

DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO Y LA EQUIDAD SOCIAL

1. Antecedentes

La Fundación para el Desarrollo Humano y la Equidad Social se instituyó en el 2002 en la ciudad de Guayaquil. Es una organización que implementa programas sociales y educativos a nivel cantonal. Su director, Jhonny Véliz, afirma: "Parte de la filosofía de la fundación es el desarrollo humano y eso se consigue cuando a la gente se le proporciona información y se logra que participe activamente en la defensa de sus derechos".

La misión de FUDHES: "Somos una organización no gubernamental sin fines de lucro que busca contribuir con el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las comunidades comprometidas en el mejoramiento de la calidad de vida a través de la implementación de programas sociales y educativos no formales, con enfoque en valores y derechos".

Su visión: "Nos constituiremos en una institución sólida, reconocida a nivel local, que aporta con calidad al desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a través de la gerencia social de proyectos sostenibles y sustentables".

Esta fundación se ha encargado de la promoción de los derechos y participación ciudadana principalmente en los barrios urbano-populares del cantón de Guayaquil, trabajando conjuntamente con niños, adolescentes y convirtiéndolos en líderes comunitarios. Sus proyectos cuentan con el apoyo financiero y técnico del Municipio de Guayaquil. Si bien FUDHES ha ejecutado varios programas con los que ha logrado una incidencia positiva en aspectos como la democracia, la participación ciudadana, el desarrollo humano; el que mayor impacto ha logrado es "Más fútbol" una propuesta que comenzó a establecerse desde 2008 y este año llega a su cuarta fase.

"Más Fútbol" nació con el objetivo de "brindar diversión y recreación, mediante la práctica deportiva del fútbol a niños de Guayaquil, especialmente a aquellos que por sus condiciones de pobreza o descuido familiar, no tienen oportunidad de acceder al deporte ni a juegos recreacionales", en convenio con la Municipalidad de Guayaquil. Pero esto no es todo lo que ofrece ni espera este programa. La idea de "Más fútbol" también es la de impartir formación en valores y derechos a los niños participantes.

"Es mejor ayudar así a los chicos a que estén "vagueando" por las calles. Es una forma de que manejen mejor su tiempo, añade Wilson Mina, funcionario de FUDHES y entrenador deportivo del programa. Este programa reúne a niños entre 8 y 14 años y busca formarlos también profesionalmente como jugadores

de fútbol. Propone también la implementación de escuelas deportivas integradas gratuitas utilizando espacios deportivos que ya existen.

Esta organización tiene muy bien definidos sus valores institucionales: transparencia, responsabilidad social, perseverancia, solidaridad y la equidad y en base a ellos trabaja y persigue sus fines. Aquí algunos de ellos:

- ✓ Propender al desarrollo sustentable de los barrios urbano-marginales, rurales y otros asentamientos humanos, para contribuir a la lucha contra la pobreza a través de proyectos creativos, formativos integrales y autogestionarios a favor de la comunidad que apoyen sus emprendimientos socio-productivos y su entorno ambiental para mejorar su calidad de vida y desarrollo.
- ✓ Desarrollar proyectos sostenibles e integrales a favor de los grupos vulnerables, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres, minorías étnicas, discapacitados y personas de la tercera edad.
- ✓ Desarrollar estrategias a favor de sectores sociales empobrecidos de las áreas urbanas y rurales para integrarlos al desarrollo humano con una visión de equidad de género y otras actividades en la lucha contra la pobreza.

Guayaquil, por su misma condición de puerto principal, es una ciudad agitada y de grandes movimientos económicos mal distribuidos y movimientos humanos desorganizados. Por tal motivo, muchos de sus espacios, específicamente los urbano-populares, carecen de servicios básicos para satisfacer las necesidades propias de una sociedad. Dentro de ese contexto trabaja FUDHES con miras a proporcionar conocimientos para que los grupos más vulnerables puedan trabajar en función de ellos mismos, cumpliendo con sus obligaciones y exigiendo sus derechos.

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a la Fundación para el Desarrollo Humano y la Equidad Social (FUDHES). 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 FUDHES en donde se logró identificar la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de capacitación. También se aplicó entrevistas semi estructuradas con tres 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 24 problemas, de los cuales 6 son estructurales, 14 operativos y 4 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:

No se promueven espacios de socialización de resultados aprendidos de los proyectos
Hay inestabilidad laboral porque depende de los proyectos que se ejecutan
Falta reconocimiento salarial
Falta de capacidad de poner contrapartes de los proyectos
Falta fortalecer temas de ciudadanía en deberes y derechos
Falta conocer el marco lógico
Falta de manejo en paquete office
Falta una gestión de proyectos de manera más integral
Falta de herramientas de planificación para elaboración de informes
No hay una sistematización de los procesos para transferencia de conocimiento a nuevos integrantes.
Escasa socialización interna y externa de los valores de la institución y del plan estratégico
Poca interiorización de los valores
No hay una evaluación de los proyectos
Poca claridad en las líneas de acción
Poca aplicación del plan estratégico
Inexistencia de una POA institucional (sólo hay POA de c/proyecto)
El grupo está desorganizado y provoca improvisación, no hay una mirada única

institucional
No se delegan funciones
Hay la tensión de trabajar lo urgente vs a lo importante
No se encuentra definidas la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea)
Hay mucha rotación del personal
Falta de evaluación del plan estratégico
Escasos mecanismos de acción para aplicar el plan estratégico
No hay publicidad de la fundación, no se promueve la imagen, y no hay folletería, ni distintivos.

Problemas estructurales

Hay inestabilidad laboral porque depende de los proyectos que se ejecutan
Falta reconocimiento salarial
Falta una gestión de proyectos de manera más integral
Hay mucha rotación del personal
Poca claridad en las líneas de acción
El grupo está desorganizado y provoca improvisación, no hay una mirada única institucional

Problemas operativos

No se promueven espacios de socialización de resultados aprendidos de los proyectos
Capacidad de poner contrapartes de los proyectos
Falta fortalecer temas de ciudadanía en deberes y derechos
Falta conocer el marco lógico
Falta de manejo en paquete office
Falta de herramientas de planificación para elaboración de informes
No hay una sistematización de los procesos para transferencia de conocimiento a nuevos integrantes.
Escasa socialización interna y externa de los valores de la institución y del plan estratégico
Poca interiorización de los valores
Poca aplicación del plan estratégico
Inexistencia de una POA institucional (sólo hay POA de c/proyecto)
Falta de evaluación del plan estratégico
Escasos mecanismos de acción para aplicar el pla estratégico
No hay publicidad de la fundación, no se promueve la imagen, y no hay folletería, ni distintivos.

Problemas mixtos

No hay una evaluación de los proyectos
No se delegan funciones
Hay la tensión de trabajar lo urgente vs a lo importante
No se encuentra definidas la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea)

Problemas más relevantes identificados con peso 1

Escasa socialización interna y externa de los valores de la institución y del plan estratégico
Poca aplicación del plan estratégico
No se encuentra definidas la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea)
Falta de evaluación del plan estratégico

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

Variable	Generales ¹	Estructurales ²	Operativas ³	Mixtos ⁴
Valores Rectores	13%	17%	14%	
Estructuras Orgánicas	8%	17%		25%
Sistemas de Información	8%		14%	
Estrategias	25%	33%	22%	25%
RR HH	13%	33%		25%
Estilo Gerencial	13%		14%	25%
Habilidades y destrezas	20%		36%	
	100%	100%	100%	100%

1. Considera el universo total de problemas detectados.

2. Considera 6 problemas estructurales de 24 detectados

3. Considera 14 problemas operativos de 24 detectados

4. Considera 4 problemas mixtos de 24 detectados

** Los datos se encuentran redondeados para contar con valore cerrados

3. Gráficos

Gráfico 1 Clasificación de del total de problemas detectados

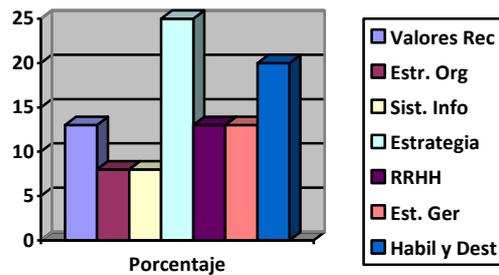
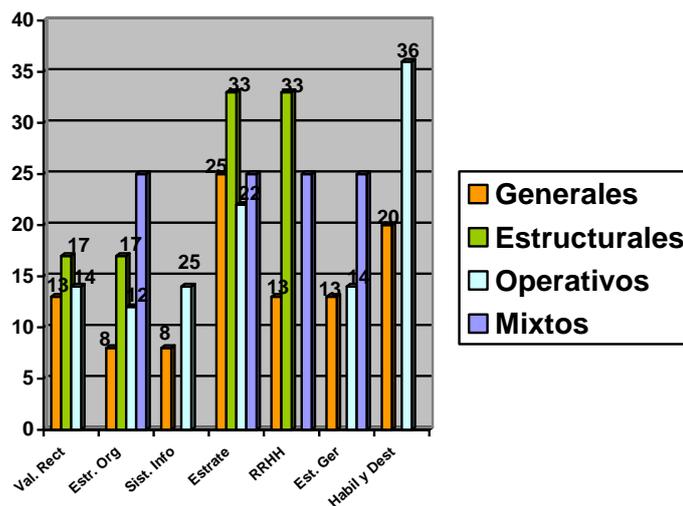


Grafico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a tres actores claves: Jhonny Véliz, fundador y director de FUDHES, a Carlos Caicedo quien ha trabajado con la fundación brindando asesoría pedagógica y de levantamiento de información y a Juan Carlos Prada participante del Proyecto Ciudadanía Activa y Democracia.

De la entrevista con Jhonny se puede inferir y corroborar algunos puntos importantes que se abordaron en la jornada de diagnóstico como por ejemplo la alianza estratégica que tienen con el Municipio de Guayaquil que les ha permitido contar con recursos económicos e institucionales para gestionar proyectos. Sin embargo Jhonny cree que ya es necesario buscar y abrirse a más alianzas que les permitan fortalecerse, es así que han contratado una consultoría externa que les guíe en el tema de consecución de fondos internacionales. De igual manera Jhonny cree que se debería apuntar a la empresa privada en especial aquella que también trabaja en su zona de influencia de Mapasingue y a otros gobiernos locales. Tanto en la entrevista como en el taller, Jhonny quien dirige la fundación muchas veces se ha

concentrado en conseguir fondos y en las relaciones públicas para sacar a flote el trabajo de la fundación pero muchas veces esto ha causado que se desatienda asuntos internos de FUDHES, lo que se refleja en una falta de planificación y de espacios interinstitucionales. Por otra parte, es importante mencionar que Jhonny resalta el papel de su equipo humano, lo define como comprometido e involucrado y considera que en la organización se maneja un estilo de liderazgo abierto y de escucha activa frente a las nuevas propuestas, "la fundación es tuya, hazlo" nos comenta Jhonny quien alienta positivamente a sus compañeros. Como objetivo último menciona que en un futuro les gustaría incidir en las políticas públicas de niñez y adolescencia y poder contar con un trabajo reconocido a nivel nacional. Finalmente, cree que con los nuevos cambios políticos, legales e institucionales muchas veces no hay claridad en lo que se propone para las OSC y que muchas veces hay favoritismos por parte del estado a organizaciones que son cercanas políticamente.

De la entrevista con Carlos se puede destacar aspectos bastante prácticos y posibles de llevarlos a la práctica, en especial aquellos que tienen que ver con la medición de resultados y de impacto. Carlos cree que se gestan procesos interesantes pero que no siempre son sistematizados, medidos o evaluados para capitalizar la experiencia en nuevos proyectos y esto se constituye como una pérdida para FUDHES. Carlos quien ha estado muy cerca del trabajo de la organización cree al igual que Jhonny que es necesario buscar nuevas fuentes de ingresos, especialmente a través de la autogestión ya que muchas veces esto ha sido su principal impedimento que les ha truncado procesos. Cree que FUDHES debería reflexionar en cómo insertarse en los cambios políticos y mirarlos como nuevas oportunidades.

Juan Carlos agradece la oportunidad que FUDHES le ha dado de participar en un proyecto novedoso para adolescentes, que les permite aprovechar su tiempo libre y reflexionar sobre el tema de valores, además es valioso constatar que el grupo del cual fue parte si bien ha terminado el proyecto siguen en contacto, lo cual da cuenta de una sostenibilidad de la iniciativa. Sin embargo, de las entrevistas se puede inferir que hay un escaso conocimiento del trabajo integral de FUDHES, de su razón de ser, ya que en el caso específico de Juan Carlos sólo conoce lo que le compete al proyecto puntual del cual fue parte y por lo tanto cree que la organización se debería dar a conocer en toda su dimensión.

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 de base y 3 por las entrevistas realizadas al Directora (1), a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por FUDHES (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

Temas	Número de menciones
1. Elaboración y gestión de proyectos.	4
2. Conocimiento de marco lógico de proyectos	3
3. Herramientas de sistematización	3
4. Gestión técnica de recursos (<i>fundraising</i> -herramientas)	4
5. Evaluación de proyectos e institucional	3
6. Habilidades de gerencia/tipos de liderazgo	2
7. Derechos (cómo direccionarlos en situaciones críticas)	2
8. Evaluaciones de desempeño	1
9. Formación ciudadana	2
10. Actualización de marco legal, regulaciones de las OSC, protección integral	2
11. Derechos y participación	1
12. Autoestima	1
13. Valores	1
14. Resolución de conflictos	1
15. Cómo manejar talleres	1
16. Herramientas y planificación de informes.	3
17. Pensamiento crítico	1
18. Herramientas de levantamiento y elaboración de línea base macro y micro (diagnóstico).	1
19. Capacidad de difusión e impacto	2

Los temas que abrieron el telón de discusión con mayor frecuencia fueron los relacionados con la gestión de proyectos y con él la búsqueda de recursos. Este es un aspecto que preocupa a los funcionarios de FUDHES porque muchas veces, por no contar con ello, algunos proyectos no se pueden concluir y eso los desmotiva, además disminuye notablemente sus ingresos.

Otro tema que centró la atención de todos fue el del escaso conocimiento sobre las herramientas y planificación de informes (lo que consecuentemente retrasa el trabajo). Esto por cuanto también consideran que falta sociabilización interna para conocer cómo se manejan determinados procesos en la organización y también porque no hay difusión de conocimiento (concordaron en que falta una sistematización de las actividades y los diversos procesos que lleva a cabo FUDHES). Sin embargo, esta falta de sociabilización interna se debe, según manifestaron, por dos motivos: existe muy poco personal de planta, la mayoría son técnicos contratados por proyectos y no están de manera permanente en la oficina y también por el estilo de gerencia, muy poco organizado.

6. Plan de Emergencia

Con el equipo que participó durante el taller de diagnóstico se diseñó un Plan de Emergencia tomando en cuenta los problemas definidos con Peso 1. Las propuestas de mejora fueron consensuadas entre todos los participantes.

Problemas	Propuestas de Acción	Comentarios
<p>Falta de capacidad de poner contrapartes de los proyectos.</p> <p>Tener otros aliados en los proyectos</p> <p>Tener mejor financiamiento.</p>	<p>Poner en práctica el plan estratégico.</p> <p>Diseñar una estrategia para visitar a las empresas privadas a nivel local que puedan ser aliados.</p> <p>Hay que investigar cuáles empresas y tener una estrategia de acercamiento.</p> <p>Hacer autogestión y vender paquetes de capacitación en las experticias que tienen; estimulación temprana, educación en valores, entre otros.</p> <p>Tener un fondo de reserva para contingencias y en lo posible capitalizarlo.</p> <p>Se debe trabajar en la publicidad de la fundación, a través del internet y otras herramientas.</p> <p>Hacer actividades productivas en Mapasingue.</p> <p>Contactar instituciones extranjeras que puedan financiar proyectos.</p>	<p>También se tiene una buena contraparte con el local que tienen de comodato.</p> <p>Contraparte existe en la infraestructura, lo que faltaría es la parte económica</p>

	<p>En el proyecto Más Fútbol, potenciar lo que se puede conseguir con los chicos y trabajar en valores, y contactar con países o instituciones extranjeras que ya trabajan el tema.</p>	
<p>Falta de herramientas de planificación, elaboración de informes, memorias de las reuniones</p>	<p>Capacitación en estos temas, que se aprenda a a planificar y que todos tengan esa experticia.</p> <p>Ponerlas en práctica, y fortalecer la organización e iniciativa de los técnicos de llevar los informes mes a mes, creando así una cultura organizacional.</p> <p>Encaminar al grupo para que tengan la costumbre de elaborar informes.</p> <p>Lograr que los informes se utilicen, sean útiles y se los lean.</p> <p>A nivel de informes tener los mismos formatos que recojan los procesos.</p> <p>Ir recogiendo las memorias de FUDHES, fotografías, logros, etc.</p>	<p>No todos tienen la actitud de elaborar, En las organizaciones sociales es importante tener espacios comunes, de compartir la experiencia de trabajo y abrimos entre nosotros</p>
<p>Escasa socialización interna y externa de los valores de la institución y del plan estratégico</p>	<p>Realizar una socialización y posteriormente evaluaciones.</p> <p>Hacer un pequeño manual para las nuevas personas que ingresan y que sean partes de un</p>	

	proceso de inducción	
Poca interiorización de los valores	Hay que empezar por una socialización, sensibilización interna y establecer espacios comunes de encuentro.	Cuando lo tienes interiorizado sabes cómo ponerlo en práctica
Poca claridad en las líneas de acción. Poca aplicación del Plan Estratégico Falta de evaluación del P.E.	Evaluación del Plan Estratégico, y definir mecanismos de aplicación. Dar a conocer a todos quienes trabajan en la institución que existe este tipo de herramientas, y que comprendan las elementos del P.E. Hay que revisar las líneas de acción Fortalecer la identidad de FUDHES.	
El grupo está desorganizado esto provoca improvisación y no hay una mirada única institucional	Jornada de reflexión sobre el tema de la identidad. Lograr una dinámica propia, porque el personal está disperso y fragmentado según los proyectos. Establecer una agenda de reuniones periódicas, no siempre con todo el personal, tener un espacio definido. Hay iniciativas como la "hora del café" en donde se comparten los aprendizajes de los	Esto depende de las exigencias y muchas veces de la desorganización de las instituciones que nos financian y terminamos haciendo el trabajo de los técnicos de las instituciones que nos financian. Los cooperantes nos ven sólo como ente ejecutor y eso no nos deja espacio para tener una dinámica propia de FUDHES

	proyectos.	
No se encuentra definida la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea)	Realizar un organigrama	
El personal es rotativo	Garantizar financiamiento para que se dé más estabilidad al personal	

7. Observaciones generales y conclusiones

- De manera general es muy valioso encontrarse con una fundación coherente que se ha mantenido en el tiempo gracias a un trabajo perseverante y comprometido de sus fundadores, esta sin duda es una característica de FUDHES.
- El proyecto "Más Fútbol" ha sido uno de los logros de la fundación que ha conseguido un buen reconocimiento local sobre todo por la creatividad y la innovación de la propuesta. Ha sido una excelente estrategia que ha aprovechado la fascinación por el deporte de los niños y jóvenes para trabajar una educación en valores. Otro de los logros que se destaca es la casa en comodato que consiguieron en Mapasingue que les permite tener un trabajo sostenido y permanente.
- Leyendo a FUDHES en su propio contexto y en los años de trayectoria que lleva es importante destacar que se ha concentrado en establecerse y en conseguir financiamiento para los proyectos que ejecuta sin embargo creemos que están en un momento propicio para comenzar a mirar hacia adentro y comenzar a organizarse técnicamente.
- Gran parte de la discusión se centro en su Plan Estratégico, si bien cuentan con uno no ha sido llevado a la práctica, no se han previsto mecanismo de aplicación y se constata que no ha sido aplicado. El personal considera que es necesario revisar el documento, actualizarlo, socializarlo y ponerlo en beneficio de la organización.
- Ligado al tema del plan estratégico se puede constatar una falta de socialización tanto interna y externa de sus valores y principios así como de sus líneas de trabajo. Debido a la temporalidad del personal muchas veces los trabajadores no logran tener una mirada única institucional lo cual puede causar dispersión y aislamiento en los diferente proyectos que ejecutan y puede ser un punto de debilitamiento de la organización. Es así que se habló de la necesidad de contar con un protocolo y procedimiento de inducción para el personal que entra a la fundación a nivel interno y a nivel externo lograr publicitar a través de folletería y otras herramientas de difusión del trabajo que ejecutan

- En cuanto al tema de planificación se constató una debilidad en la utilización de herramientas de planificación muchas veces por falta de costumbre pero también por la falta de experticia de los funcionarios en la utilización de dichas herramientas.
- Se hace evidente una falta de espacios y de mecanismos de sociabilización de las experiencias, resultados y lecciones de los proyectos que ejecutan o que han ejecutado. Al ser una organización con nueve años de trabajo ya cuenta con un capital de conocimiento que debido a la falta de sistematización y de espacios comunes no son aprovechadas por el personal
- La reflexión sobre el trabajo con los financiadores y aliados estratégicos fue muy interesante desde el punto de vista de la relación que se mantiene. El personal identificó que muchas veces la desorganización de sus contrapartes no permite tener un trabajo organizado al interior de FUDHES o asumen responsabilidades de sus contrapartes, atendiendo urgencias de última hora. Se mencionó que muchas veces sus aliados los miran como simples ejecutores de proyectos o prestadores de servicios lo cual impide un fortalecimiento institucional de la organización.
- Como su principal debilidad es la falta de recursos económicos ya que ha dependido casi exclusivamente del Municipio de Guayaquil. Sin embargo, se puede apreciar un trabajo activo que hace frente a este problema mediante la búsqueda de recursos internacionales, otras alianzas estatales y a través de la empresa privada.
- Es importante destacar que sólo 6 problemas de los 24 que se identificaron son estructurales mientras que 14 son operativos. Dicho hallazgo debe tomárselo en cuenta desde el punto de la aplicación de soluciones que son más bien de tipo técnico operativo.
- El 25% del total de problemas que se identificaron durante el taller de diagnóstico surgen de la falta de estrategias y de líneas de acción definidas que se complementa con lo dicho anteriormente sobre la falta de planificación. Dicho indicador es un punto claro de partida para la implementación de mejoras que requiera la organización. También en este apartado se identificó la necesidad de definir la estructura orgánica de la organización que se ha dado de forma espontánea.
- El 20% de los problemas se refieren a la debilidad en habilidades y experticias de su personal que fueron expresadas en necesidades de capacitación tales como: diseño y gestión de proyectos, manejo de herramientas de evaluación, redacción de informes, manejo informático y mejor dominio de la temática de derechos, deberes y participación ciudadana.
- En el diagnóstico que se realizó con FUDHES por iniciativa de sus funcionarios se realizó un Plan de Emergencia con propuestas consensuadas, claras y definidas que consideramos son un gran insumo para la organización.
- A nivel externo han logrado mantenerse como una organización activa y reconocida por su labor. Se podría indicar que hay ciertos niveles de confusión en cuanto al rol que ejerce cada miembro de planta de la

Fundación. Reconocieron que el estilo de liderazgo es abierto, pero que es necesario implementar mayor organización.

- A modo de sugerencia, en esta organización (dada su circunstancia) podría resultar interesante realizar con el equipo de planta reuniones semanales para definir las actividades. Y probablemente hacer reuniones mensuales con el equipo temporal para mantenerlos informados sobre las actividades. También determinar un espacio, horario de atención al equipo con el director puede ser una alternativa, pues algunos funcionarios manifestaron que si bien el director es muy abierto, por sus múltiples ocupaciones no siempre pueden comunicarse ni manifestar sus inquietudes.