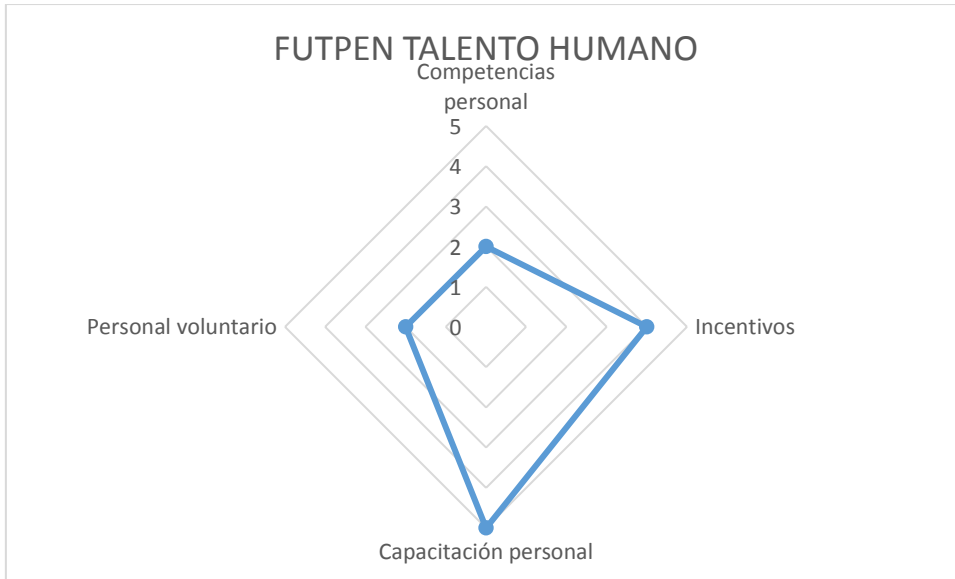


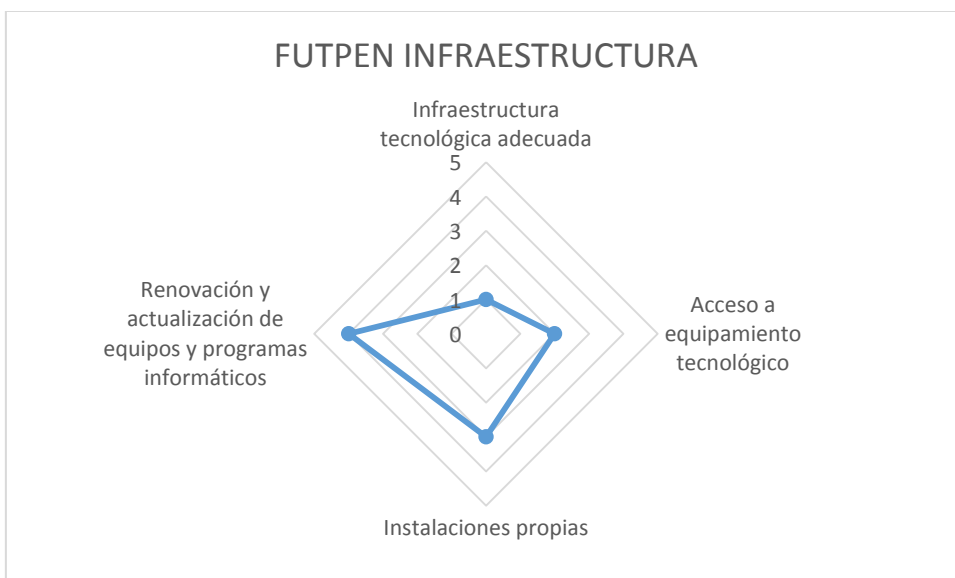
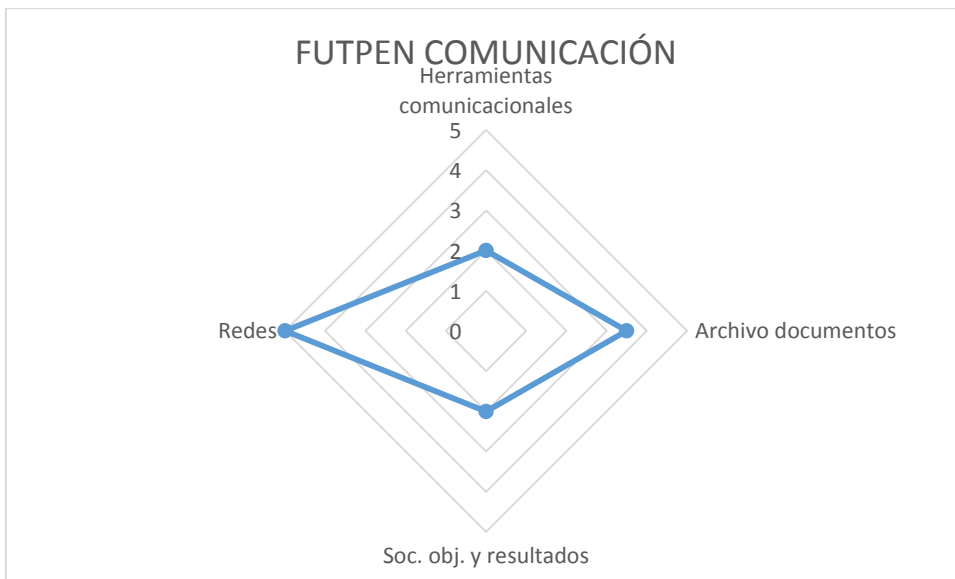
### FUTPEN SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



### FUTPEN CAPACIDAD ORGANIZACIONAL







Futpen tiene niveles medios de desempeño en lo referente a Capacidad Organizacional, Comunicación y Capacidad del Talento Humano; se destaca la gestión comprometida de sus integrantes con la misión organizacional y con la población objetivo. Se puede evidenciar una tendencia creciente en la captación de recursos.

Respecto de los indicadores financieros, no se contó con la información completa por lo que aquellos ítem sin datos tienen calificación 1, lo cual afecta el promedio.

En el ámbito de las oportunidades de mejora, la tabla muestra los principales puntos identificados.



Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Modelo de gestión financiera Concentración de las fuentes de financiamiento
Capacidad Organizacional	Organización interna
Capacidad Humano Talento	No todo el personal tiene competencias para su función Conocimiento limitado en gestión de proyectos y formulación de propuestas
Innovación	Son limitados los procesos sistemáticos de investigación, retroalimentación y aplicación de buenas prácticas
Comunicación	Acceso a herramientas comunicacionales Socialización de objetivos y resultados
Infraestructura	Acceso a infraestructura tecnológica adecuada

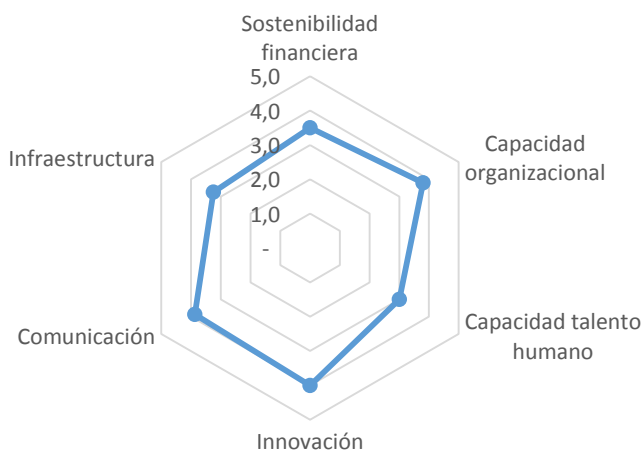
## 10. MUJERES PROGRESISTAS

Es una organización de Mujeres Afroecuatorianas con sede en la ciudad de Guayaquil, en el sector conocido como Nigeria. Tienen una interesante trayectoria de trabajo en la lucha por los derechos de las mujeres y el reconocimiento de la Cultura Afroecuatoriana.

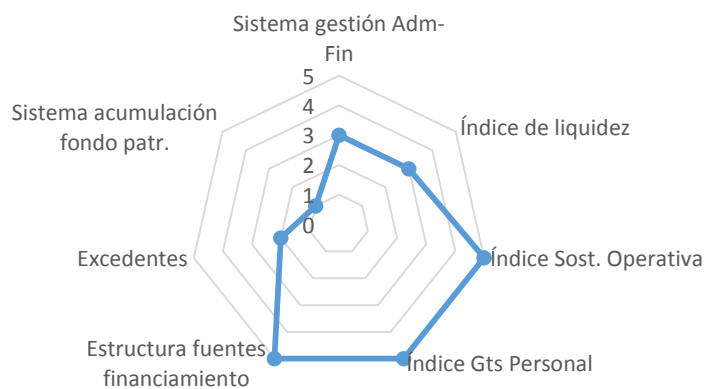
El diagnóstico arroja los siguientes resultados:



### MUJERES PROGRESISTAS

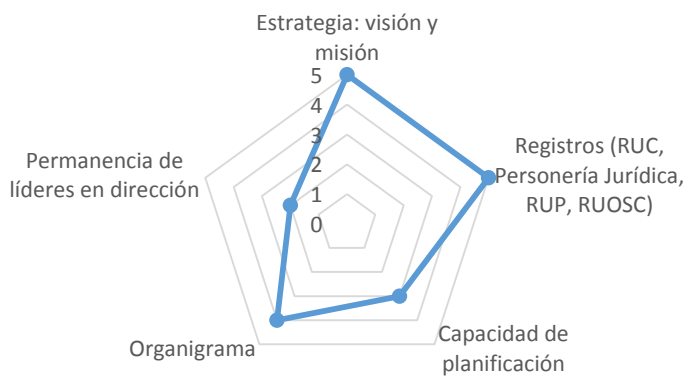


### MUJERES PROGRESISTAS SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

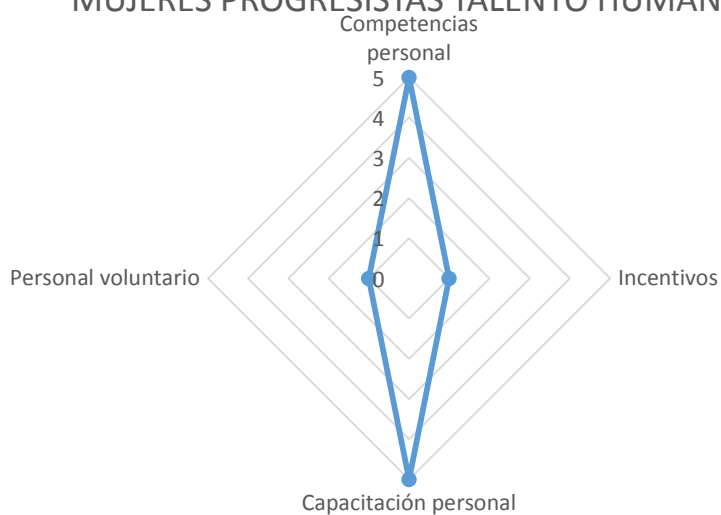




### MUJERES PROGRESISTAS CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

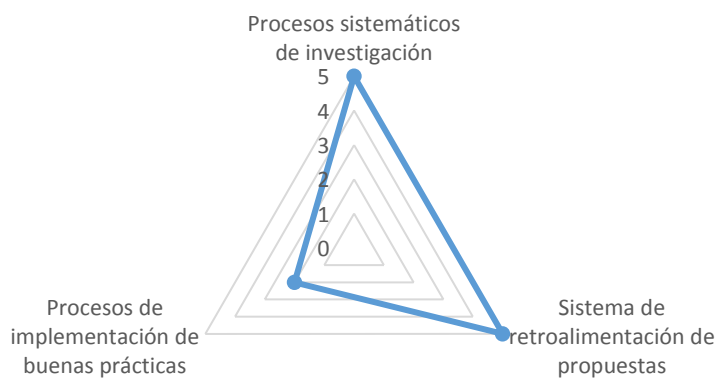


### MUJERES PROGRESISTAS TALENTO HUMANO

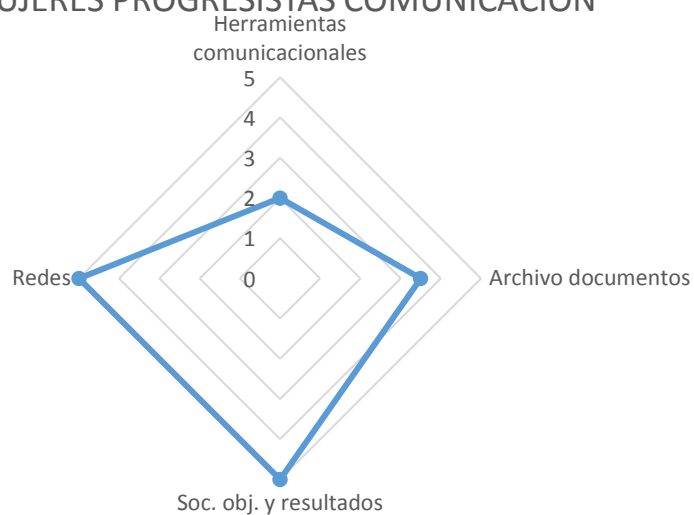




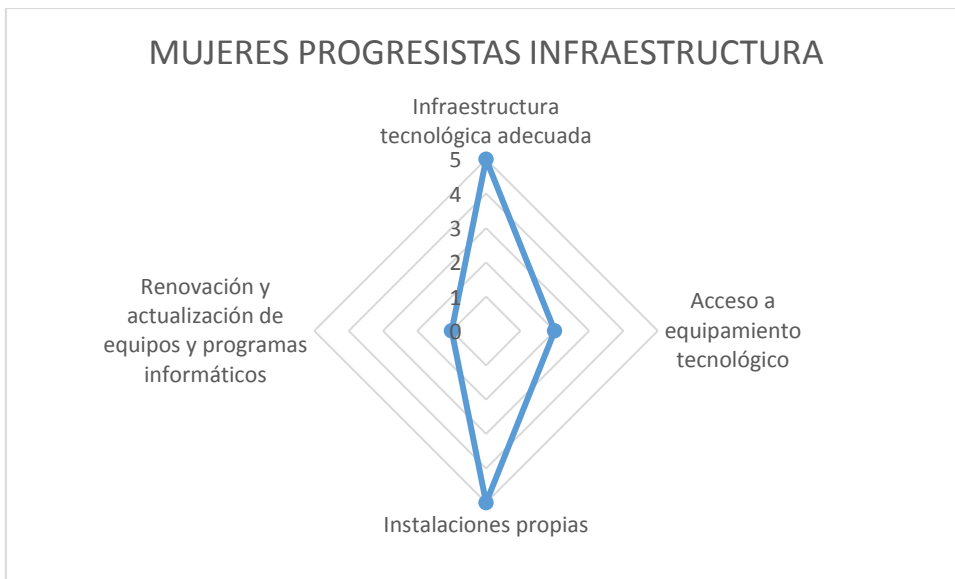
### MUJERES PROGRESISTAS INNOVACION



### MUJERES PROGRESISTAS COMUNICACIÓN







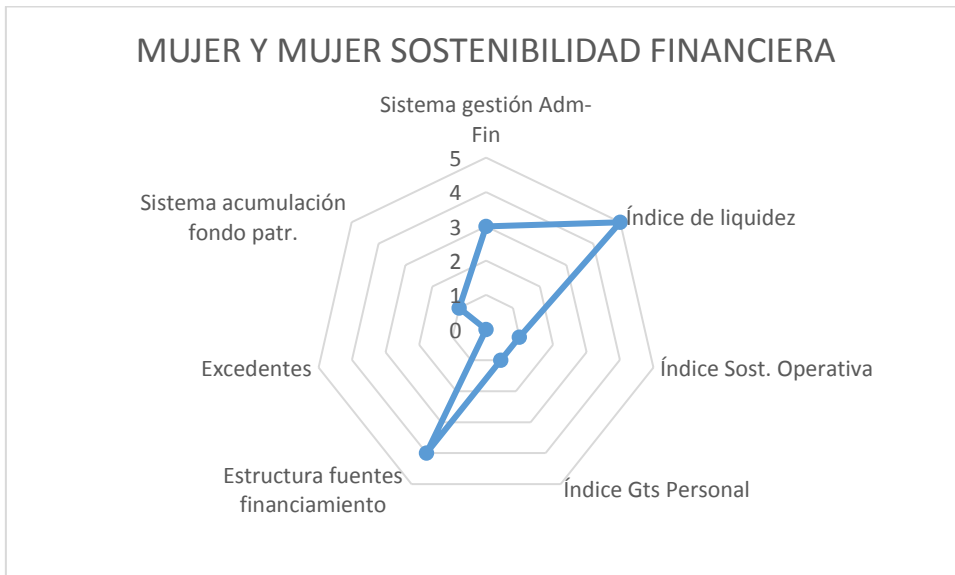
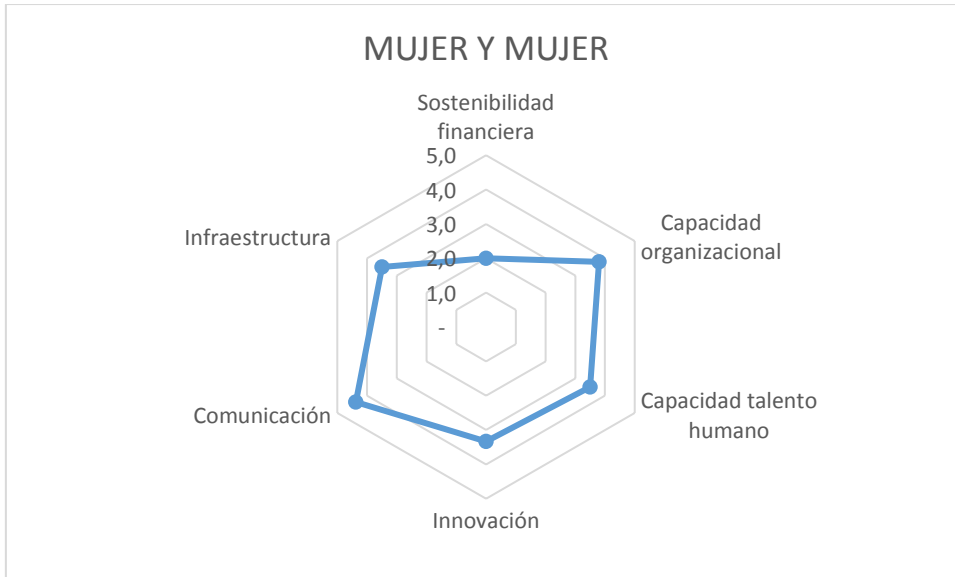
Es una organización con amplias fortalezas organizativas y de liderazgo que la han hecho receptora de recursos de la Cooperación Internacional. Esta organización tiene una importante presencia en la ciudad de Guayaquil. Los indicadores financieros muestran una situación positiva pero que requiere ser fortalecida. En términos de formación del talento humano y capacidad organizacional esta OSC tiene indicadores favorables.

Perspectiva	Area
Sostenibilidad financiera	Sistema contable financiero
Capacidad Humano Talento	Conocimiento general de estudios de mercado, planes de negocios, administración de negocios turísticos y proyectos
Innovación	Procesos de implementación de buenas prácticas
Comunicación	Acceso a herramientas comunicacionales
Infraestructura	Acceso a infraestructura tecnológica adecuada

## 11. MUJER Y MUJER

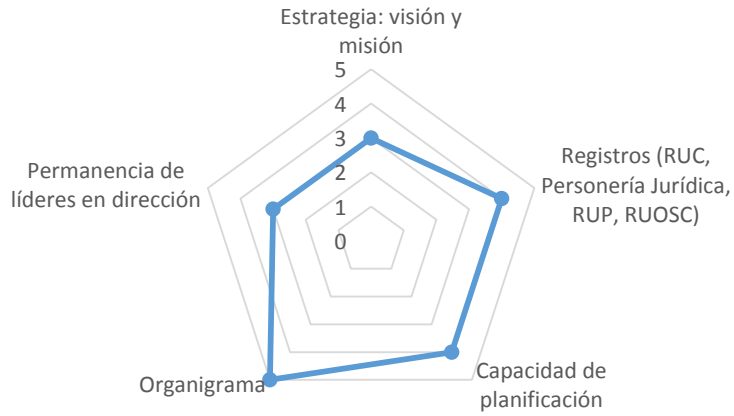
Es una organización con sede en Guayaquil que trabaja por el reconocimiento y cumplimiento de los derechos de las personas transexuales en la provincia del Guayas. Realizan actividades de incidencia y de tipo académico.

El diagnóstico muestra los siguientes indicadores:

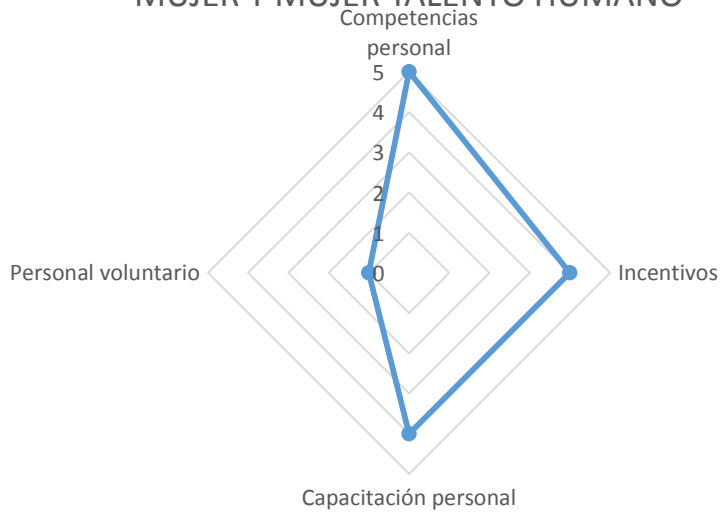




### MUJER Y MUJER CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

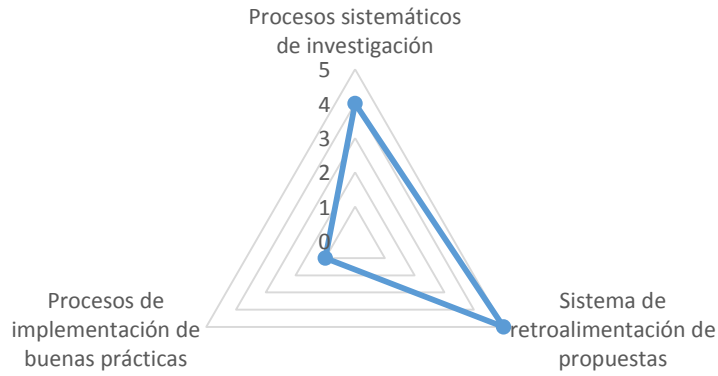


### MUJER Y MUJER TALENTO HUMANO

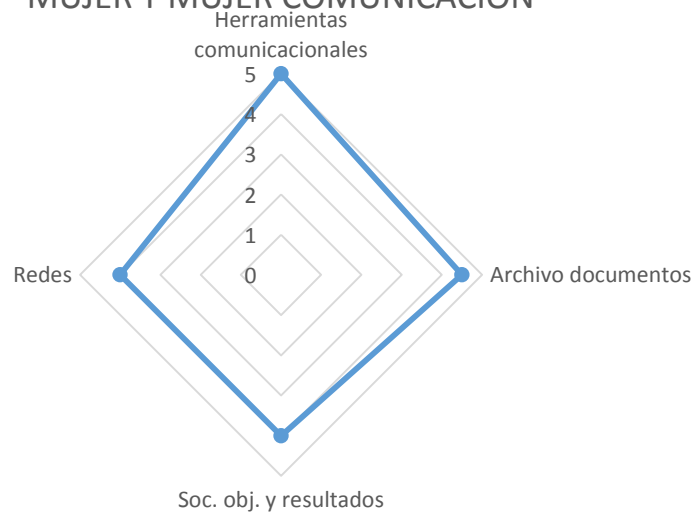


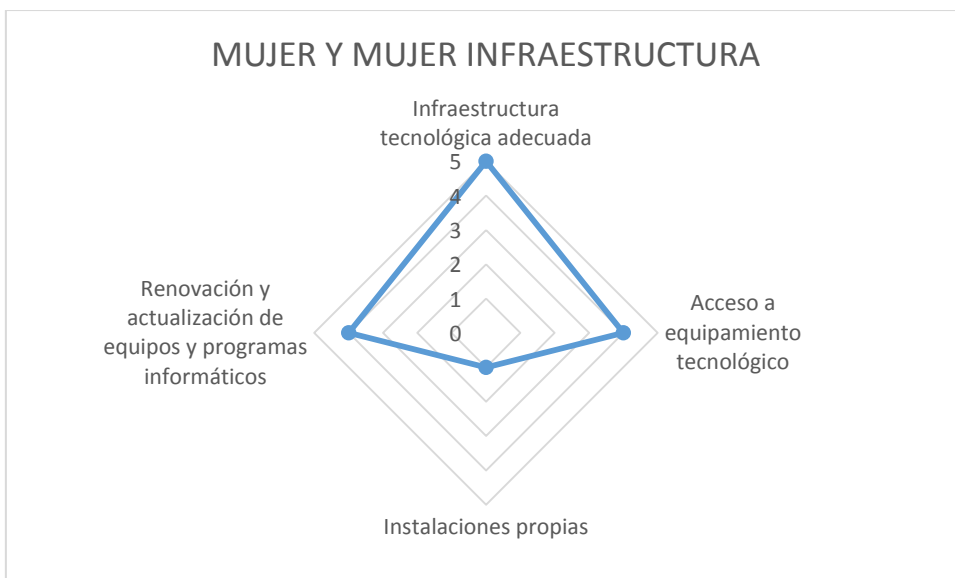


### MUJER Y MUJER INNOVACION



### MUJER Y MUJER COMUNICACIÓN





Esta OSC tiene importantes fortalezas dadas por el liderazgo interno que existe y la formación de sus integrantes. Tiene diversificación de fuentes de recursos como una de sus fortalezas. Sus capacidades organizacionales y de talento humano tienen en general indicadores positivos.

Las oportunidades mejora se citan a continuación:

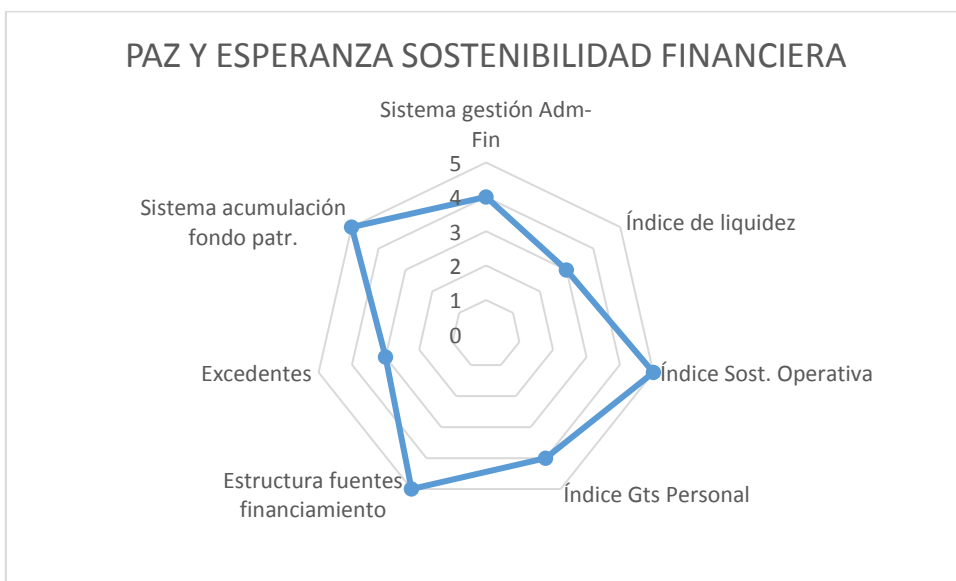
Perspectiva	Area de mejora
Sostenibilidad financiera	Recursos financieros son muy limitados para la gestión (si bien existe una buena administración de los pocos fondos manejados)
Capacidad organizacional	Planificación estratégica
Capacidad Humano Talento	Conocimiento medio en gestión de proyectos y formulación de propuestas Recursos insuficientes para remunerar a las personas
Innovación	Son limitados los procesos de aplicación de buenas prácticas
Infraestructura	Instalaciones no son funcionales



## 12. FUNDACIÓN PAZ Y ESPERANZA

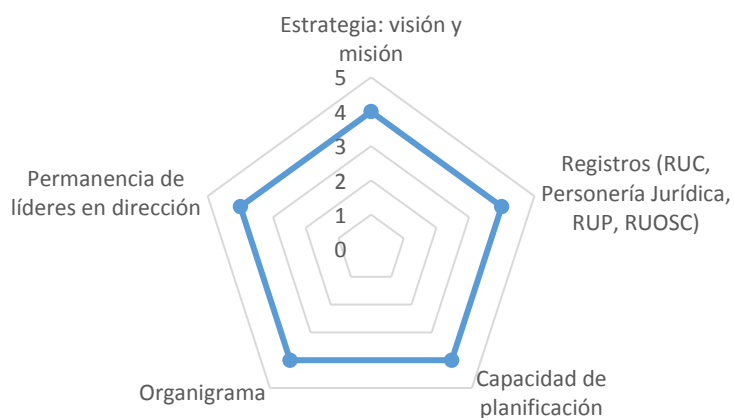
“Paz y Esperanza es una organización cristiana de derechos humanos dedicada a defender y promover la justicia a favor de personas y comunidades en situación de pobreza o afectadas por distintas formas de injusticia.” (Fundación Paz y Esperanza, 2016)

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico:

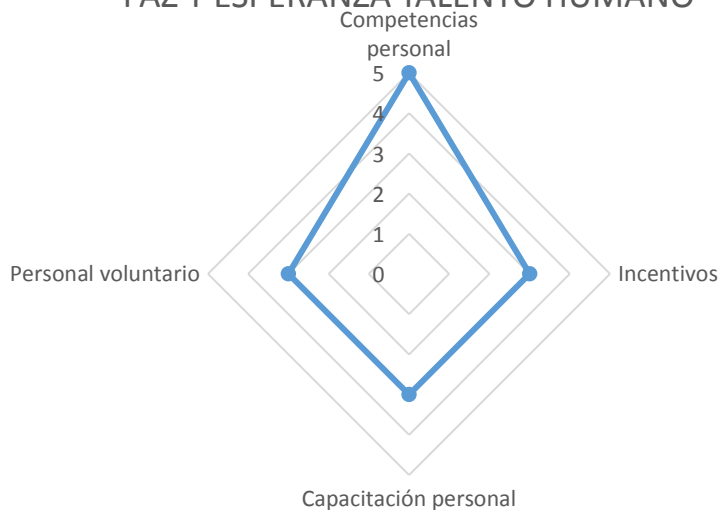




### PAZ Y ESPERANZA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

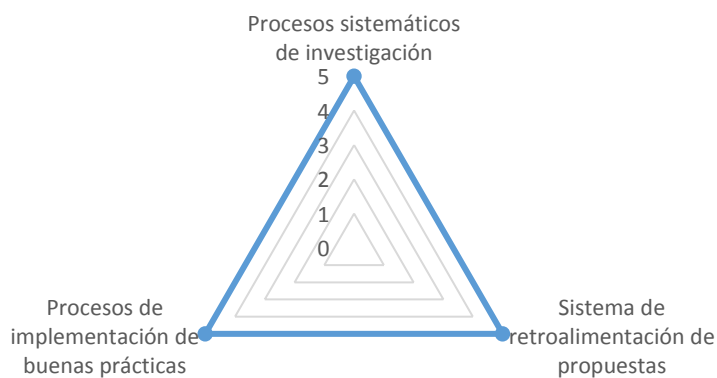


### PAZ Y ESPERANZA TALENTO HUMANO

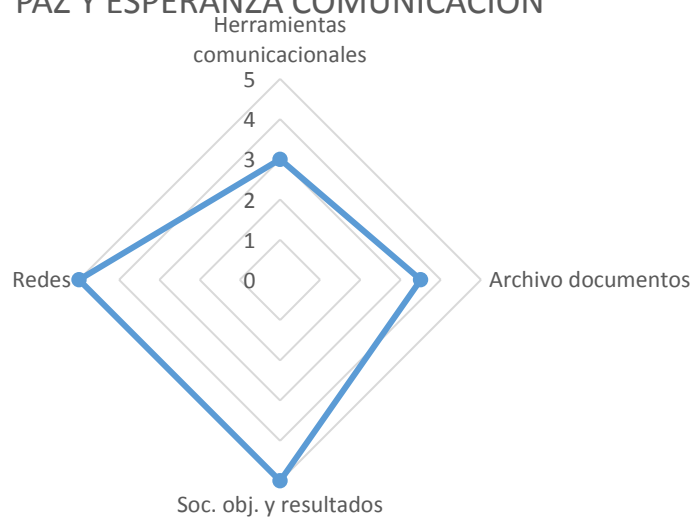




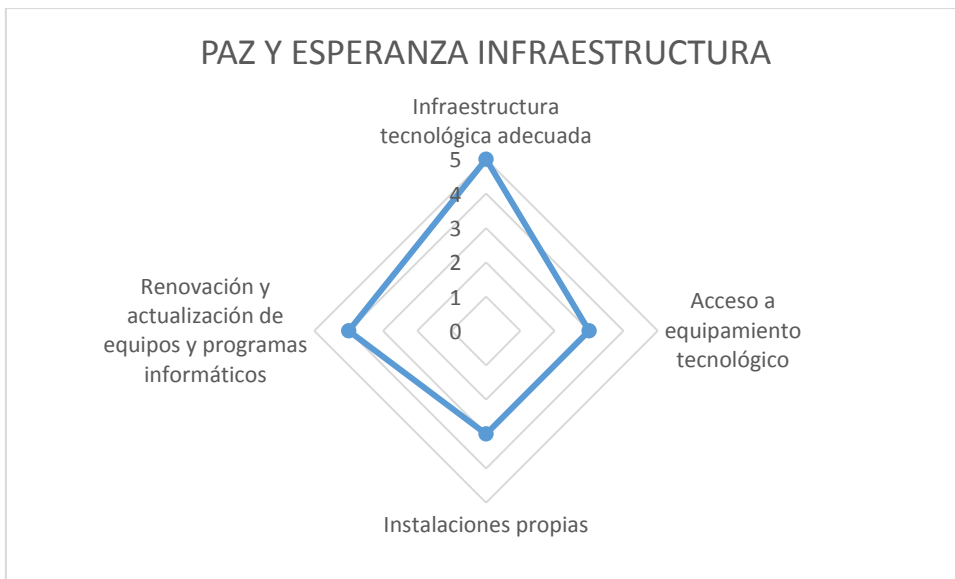
## PAZ Y ESPERANZA INNOVACION



## PAZ Y ESPERANZA COMUNICACIÓN







Paz y Esperanza es una de las organizaciones más sólidas del grupo de trabajo, tanto por su modelo de gestión, su diversificación de fuentes de financiamiento, así como por el alto compromiso con la misión institucional que han demostrado sus integrantes y directivos.

Esta organización tiene como fortaleza un importante posicionamiento en el medio sobre su temática de trabajo y un reconocimiento sobre la calidad de sus servicios.

Han demostrado una rápida capacidad de reacción frente a eventos tales como el terremoto de Manabí en este año, movilizandolos recursos y apoyando iniciativas en las zonas de emergencia.

Estas fortalezas les ha permitido redimensionar sus acciones frente a la caída de ingresos y mantener sus principales actividades y servicios.

Las oportunidades de mejora se presentan a continuación:

Perspectiva	Area de mejora
Sostenibilidad financiera	Liquidez Finalización cercana de financiamiento importante
Capacidad Humano Talento	Conocimiento medio sobre nuevas áreas de trabajo como proyectos de fomento productivo y emprendimiento
Comunicación	Acceso a herramientas comunicacionales

