

# DIAGNÓSTICO DEL CENTRO DE FORMACIÓN CINEMATOGRÁFICA

---

## 1. Antecedentes

CEFOCINE es una organización reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura que trabaja de manera continua en las provincias de Guayas, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas y Azuay. Integra la comunicación y la educación como ejes fundamentales en una novedosa práctica que crea códigos comunes que influyan en la construcción de una sociedad democrática y equitativa. Comenzó como un proyecto de tesis y hoy es un proyecto que vive y trabaja 20 años “democratizando la comunicación y promoviendo el aprendizaje”, como apunta su eslogan.

Su accionar se enfoca en la elaboración de procesos comunicacionales en los cuales niños, adolescentes y adultos se reconozcan como individuos capaces de crear, participar y gestionar cambios dentro de los lugares en los que se desenvuelven. Un proceso que trae consigo crecimiento personal, liderazgo, desarrollo grupal, criticidad y participación ciudadana.

Aprovechando el gusto y fascinación que las nuevas generaciones tienen por las tecnologías, el Centro de Formación Cinematográfica compone una propuesta de comunicación audiovisual en la que su grupo objetivo es el actor, ejecutor principal de sus propios proyectos. Por medio de talleres, cursos, festivales y una diversidad de actividades y haciendo uso de los medios masivos de comunicación e información, esta organización sensibiliza a quienes son el futuro de la sociedad y a los que aún tienen mucho que aportar y busca proporcionarles un espacio de desarrollo humano.

La dimensión de su trabajo se enfoca en cuatro aspectos y cada uno tiene un objetivo desarrollado:

### 1. Crecimiento personal

- Gestar y acompañar procesos de formación donde nuestros/as interlocutores/as sean permanentes constructores de su proyecto de vida.
- Impulsar procesos de revalorización y comunicación intrapersonal.

### 2. Desarrollo grupal:

- Abrir espacios de formación y capacitación incorporando nuevas corrientes pedagógicas, nuevos conceptos de liderazgo y organización grupal teniendo como eje la comunicación.

### **3. Educación para la comunicación:**

- Formar a niños, niñas y adolescentes desde la capacitación para que se constituyan en consumidores inteligentes, selectivos y críticos de los Medios Masivos y de las Tecnologías de Información. La capacitación está pensada para producir y comunicar mensajes desarrollando el potencial creativo, imaginativo y expresivo.
- Acompañar o asesorar el trabajo de docentes o quienes ejerzan la docencia en la incorporación real y efectiva de los Medios Masivos y las Tecnologías de Información en la cotidianidad educativa.

### **4. Participación ciudadana:**

- Tejer redes de comunicación a través de la radio, impresos, videos e internet como espacios de información, aprendizaje, diálogo y de expresión

Con una trayectoria de dos décadas, el Centro de Formación Cinematográfica, ha desarrollado cuatro áreas de trabajo: proyectos, comunicación, producción audiovisual y digital. Las dos primeras por ser las más antiguas están totalmente establecidas y si bien las últimas dos son nuevas y aún requieren de una mejor estructura permitirán que la Institución logre auto sustentabilidad. Con programas como "Divercine", "Videando", "La tele que queremos" ahora planean la venta de videos y también asesorías.

En la actualidad CEFOCINE está ejecutando también un programa de plataformas de enseñanza *on line* para disminuir la brecha tecnológica y así explorar nuevas formas de hacer política, de participar y de ver a la misma tecnología como una oportunidad de gestar cambios sociales.

Estas propuestas tienen el fin de mostrar a niños, jóvenes, adolescentes diversas temáticas que aquejan a diario a la sociedad para poder formar una conciencia social y generar cambios. Lo que les motiva a tener como visión el convertirse en una organización con presencia nacional, reconocimiento internacional, sostenible y moderna que utiliza metodologías innovadoras y que contribuye al cuidado ambiental.

CEFOCINE, cuenta con un equipo profesional de alta calidad y calidez humana muy comprometido con la importancia de su trabajo para promover el debate, la investigación, la incidencia política y que ejerce el liderazgo en el ámbito de la comunicación, educación y participación como pilares imprescindibles para el desarrollo y progreso de esta sociedad.

"Partir del otro" es el motor de este centro para lograr la democratización de la comunicación y la promoción del aprendizaje en Ecuador.

## 2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado al Centro de Formación Cinematográfica (CEFOCINE). La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión con la mayoría del equipo operativo de CEFOCINE tanto de las sedes de Quito y Guayaquil en dónde se logró identificar la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de capacitación. También se aplicó tres entrevistas semi estructuradas con actores claves identificados y finalmente se realizó una recuperación y análisis de la información bibliográfica y documental existente. Dicho conjunto de información nos ha permitido presentar los resultados que se exponen a continuación.

### 2.1. En relación a la composición de problemas

Para la identificación de los problemas se aplicó con los participantes el Diamante de las Variables Organizacionales que analizan 7 elementos: estructuras organizacionales, valores rectores, estilos de liderazgo, sistemas de información, recursos humanos, habilidades y estrategias. Dichas variables nos sirvieron para identificar los problemas que fueron analizados por el grupo en su conjunto y fueron plasmados en la matriz diseñada que permite ordenar, clasificar y pesar dichos problemas como se podrá apreciar durante el documento. Tras la aplicación de dicha herramienta se identificaron:

- Un total de 34 problemas, de los cuales 12 son estructurales, 17 operativos y 5 mixtos. Los problemas estructurales entendidos como problemas relevantes y de largo alcance, y los problemas de tipo operativo (doméstico), entendidos como problemas de posible resolución inmediata o de incidencia leve.
- Tanto los problemas estructurales como los operativos han sido priorizados con el fin de establecer en ellos los nudos críticos más relevantes sobre los cuales se puede construir una agenda de acción inmediata (Nudos críticos operativos) y un plan de emergencia (nudos críticos estructurales).

### 2.2. Problemas

**Los problemas que se identificaron fueron:**

La reestructuración ha generado más actores tomando decisiones y esto genera problemas porque los roles no están claros y los liderazgos son distintos generando respuestas lentas.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aún no adaptamos todos los procedimientos a la realidad nacional y requerimientos legales, debemos formalizar los procedimientos y transferirlos
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nos falta aplicar más estrategias de gestión de recursos
----------------------------------------------------------

No contamos con un sistema de remuneración equitativo
Falta un análisis de información sobre ingresos - costos y niveles de inversión para saber cómo se genera el déficit.
Dificultad en cumplir los requisitos de ley en cuanto al sistema de remuneraciones
Desarticulación de las estrategias al interior entre las diferentes direcciones y áreas
El sistema de comunicación no es adecuado para el momento institucional
No hay gestión de la información
La falta de organización de la información no permite tomar decisiones
Falta de información al equipo sobre la nueva estructura y sobre los nuevos roles
Falta de respeto a los roles en la nueva estructura
Poco espacio para el diálogo de saberes que no permite la aplicación de nuevas ideas
La gestión cotidiana no permite leer el contexto y realizar ejercicios de criticidad.
No hay la decisión política para aplicar las estrategias en cuanto a recursos, equipo humano, capacidades
Dependencia de las direcciones al momento de tomar las decisiones
No están claros los rangos de decisión
Sustentar las estrategias con la información adecuada
La estrategia no es clara a nivel de actividades
Calidad de las capacitaciones que reciben y que ofrecen en cuanto al tiempo no es buena
Falta de coordinación entre sedes
No se socializa las experiencias y los aprendizajes entre áreas y sedes
Liderazgo autoritario en algunas provincias
Debilitamiento de las relaciones interpersonales entre sedes
No hay personas capacitadas para vender los nuevos proyectos
Hay compañeros del equipo que fueron participantes con alto compromiso que se les afecta por la debilidad de las relaciones internas
El área de informática no tiene capacitación esto afecta al recurso humano y a la venta de servicios
Falta de acuerdo para acceder a créditos debido a la falta de estrategia sustentada con información
No se cuenta con recursos para invertir, falta explorar nuevas fuentes de ingresos
Falta leer a fondo el contexto interno para la gestión de actividades
Dificultades al gestionar el proceso de expansión
Conciliar una toma de decisión que equilibre los recursos y la visión
Promover una retención de los mejores cuadros y que tengan capacidad de proyectarse

## Problemas estructurales

La reestructuración ha generado más actores tomando decisiones y esto genera problemas porque los roles no están claros y los liderazgos son distintos generando respuestas lentas.
Contar con un sistema de remuneración equitativo
Promover una estabilidad laboral con un equipo motivado que permanezca en la organización
Desarticulación de las estrategias al interior entre las diferentes direcciones y áreas
No hay la decisión política para aplicar las estrategias en cuanto a recursos, equipo humano, capacidades
No están claros los rangos de decisión
Sustentar las estrategias con la información adecuada
Falta de coordinación entre sedes
Liderazgo autoritario en algunas provincias
Dificultades al gestionar el proceso de expansión
Conciliar toma de decisiones que equilibre los recursos y la visión
Promover una retención de los mejores cuadros y que tengan capacidad de proyectarse

## Problemas operativos

Aún no adaptamos todos los procedimientos a la realidad nacional y requerimientos legales, debemos formalizar los procedimientos y transferirlos
Aplicar estrategias de gestión de recursos
Dificultad en cumplir los requisitos de ley en cuanto al sistema de remuneraciones
la falta de organización de la información no permite tomar decisiones
Falta de información al equipo sobre la nueva estructura y sobre los nuevos roles
Falta de respeto a los roles en la nueva estructura
Poco espacio para el diálogo de saberes que no permite la aplicación de nuevas ideas
La gestión cotidiana no permite leer el contexto y realizar ejercicios de criticidad.
Dependencia de las direcciones al momento de tomar las decisiones
La estrategia no es clara a nivel de actividades
Calidad de las capacitaciones que reciben y que ofrecen en cuanto al tiempo no es buena
No se socializa las experiencias y los aprendizajes entre áreas y sedes
Debilitamiento de las relaciones interpersonales entre sedes
No hay personas capacitadas para vender los nuevos proyectos
El área de informática no tiene capacitación y esto afecta al recurso humano y a la venta de servicios

No se cuenta con recursos para invertir, falta explorar nuevas fuentes de ingreso
Falta leer a fondo el contexto interno para la gestión de actividades

### Problemas mixtos

Falta un análisis de información sobre ingresos - costos y niveles de inversión para saber cómo se genera el déficit.
El sistema de comunicación no es adecuado para el momento institucional
No hay gestión de la información
Hay compañeros del equipo que fueron participantes con alto compromiso que se les afecta por la debilidad de las relaciones internas
Falta de acuerdo para acceder a créditos debido a la falta de estrategia sustentada con información

### Problemas más relevantes identificados con peso 1

La reestructuración ha generado más actores tomado decisiones y esto genera problemas porque los roles no están claros y los liderazgos son distintos generando respuestas lenta. Estructural
Aplicar estrategias de gestión de recursos. Operativo
Falta un análisis de información sobre ingresos - costos y niveles de inversión para saber cómo se genera el déficit. Mixto
Dificultad en cumplir los requisitos de ley en cuanto al sistema de remuneraciones. Operativo
Desarticulación de las estrategias al interior entre las diferentes direcciones y áreas. Estructural
El sistema de comunicación no es adecuado para el momento institucional. Mixto
No hay gestión de la información. Mixto
La falta de organización de la información no permite tomar decisiones. Operativo
La gestión cotidiana no permite leer el contexto y realizar ejercicios de criticidad. Operativo
No hay personas capacitadas para vender los nuevos proyectos. Operativo
Falta de acuerdo para acceder a créditos debido a la falta de estrategia sustentada con información. Mixto
Conciliar una toma de decisión que equilibre los recursos y la visión. Estructural

### 2.3. Peso relativo de problemas en función de variables generales, estructurales y operativas

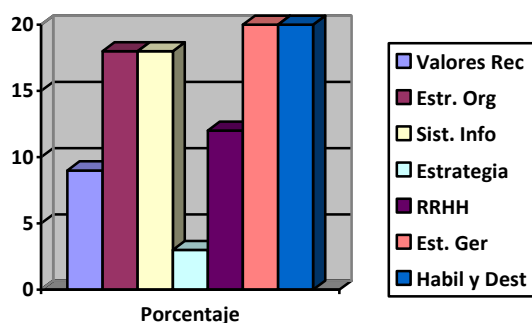
Variable	Generales <sup>1</sup>	Estructurales <sup>2</sup>	Operativas <sup>3</sup>	Mixtos <sup>4</sup>
Valores Rectores	9%	8%	6%	20%
Estructuras Orgánicas	18%	34%	12%	

Sistemas de Información	18%	8%	12%	60%
Estrategias	3%		6%	
RR HH	12%		24%	
Estilo Gerencial	20%	42%	6%	20%
Habilidades y destrezas	20%	8%	34%	
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

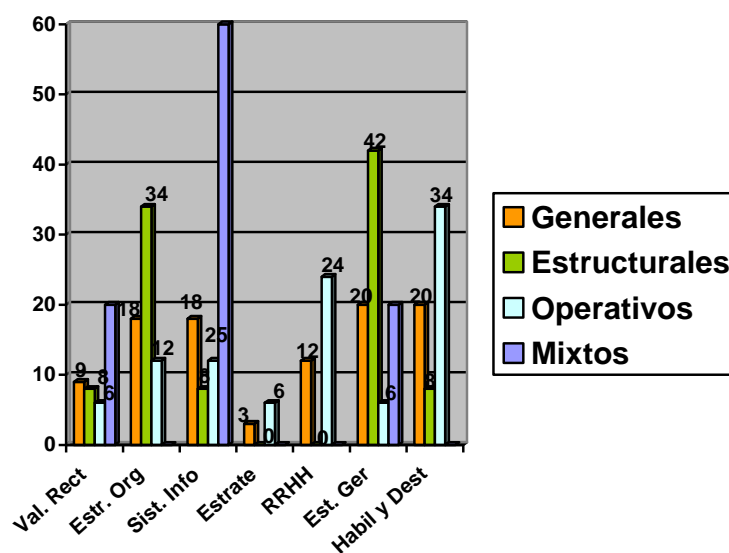
1. Considera el universo total de problemas detectados.
2. Considera 12 problemas estructurales de 34 detectados
3. Considera 17 problemas operativos de 34 detectados
4. Considera 5 problemas mixtos de 34 detectados

### 3. Gráficos

**Gráfico 1**  
**Clasificación de del total de problemas detectados**



**Grafico 2**  
**Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos**



#### **4. Entrevistas**

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: Nayla Berzosa actual directora y representante legal de CEFOCINE, Modesto Rivas de Fundación Esquel quien ha trabajado durante varios años de cerca en varios proyectos con CEFOCINE y Sonia Isabel Novillo participante de un proyecto de la organización. La idea de contar con estos tres perfiles es poder obtener criterios diversos que nos permitan analizar y visualizar a la organización de manera más integral. Las entrevistas fueron realizadas en base a una guía semi estructurada que consta en los anexos. Las guías fueron realizadas tomando en referencia el Diamante de las Variables Organizacionales para estandarizar la información que se obtiene.

De la entrevista con Nayla, la actual directora se infiere que la organización está pasando por un momento de transición determinado por los nuevos cambios estructurales del estado, por la reforma de estatutos y porque se han visto en la necesidad de vender servicios para lograr sostenibilidad económica. Sin embargo, menciona que no tienen herramientas para este cambio que implica aplicación de nuevas estrategias y de experticias sobre las cuales no habían trabajado anteriormente porque las necesidades y las exigencias de su trabajo eran otras. Por ejemplo, menciona repetidas veces que se hace necesario contar con herramientas de marketing social para poder ofertar atractivamente sus servicios que nacen de su experticia ganada en los veinte años de organización. Esto provoca que las áreas más antiguas como la de proyectos y de comunicación estén más fortalecidas y que las áreas de producción y digital se encuentren empezando y estructurándose recientemente, pero que sin embargo el bienestar de la organización necesita un correcto funcionamiento e interrelación de sus cuatro áreas. En lo que se refiere a los cambios políticos actuales, Nayla menciona la relación con el INNFA, en la cual no han podido seguir trabajando de la misma manera que antes y que han perdido apoyo en ciertos proyectos, además puntualiza que las tensiones entre el gobierno local (Municipio de Guayaquil) y el gobierno central en cierto modo parcializa y politiza a las organizaciones de Guayaquil según la relación que se mantenga con cada uno. A nivel interno, indica que una de sus grandes fortalezas es el comprometimiento e involucramiento del equipo humano pero que éste debido a la falta de recursos económicos de la organización buscan mejores trabajos, en plazas que oferta el estado, y esto causa mucha rotación en la organización siendo uno de los problemas más importantes. Finalmente, tanto de lo diagnosticado en el taller como en esta entrevista, se aprecia que existe como Nayla lo apunta "dos tipos de liderazgo en la organización" uno más soñador y otro más práctico que muchas veces causa inconvenientes al momento de definir las estrategias, dirigir la información y tomar decisiones.

De las entrevistas realizadas con la participante y con el actor externo relacionado de modo general se puede percibir que ambos tienen una excelente



experiencia de trabajo con la organización y que admiran el comprometimiento y la seriedad del trabajo que llevan adelante. Sonia, quien participa en un proyecto de fotografía para la tercera edad, se encuentra muy satisfecha y agradecida con la institución y con las funcionarias con quienes ha tenido un trato muy profesional y atento. En el caso de Modesto Rivas quien conoce de cerca a la organización por más de 15 años, opina que CEFOCINE ha sido un referente en el trabajo con niños y jóvenes en Ecuador, que han logrado ser innovadores y que han conseguido resultados importantes en sus procesos. "Es una institución que ha crecido fundamentalmente con la práctica social, pues son pioneros del trabajo con pandillas en Guayaquil y otras localidades, empleando pedagogías y metodologías innovadoras diferentes a las utilizadas hasta ese momento"<sup>1</sup>. Modesto menciona que a nivel del recurso humano de la organización se hace necesario que busquen fondos para capacitarse continuamente en especial porque "esta organización no cuenta con muchos recursos propios para capacitar como se debería, pero se hace un importante esfuerzo tomando en cuenta que los fuertes cuadros de capacitación no están en Guayaquil, sino en Quito y Cuenca"<sup>2</sup>. Compartiendo el criterio con la directora, Modesto opina que el momento actual es diferente para las organizaciones tanto por los cambios a nivel nacional pero también por la crisis de la cooperación internacional lo cual obliga a las OSC en su generalidad a replantearse, innovarse y comenzar a encaminar proyectos que les permita mayor sostenibilidad económica y continuidad en el trabajo que realizan.

## 5. Necesidades de capacitación

La siguiente tabla prioriza los temas de capacitación que esta organización analiza como necesarias para poder cumplir con sus objetivos. Existen cinco menciones por cada uno de ellos y se las ha considerado de esta manera: 1 por la sistematización del taller de diagnóstico; 1 por la matriz cumplimentada aplicando el Diamante de las variables organizacionales y 3 por las entrevistas realizadas a la Directora Nacional (1), a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por CEFOCINE (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

TEMAS	NÚMERO DE MENCIONES
1. Planificación Organizacional: administrativo financiero (presupuesto, contabilidad, SRI), planificación estratégica	4
2. Búsqueda de recursos: identificar fuentes de financiamiento internacional, marketing social, costeo de propuestas, diseño de productos	5

<sup>1</sup> Entrevista realizada a Modesto Rivas de Fundación Esquel, 28 de septiembre de 2011

<sup>2</sup> Ibid.

ofertados	
3. Sistema contable informático	<b>2</b>
4. Actualización legal en temas laborales	<b>3</b>
5. Pensamiento estratégico	<b>3</b>
6. Gestión de la información, Sistematización	<b>4</b>
7. Gestión de organizaciones en red	<b>2</b>
8. Liderazgo integrador, cualidades decisionales	<b>3</b>
9. Construcción de equipo, desarrollo humano (motivación personal/laboral)	<b>3</b>
10. Redes CISCO, Programación, Redes Sociales, Sistemas de Información Colaborativos, Manejo de Herramientas Informáticas	<b>3</b>
11. Análisis de coyuntura	<b>3</b>

De acuerdo a la tabla, los temas administrativo-financieros, la gestión del recurso humano (trabajo en equipo, liderazgo, cualidades decisionales, motivación personal y laboral) y el flujo de información (sistematización) son los que más atención requieren y para los que cabe prepararse con mayor necesidad.

## **6. Observaciones generales y conclusiones**

- De manera general, CEFOCINE está viviendo un momento de transición por varios factores: reforma de estatutos y de directiva, proceso de expansión hacia otras provincias y por el contexto político actual.
- En cuanto a su reforma de estatutos y a la nueva estructura definida el equipo humano percibe que no se ha comunicado claramente sobre estos nuevos cambios, lo cual genera una sensación de incertidumbre. Además de una distorsión en cuanto a quién ejerce el liderazgo lo que provoca demora en la gestión cotidiana y en la toma de decisiones.
- Una de las grandes debilidades que se expresa en diferentes esferas es el tema del manejo financiero. La crisis de la cooperación internacional y la pérdida de importantes socios tales como INNFA ha generado problemas económicos lo que afecta al sistema de remuneraciones que se lo considera inequitativo y provoca rotación del personal. Sin embargo, se establece que la necesidad de desarrollar experticias para la búsqueda de fondos, manejo de la información para la toma de

decisiones económicas, acceso a créditos y venta de servicios comunicacionales e informáticos se hace prioritario para superar estas situaciones.

- Otra debilidad que se evidencia sistemáticamente es la falta de un sistema de gestión de la información y de manejo de la comunicación interna. Las experticias desarrolladas y los procesos no se encuentran sistematizados y todo ese conocimiento se va perdiendo, además no permite una coordinación adecuada y una claridad en cuanto a las estrategias entre las diferentes sedes. Se hace indispensable organizar, sistematizar, estandarizar y formalizar en manuales los procesos y la extensa experiencia de CEFOCINE, sobre todo para dar respuestas más ágiles en el momento actual de expansión.
- Las urgencias y la carga de trabajo cotidiana del equipo humano dificulta sostener espacios de reflexión, criticidad, intercambio de experiencias, diálogo de saberes lo que afecta a la retroalimentación de los proyectos y puede causar duplicación en el trabajo que se realiza.
- CEFOCINE se estructura en 4 áreas: proyectos, comunicación, producción audiovisual y digital. Las primeras dos áreas son las más antiguas y por lo tanto se encuentran bien estructuradas, mientras que las dos últimas son nuevas y tienen como objetivo vender servicios y así conseguir auto sustentabilidad financiera; sin embargo, se necesita desarrollar experticias de venta de servicios, *marketing* social y relaciones públicas para el desarrollo de estas áreas.
- Los valores rectores en los cuales se sostiene CEFOCINE así como su misión y visión son reconocidos como la gran fortaleza de la organización tanto por su equipo humano como por terceros relacionados que consideran que el trabajo que CEFOCINE lleva a cabo es pionero, coherente, de calidad, comprometido e innovador. Esto coincide con los datos que arroja la matriz en donde la minoría de problemas detectados se relacionan con valores rectores y con estrategias.
- En cuanto al equipo humano se reconoce su compromiso, la seriedad con la que ejercen sus funciones y la satisfacción de los participantes de sus proyectos y también se destaca que en este momento de transición y tras la apertura de las nuevas áreas se hace necesario desarrollar nuevas destrezas y competencias mediante la capacitación permanente.
- Sobre el peso de las variables se identificó que los problemas detectados dependen en un 20% del estilo gerencial y 20% de habilidades y destrezas, lo que arroja que el 40% de los problemas detectados tienen su raíz en estas dos variables. Lo cual coincide con lo expresado anteriormente en cuanto a los liderazgos de la nueva estructura y la necesidad de capacitación especialmente en este momento de transición.

- Las estructuras orgánicas y los sistemas de información conglomeran un total del 36% del total de problemas detectados, 18% respectivamente; alineándose con la necesidad que tiene CEFOCINE de desarrollar experticias sobre la gestión de la información, organización del acumulado de experiencias, sistematización de procesos, entre otros, logrando a la vez fortalecer sus estructuras entre sedes de las diferentes ciudades y áreas.
- Finalmente, existe conciencia por parte del equipo de trabajo acerca de los puntos débiles que tiene la organización a nivel interno y que es necesario poder trabajarlos para reforzar su gestión e impacto en la sociedad. El equipo reconoce que hay ciertos temas de capacitación que se muestran como prioridad para lograr sus objetivos. Estos son: gestionar y aprender estrategias de ventas y *marketing* social, ya que por la actual coyuntura social, política y económica, es urgente que CEFOCINE pueda ser auto sustentable y para ello debe reforzar sus habilidades para la gestión de recursos. Por otro lado, la sistematización de la información es otro de los aspectos prioritarios para mejorar el flujo de comunicación y conocer más de cerca el contexto sobre el cual se trabaja. La gestión del talento humano (trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, motivación personal y laboral) es fundamental para el grupo ya que, como se manifestó en los talleres y entrevistas, por temor al cambio, a la innovación los colaboradores dejan pasar oportunidades de mejora