

Programa



Línea Base

Auspiciado por:



Elaborado por: María Paz Dávila, consultora encargada
Belén Gaibor, sistematización y apoyo técnico.

Diciembre, 2011



ÍNDICE

Introducción	3
Línea Base	5
Metodología	7
Listado de Actividades	11
Estadística de participantes en el proceso	14
Informes técnicos	15
Análisis Comparado	133
Necesidades de capacitación	141
Conclusiones y Recomendaciones	144
Propuesta Final de Malla Curricular	148
Anexos	149

1. Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil han tenido durante años un importante rol en el desarrollo de este país. “Históricamente, las OSC han aportado con ideas, bienes y servicios sociales que han contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y del país, especialmente de los sectores más desprotegidos. Muchos rincones del Ecuador no contarían con educación, salud y crédito productivo si no fuera por el trabajo de las OSC, que se activaron para complementar los esfuerzos del Estado”¹. Dicha práctica social además de garantizar los derechos de los sectores más necesitados del país también ha sido una expresión ciudadana necesaria para un modelo democrático plural en donde los ciudadanos participan más allá del ejercicio electoral y son parte activa de las decisiones políticas que les atañen, ostentando la titularidad y la práctica del poder que les corresponde.

Actualmente el escenario social y político de las OSC es diferente. El Ecuador está atravesando por un momento dinámico, de cambios institucionales, políticos y legales que plantean a la vez oportunidades y retos para las organizaciones de la sociedad civil. La Constitución de 2008 concibe un modelo de desarrollo diferente, propone un nuevo diseño institucional y modifica las relaciones entre los actores sociales y políticos. En los últimos cinco años el país se ha visto envuelto en un proceso intenso de reestructuración que ha impulsado a los demás actores sociales a replantearse sus roles y sus objetivos. Adicionalmente a esto hay cambios a nivel internacional tales como la crisis de la cooperación internacional que ha provocado un cambio y un redireccionamiento de sus estrategias.

Siendo así las cuatro organizaciones que ejecutan el Programa Ciudadanía Activa: Grupo Faro, Fundación Esquel, Fondo Populorum Progressio y Fundamedios dada su vasta y legitimada experiencia en el ámbito social han realizado una reflexión tanto interna como externa. Interna ya que como OSC se han visto afectadas por las nuevas normativas, su práctica social se ha cuestionado, las exigencias ciudadanas se han modificado y se ha dificultado la obtención de recursos económicos, entre otros aspectos. A nivel externo, la reflexión ha sido más amplia, a nivel del sector: ¿Las OSC se encuentran capacitadas para aprovechar estos nuevos cambios? ¿Es posible un diálogo abierto entre el Estado y las OSC? ¿Existe autonomía de las OSC como mecanismo para potenciar estos nuevos cambios impulsados por el Estado? ¿Cómo aportan las OSC en la construcción del proceso democrático nacional?

Dichas reflexiones son los principales motivos para proponer un programa integral que active las condiciones para un diálogo productivo y necesario con el Estado y con el sector privado, que fortalezca la identidad y la autonomía de las OSC, que

¹ Dicho informe fue presentado en el evento “Rendición de Cuentas del Colectivo de las OSC del Ecuador” realizado en marzo del 2010 en la ciudad de Quito.

impulse un trabajo sólido y coordinado y que potencie la incidencia política y social que tienen las OSC a través de la capacitación a su talento humano y de la utilización de mecanismos directos de participación, de transparencia y de auto regulación.

El objetivo principal del Programa Ciudadanía Activa es construir capacidades en la sociedad civil para promover la transparencia en la gobernanza e incidir positivamente en el proceso democrático del país. Para cumplir dicho objetivo se plantean tres estrategias:

- ✓ Fortalecer el sector de la sociedad civil
- ✓ Incidir en políticas públicas reforzando los valores democráticos y en particular la libertad de expresión
- ✓ Consolidación de la Esfera Pública.

Dichas estrategias se reflejan en los dos objetivos específicos del proyecto. El primer objetivo es *"Fortalecer la capacidad de las OSC de incidir efectivamente en las instituciones y los procesos democráticos, y en la sujeción a los principios democráticos"* para lo cual están previstas varias actividades, de las cuales destaco las más importantes: la creación de dos observatorios ciudadanos que supervisen al Consejo de Participación Ciudadana y al CONATEL, la realización de un Manual para la participación ciudadana, control social e incidencia en las políticas públicas, la elaboración de al menos ocho políticas públicas, leyes, reglamentos y/o procedimientos de importancia crucial en temas relacionados con la democracia y la creación de un Fondo Concursable que favorecerá a las iniciativas presentadas por las OSC.

El segundo objetivo es *"Fortalecer la capacidad de las OSC seleccionadas de desarrollar iniciativas de sostenibilidad más eficaces y de funcionar con mayor transparencia"*. Las principales actividades de este objetivo son: la realización de esta línea base sobre el estado actual de 10 OSC que detecta sus principales falencias y sus necesidades de capacitación, la implementación de un plan de capacitación, la realización de planes de sostenibilidad financiera para OSC seleccionadas, procesos de asistencia técnica, asesoría y orientación para identificar las herramientas y mecanismos para acceder a fondos públicos y privados y se implementará un programa de liderazgo integrador con actores claves seleccionados.

Los resultados macro que espera el programa son tres:

- ✓ Organizaciones de la sociedad civil fortalecidas en sus capacidades de gestión, sostenibilidad, transparencia, vigilancia e incidencia política.

- ✓ La formación de un Colectivo de OSC que comparta visiones comunes y contribuya, en corresponsabilidad con el Estado y el mercado, a la construcción de políticas que garanticen el bien público.
- ✓ Una sociedad civil empoderada con capacidad de auto regularse e incidir en el desarrollo del país y el fortalecimiento de la democracia.

2. Línea Base

Tomando en cuenta los objetivos que persigue el programa se previó la realización de una línea base como el parámetro inicial que nos permita definir el punto de partida y el estado del arte de cada organización. La investigación toma una muestra de 10 OSC con la intención de detectar sus principales dificultades, expectativas y necesidades de capacitación. Fue también una extraordinaria oportunidad para acercarnos personalmente a la realidad cotidiana de las OSC y se aprovechó para socializar el programa e ir construyendo la base de OSC que participarán en las diferentes fases del programa.

La línea base es una herramienta que mide el alcance de la intervención y advierte el punto de llegada, garantizando así resultados efectivos que impacten positivamente en cada situación identificada. De cara al proyecto contar con un documento que analice a 10 OSC es un insumo importante que permite crear una malla curricular adecuada y pertinente para el momento actual de las OSC y puede ser ocupada como documento de consulta para las demás actividades del programa.

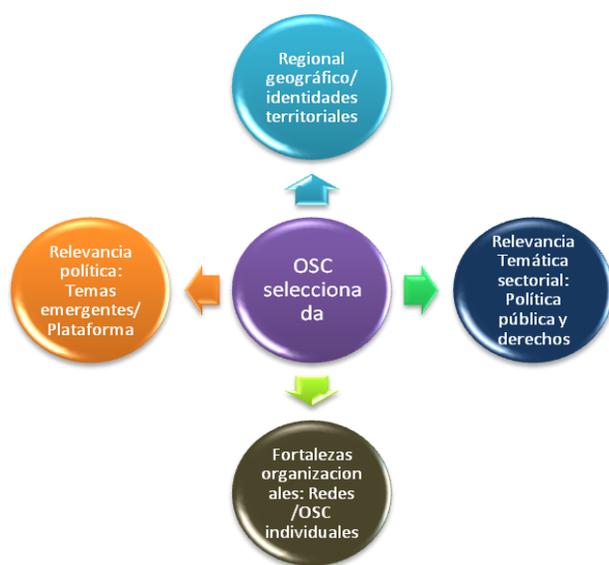
Sin embargo, la línea base tiene otras proyecciones fuera del programa mismo ya que se la concibió como un instrumento para las organizaciones que participaron de este análisis. Es decir, pretendemos que los resultados presentados sean utilizados por las organizaciones; sea para su planificación anual o para la implementación de cambios que consideren importantes.

Durante la realización de la línea base se puntualizó con las OSC que el objetivo es realizar conjuntamente un diagnóstico interno, crítico, objetivo y estratégico que permita momentos de reflexión institucional que finalmente se transformen en herramientas valiosas que apoyen a su fortalecimiento institucional.

Como primer paso en la construcción de la línea base se realizó un proceso de selección de las OSC con los criterios que constan en el gráfico posterior. La idea fue contar con un grupo variado de OSC representativas bajo los parámetros de distribución geográfica, que trabajen en tópicos de democracia y de ciudadanía, con relevancia política y con rasgos de trabajo en red.

Es importante mencionar que se contactó a más de 25 organizaciones, sin embargo el proceso de negociación no fue fácil ya que muchas organizaciones estaban interesadas pero no supieron encontrar el momento para realizar las jornadas de reflexión, de otras no recibimos respuesta o no estaban interesadas y otras dado los tiempos para la realización del documento no fue posible incorporarlas. Es así que tras este proceso de negociación se definió a las 10 OSC a los cuales se agradece de manera especial por la confianza y la apertura que tuvieron al abrirnos sus puertas y compartir sus experiencias que son el insumo principal de este documento.

Criterios para la selección de las OSC



OSC que participaron en la Línea Base

Nombre	Tipo de OSC	Procedencia
Centro de Formación Cinematográfica (CEFOCINE)	Fundación	Guayaquil
Fundación Nuevos Horizontes	Fundación	Portoviejo
Fundación de Desarrollo Humano y Equidad Social (FUDHES)	Fundación	Guayaquil
Grupo Afro (GUAURO)	Red	Guayaquil
Foro de la Juventud	Asociación	Guayaquil

Federación Nacional de ONG's de y para las discapacidades (FENODIS)	Federación	Quito
Asylum Access Ecuador	Fundación	Quito
Foro de la Mujer	Foro	Quito
Asociación Red de ONG's de Guayaquil	Red	Guayaquil

3. Metodología

Modelo de Lewitt o Diamante Organizacional

Para determinar el estado estructural de las organizaciones es necesaria la aplicación de un modelo que permita conocer de manera global, integral e interrelacionada su situación frente a las diversas circunstancias internas y externas que afrontan. Una metodología que deje cimientos hacia la construcción de un panorama real para identificar cuáles son sus demandas y expectativas dentro de la organización y su trabajo con la sociedad.

La metodología sugerida y desarrollada a lo largo de esta investigación fue la del Modelo de Lewitt o Diamante organizacional (Véase gráfico posterior), que permite identificar siete variables organizacionales que permanentemente se relacionan entre sí y que se convierten en el punto de partida para el diagnóstico de la situación de las OSC. Las variables analizadas fueron las siguientes:

Valores rectores

El núcleo de una organización está sostenido por sus valores rectores. Definen su camino actual y hacia dónde se dirige. Dentro de esta variable se mencionan: misión, visión, los principios y objetivos que acogen a las personas que trabajan en la organización y sus líneas de trabajo. Precisan su cultura organizacional e identidad. Sobre los valores rectores se construyen las organizaciones y consecuentemente determinan su quehacer y participación en la sociedad.

Estructura organizacional

Esta variable considera cómo están organizados para cumplir con los objetivos trazados y cómo pueden enfrentar los retos. También mide la capacidad de gestión en la delegación de funciones al equipo de trabajo para responder a los requerimientos que exige su participación en la sociedad y dentro de su misma

organización. Además, analiza las responsabilidades que cada miembro asume para ejecutar su labor.

Sistemas de información

Los sistemas de información se han convertido en la arteria principal para el progreso de una sociedad. Son la clave del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y precisamente el empleo de estas herramientas tiene que desarrollarse paralelamente con su trabajo. Se abordan elementos como los canales de comunicación, la gestión de conocimiento, el manejo y sociabilización de información y documentos. Así como también temas relacionados con la comunicación externa que abarcan aspectos de difusión, impacto, poder convocatoria y posicionamiento. Se considera el manejo de la tecnología y la posesión de los equipos.

Recursos humanos

El recurso humano, que debe estar definido por un perfil profesional y personal que se alinee a las propuestas y proyección de cada organización, es la clave para satisfacer las demandas organizacionales y sociales. Se considera en esta variable, si por ejemplo, el personal tiene la experiencia, responsabilidad para desenvolverse en determinadas áreas de trabajo en donde se aproveche su talento.

Habilidades y destrezas

Detectar las habilidades del equipo de trabajo deja entrever cuáles son sus necesidades de capacitación (fin último de este proceso). La capacitación no es un tema que debe ser tratado de manera aislada pues se encuentra íntimamente relacionada con los fines de la misma organización y desarrollar el talento humano es cada día una necesidad. En esta variable se ponen en tela de discusión qué experticias tiene el recurso humano y cuáles son los puntos débiles que deben fortalecerse por medio de un entrenamiento y capacitación continuos.

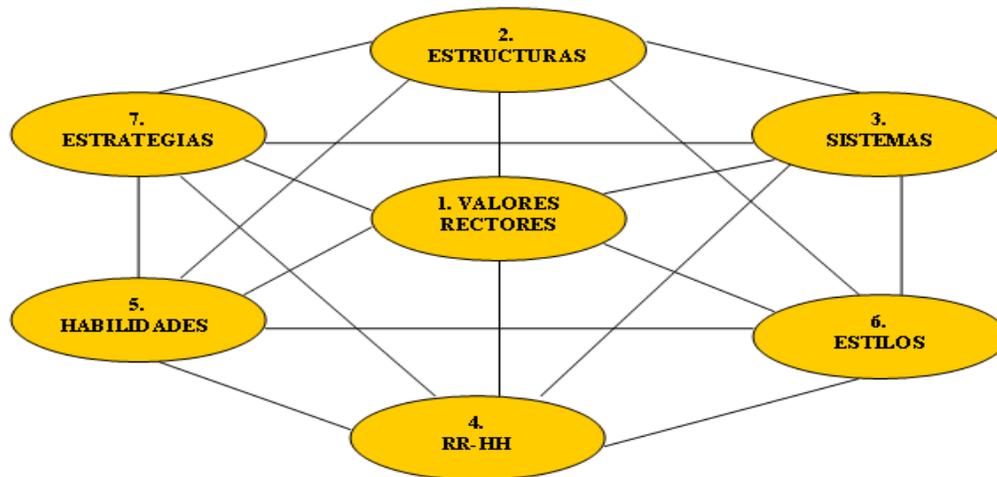
Estilos de liderazgo

Define la forma en que se dirigen las actividades de cada proceso por parte de quienes direccionan dichas actividades o se encuentran directamente manejando la organización.

Estrategias

Las estrategias se elaboran de acuerdo a las demandas que tiene la organización en su actuación en la sociedad y también de acuerdo a lo que ofrece. Las

estrategias están direccionadas por los valores rectores y marcan su campo de acción.



Modelo de Lewitt

Jornadas de reflexión

Bajo este gran paraguas se detectaron las expectativas y demandas de las OSC con las que se tuvo un acercamiento. Sin embargo, para poder obtener un diagnóstico más profundo se complementó la metodología con otras herramientas que sirvieron para interactuar con los participantes directamente y conocer diferentes puntos de vista, pero siempre siguiendo los parámetros del modelo del Diamante organizacional.

Como complemento a la metodología aplicada en este proceso, se realizaron jornadas de reflexión con cada una de las 10 OSC previamente seleccionadas. Estas jornadas giraban en torno a talleres en donde se reunía a los miembros de la organización para desarrollar las variables organizacionales a través de diversas actividades. Los talleres tuvieron aproximadamente cinco horas de duración. En este tiempo se trabajó con el grupo para lograr un análisis interno y un diagnóstico que deje entrever los nudos críticos de la organización y los temas de capacitación más importantes para un mejor desempeño del recurso humano y en sí de la organización.

Es importante resaltar que esta metodología requiere la participación activa y dinámica de los miembros de las OSC.

Los objetivos de estos talleres se podrían dividir en dos niveles: interno (para la organización) y externo (fines de la investigación).

Los objetivos internos consistían:

- ✓ Reflexionar de manera abierta sobre la situación de la organización
- ✓ Conocerse a sí mismos

Los objetivos externos:

- ✓ Hacer un diagnóstico de la organización
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación del equipo humano.

Como preámbulo del desarrollo práctico del taller, miembros de las organizaciones presentaron qué hace la organización, cuáles son sus proyectos más significativos, quién es su grupo de atención, en dónde ejecutan su accionar. Esta es una actividad que sirvió para "romper el hielo" e hizo que los grupos puedan desenvolverse.

La construcción de mapas mentales (véase anexos) en equipo es una actividad dinámica que permite intercambiar ideas y opiniones entre las personas. El objetivo es que los miembros de la organización trabajen en grupos variados y definan cuál es la situación actual de su institución, sin tener que considerar sus fortalezas o debilidades. Posteriormente, cada grupo expone su trabajo y se abre un espacio de discusión entre todos los asistentes y además comienzan a vislumbrarse ciertas variables organizacionales dentro de ese proceso.

La elaboración de una matriz (véase anexo) en base al Diamante es también una actividad en equipo en donde se reúnen para discutir las variables organizacionales. Ésta es por supuesto, la actividad más determinante en cuanto a la información que arroja, pues indica cuáles son los nudos críticos de la organización en cada una de la variables y permite conocer si esos problemas son de índole estructural, operativa o mixta. De igual modo, los participantes otorgan una calificación entre 1 y 5 a los nudos críticos. Siendo 1 el de más importancia y con urgencia de solucionar y 5 el que menos situación crítica puede originar. Los grupos exponen su material y de igual manera se abre un momento de discusión en el que intercambiaban sus opiniones y en algunas ocasiones llegaban a consensos.

Para finalizar la jornada de reflexión, se recogen en base a los problemas detectados, cuáles son los temas de capacitación que se presentan como una necesidad para el equipo de trabajo.

Entrevistas e información secundaria

Otra de las herramientas de las que se valió este análisis para profundizar el conocimiento sobre cada OSC fue la entrevista, como un medio de interacción más directo con ciertos miembros estratégicos de la organización. Se realizaron tres entrevistas por cada organización al director, a un actor externo y a un participante (beneficiario). Estas conversaciones tuvieron como base las variables organizacionales (véase anexo) vistas desde los distintos tipos de relación con la OSC.

Se contó con una guía de las entrevistas, pero siempre se ampliaron las inquietudes. El tiempo sugerido para cada una de ellas fue: director entre 45 a 60 minutos, actor externo y participante entre 30 y 45 minutos.

Finalmente, la recuperación de información acerca de las OSC seleccionadas complementó el proceso. Esto se consiguió por medio de: investigación, entrevistas, las jornadas de reflexión y también por material bibliográfico proporcionado por las organizaciones.

Esta metodología, que deja entrever la situación real de las organizaciones de manera global e interrelacionada, se obedece a la misma necesidad de las organizaciones de trabajar de ese modo.

4. Listado de actividades

Jornada de diagnóstico

La tabla muestra las fechas entre septiembre y diciembre de 2011 y lugares en donde se realizaron los talleres de diagnóstico a las distintas organizaciones de la sociedad civil seleccionadas para este proceso:

#	ORGANIZACIÓN	FECHA	LUGAR
1.	CEFOCINE	26 de septiembre	Quito
2.	Fundación Nuevos Horizontes	7 de noviembre	Portoviejo
3.	FUDHES	10 y 11 de noviembre	Guayaquil
4.	GUAFRO	12 de noviembre	Guayaquil
5.	Foro de la Juventud	14 de noviembre	Guayaquil
6.	Foro Nacional de la Mujer	22 de noviembre	Quito
7.	FENODIS	24 de noviembre	Quito
8.	Asylum Access	28 de noviembre	Quito
9.	AROG	30 de noviembre	Quito
10.	Asociación Cristiana de Jóvenes	1 de diciembre	Santo Domingo

Entrevistas

La tabla muestra los nombres, relación y contacto de las personas a quienes se entrevistó durante este proceso. Se realizaron tres entrevistas a tres personas con distintos niveles de relación con la organización para conocer puntos de vista desde perspectivas diferentes.

Nota aclaratoria: Los espacios vacíos corresponden a las entrevistas que no se lograron realizar por diversos motivos: falta de disponibilidad de tiempo del contacto, entre otros.

ORGANIZACIÓN	LUGAR/FECHA	NOMBRE	RELACIÓN	CONTACTO
CEFOCINE	Quito, 26 de septiembre de 2011	- Nayla Berzosa	Directora	(04) 224-3631
		- Modesto Rivas	Actor externo	2453800
		- Sonia Novillo	Participante	-----
Fundación Nuevos Horizontes	Portoviejo, 7 de noviembre de 2011	-----	Directora	-----
		- Alicia Zamora	Actor externo	091562021
		- Verónica Cevallos	Participante	089301989
FUDHES	Guayaquil, 10 y 11 de noviembre	- Johnny Véliz	Director	089733351
		- Carlos Caicedo	Actor externo	099677540
		- Luis Prada	Participante	-----
GUAFRO	Guayaquil, 12 de noviembre de 2011	- Lucciola González	Directora	099200748
		- Nelly Cortéz	Participante	086387266
Foro de la	Guayaquil, 14 de	- Juan Macías	Director	(04) 6045445

Juventud	noviembre de 2011	- Modesto Rivas - Patricia Carbo	Actor externo Participante	2453800 081991320
FENODIS	Quito, 24 de noviembre de 2011	- Lilian Mera - ----- - Elizabeth Pinos	Directora Actor externo Participante	3343-248 ----- 087592719
ASYLUM ACCESS	Quito, 28 de noviembre de 2011	- Karina Sarmiento - Alexandra Benalcáza - Gloria Abadía	Directora Actor externo Participante	karina@asylumaccess.org mabenal@gmail.com 095522286
Asociación Cristina de Jóvenes (ACJ)	Santo Domingo, 1 de diciembre de 2011	- Marianella Sánchez - ----- - Ma. José Moreira	Directora Actor externo Participante	marianelasanchezestrada@Hotmail.com ----- 086628385
Foro Nacional de la Mujer	Quito, 22 de noviembre de 2011	- Liliana Durán - Esmeralda García - Verence Arévalo	Directora Actor externo Participante	092289459 099849991 -----
AROG	Quito, 20 de noviembre de 2011	- Javier Gutiérrez	Director	097778322

5. Estadística de participantes en el proceso

El primer gráfico muestra el porcentaje de mujeres y hombres que fueron parte del proceso, tanto en las jornadas de reflexión como en las entrevistas. El segundo, los cargos o funciones que los participantes desempeñan en sus respectivas organizaciones. Se registraron un total de 98 asistentes en todo el proceso: 74 en las jornadas de reflexión y 24 entrevistados/as.

Gráfico 1

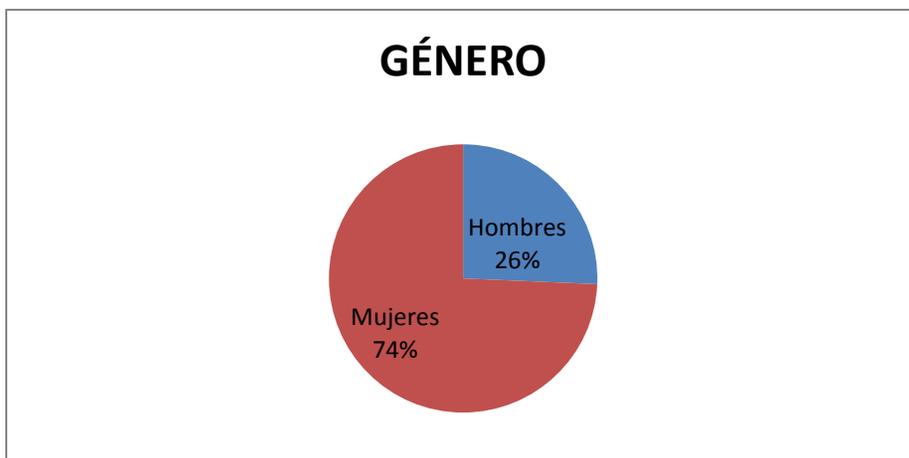
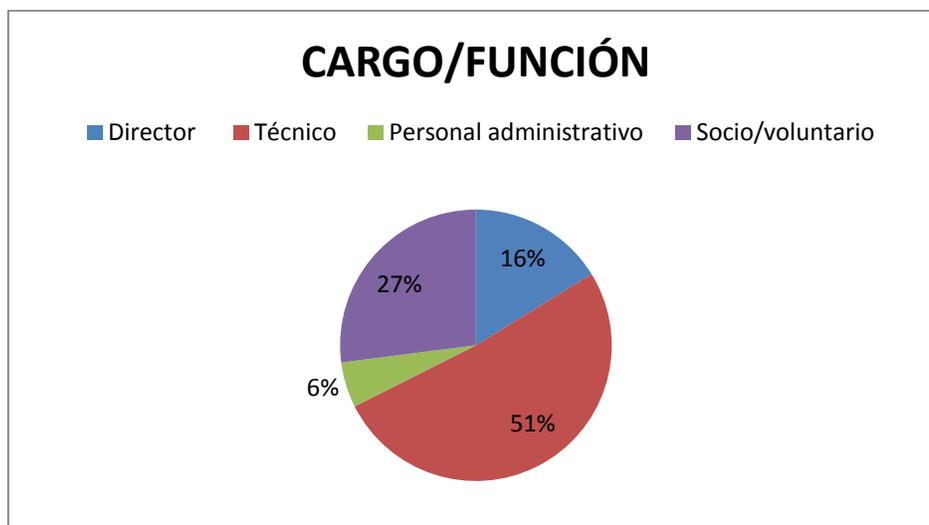


Gráfico 2



6. Informes técnicos

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 ¹	Estructurales ²	Operativas ³	Mixtos ⁴
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%	
	100%	100%	100%	100%

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

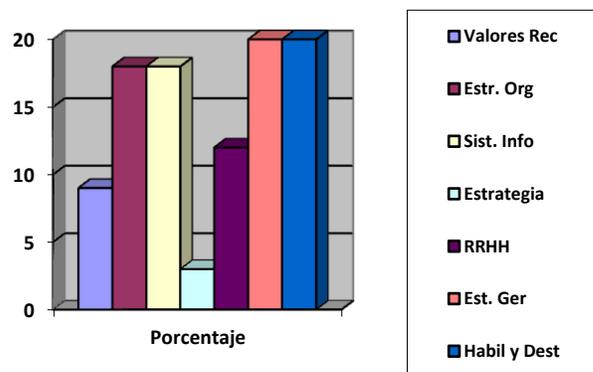
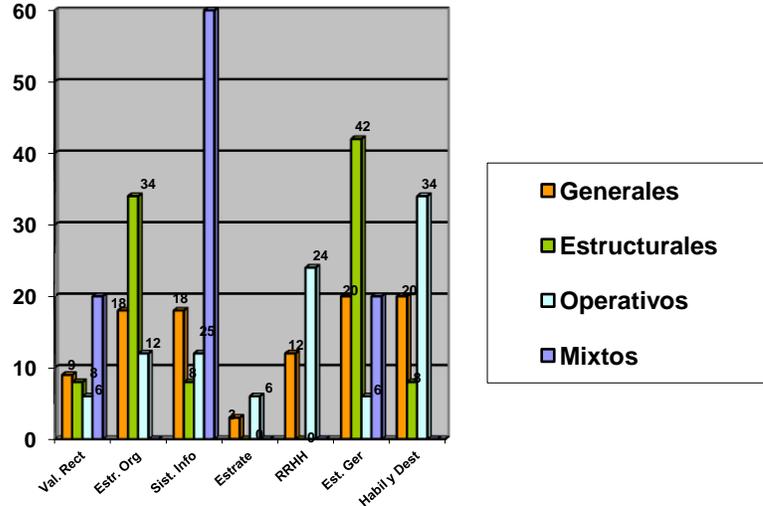


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



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"². 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"³. 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.

² Entrevista realizada a Modesto Rivas de Fundación Esquel, 28 de septiembre de 2011

³ Ibid.

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

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

DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN NUEVOS HORIZONTES EN CONJUNTO CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE MANABÍ

Nota aclaratoria

El taller de diagnóstico realizado con la Fundación Nuevos Horizontes se lo realizó con participantes de varias organizaciones de la provincia de Manabí tales como el Comité de Usuarios, la Asociación Cristiana de Jóvenes, el Movimiento de Mujeres de Jipijapa, Aldeas Infantiles S.O.S, entre otras. Dicha diversidad no nos permitió analizar la información de la misma manera cómo se ha realizado con las otras organizaciones por lo que en este caso en específico el informe y la presentación de resultados se la estructurará de manera diferente. Consideramos que a pesar de que no se logró hacer un análisis integral y únicamente de la Fundación Nuevos Horizontes no se debía dejar a un lado la información recuperada de las participantes que de igual forma se encuentran trabajando o colaborando con Organizaciones de la Sociedad Civil y que por lo tanto nos brindaron información valiosa que queremos poner a consideración. Sin embargo, debido a que el contacto se lo hizo con la Fundación Nuevos Horizontes, en algunas partes del documento haremos énfasis en dicha organización en especial en lo que se refiere al trabajo que llevan a cabo y a las entrevistas realizadas. Es así que el informe será de tipo mixto en dónde se abordará el conjunto de criterios de las participantes de las diferentes OSC que asistieron a la jornada de diagnóstico y por otra parte nos detendremos en ciertos puntos en la Fundación Nuevos Horizontes.

1. Antecedentes

La Fundación Nuevos Horizontes, una organización no gubernamental de Portoviejo, trabaja por el desarrollo integral de la familia y la participación ciudadana desde 1993. Su labor se interna en la provincia de Manabí.

Su misión es "Promover el desarrollo integral de la familia de manera especial de las mujeres, niños, niñas y adolescentes a través de los programas de atención y prevención de la violencia intrafamiliar, delitos sexuales y/o explotación sexual, participación política y generación de ingresos, derechos sexuales, reproductivos y salud de la mujer". Su visión: "Somos una organización no gubernamental, con presencia nacional, dirigida prioritariamente a mujeres, niños, niñas y adolescentes de sectores populares urbanos y rurales y comprometidos con el ejercicio de sus derechos. Promovemos el desarrollo integral de la familia y la equidad e incidimos en políticas nacionales y locales convirtiéndonos en referentes para otras organizaciones e instituciones a través de proyectos y programas brindando servicios de calidad y con calidez, eficientes, sostenibles, con perspectiva de género y con equipos humanos comprometidos"

Los fines que persigue esta organización son:

- ✓ Encontrar y analizar los principales problemas económicos, sociales y culturales que afectan a la población rural y urbana.
- ✓ Ayudar en el área de asesoría técnica en educación socio económico y jurídico a los sectores interesados en el desarrollo socio económico integral de la familia
- ✓ Aportar con publicaciones de folletos y revistas sobre investigaciones y experiencias como ayuda para los sectores rurales y urbanos en el desarrollo de las ciencias sociales en el país.
- ✓ Realizar charlas, conferencias, cursos en sectores donde sea necesario, como un aporte a la educación popular.
- ✓ Estimular en el hombre y la mujer el deseo de progreso y la capacidad para resolver sus propios problemas.
- ✓ Elaborar, difundir y trabajar en programas relativos a la promoción y desarrollo de adultos, jóvenes y niños y niñas, especialmente de las comunidades marginales y en la preservación del medio ambiente.
- ✓ Realizar convenios con otras organizaciones afines y entes gubernamentales nacionales y extranjeros.

Con casi dos décadas de trayectoria, Nuevos Horizontes se ha convertido en el protagonista activo de la defensa de los derechos y vida de mujeres, niños y familias de Portoviejo.

Aquí un breve recorrido por su historia y proyectos más relevantes:

- ✓ En 1995 participó y apoyo la creación de la Comisaría de la Mujer y la Familia del cantón Portoviejo. Asesoró legal, psicológica y médicamente a mujeres violentadas.
- ✓ Desde el 2000 hasta 2003 desarrolló el proyecto "Promoción de los Derechos Humanos de las Mujeres a una vida libre de violencia". Crearon comisarías itinerantes en sectores en donde hay mayor incidencia intrafamiliar. Conformaron redes de apoyo en los barrios urbano marginales del cantón Portoviejo.
- ✓ Lograron incidencia política local cuando en 2002 capacitaron y sensibilización a concejales de 22 cantones de la provincia de Manabí sobre la violencia de género y lograron involucrar a los Alcaldes en la "Primera fase de la construcción del plan contra violencia de género en Manabí".
- ✓ 1380 niños entre 0 y 5 años fueron atendidos con la ejecución del proyecto "Fondo de Desarrollo Infantil (FODI)". Esto ocurrió entre 2005 y 2007.
- ✓ Logró en 2009 un convenio con el MIES hasta 2010 dentro del marco del Plan de erradicación de la violencia. Trabajaron conjuntamente en el proyecto: "Fortalecimiento de los centros de atención y protección a

niñas/os, adolescentes y mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y/o sexual y explotación sexual en Ecuador”.

- ✓ Este año ha prestado atención al fortalecimiento del Centro de Atención y Protección a niñas, niños, adolescentes y mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y /o sexual. La fundación Nuevos Horizontes reúne un gran esfuerzo humano y técnico para continuar trabajando por sus objetivos. Además apoya a pequeñas organizaciones que persiguen los mismos fines.

2. Metodología

La metodología que se utilizó se divide en tres partes:

1. Recuperación de información documental y bibliográfica de Nuevos Horizontes
2. Jornada de Reflexión o taller de diagnóstico: Se lo realizó en el Museo de Portoviejo y Archivo Histórico con 10 participantes de varias organizaciones de Manabí. En el taller se aplicó las herramientas definidas tales como la construcción de una Mapa Mental, el análisis del Diamante de las Variables Organizacionales y la identificación de las necesidades de capacitación.
3. Entrevistas a actores claves de Nuevos Horizontes.

3. Ejercicio de Mapas Mentales

El ejercicio de mapas mentales se realizó en la jornada de reflexión con dos grupos. El primer grupo trabajó sobre el estado actual de Nuevos Horizontes y el segundo sobre cómo visualizan la posibilidad de trabajar en red entre las OSC de Manabí. Consideramos importante realizar de este modo esta actividad debido a la composición del grupo que se explicó en la nota aclaratoria. Lo que se pretendió por un lado fue analizar la situación actual de Nuevos Horizontes y por otra parte aprovechando la diversidad de las organizaciones en el taller propusimos que se visualicen a futuro sobre qué elementos necesitarían para trabajar en red.

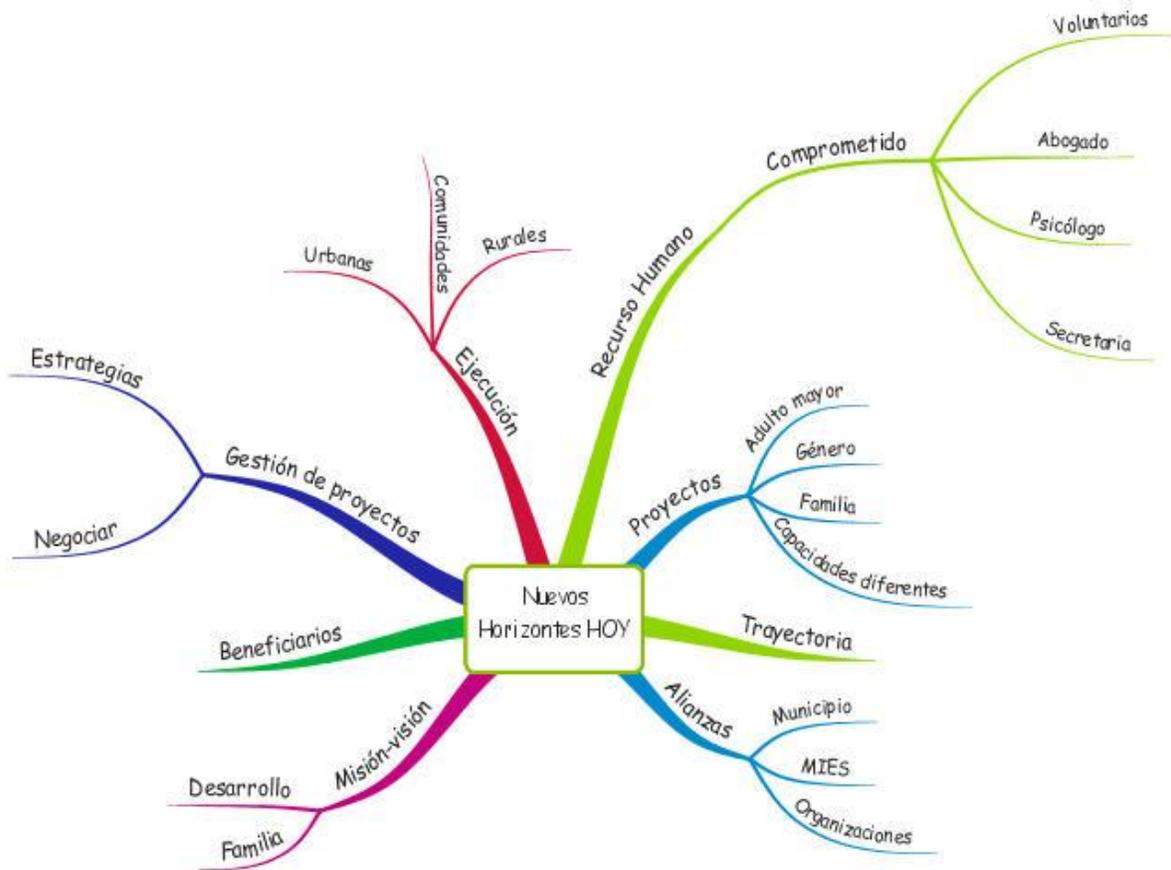
Mapa mental: Nuevos Horizontes HOY

Nuevos proyectos: Género, familia, niños y niñas, adultos mayores, capacidades diferentes. **Trayectoria Alianzas:** Municipios, MIES, INFA, Organizaciones

Visión-misión: Desarrollo y familia **Gestión:** Buscar estrategias, negociar **Grupo de beneficiarios; Ejecución:** Comunidades rurales y urbanas **Recursos**

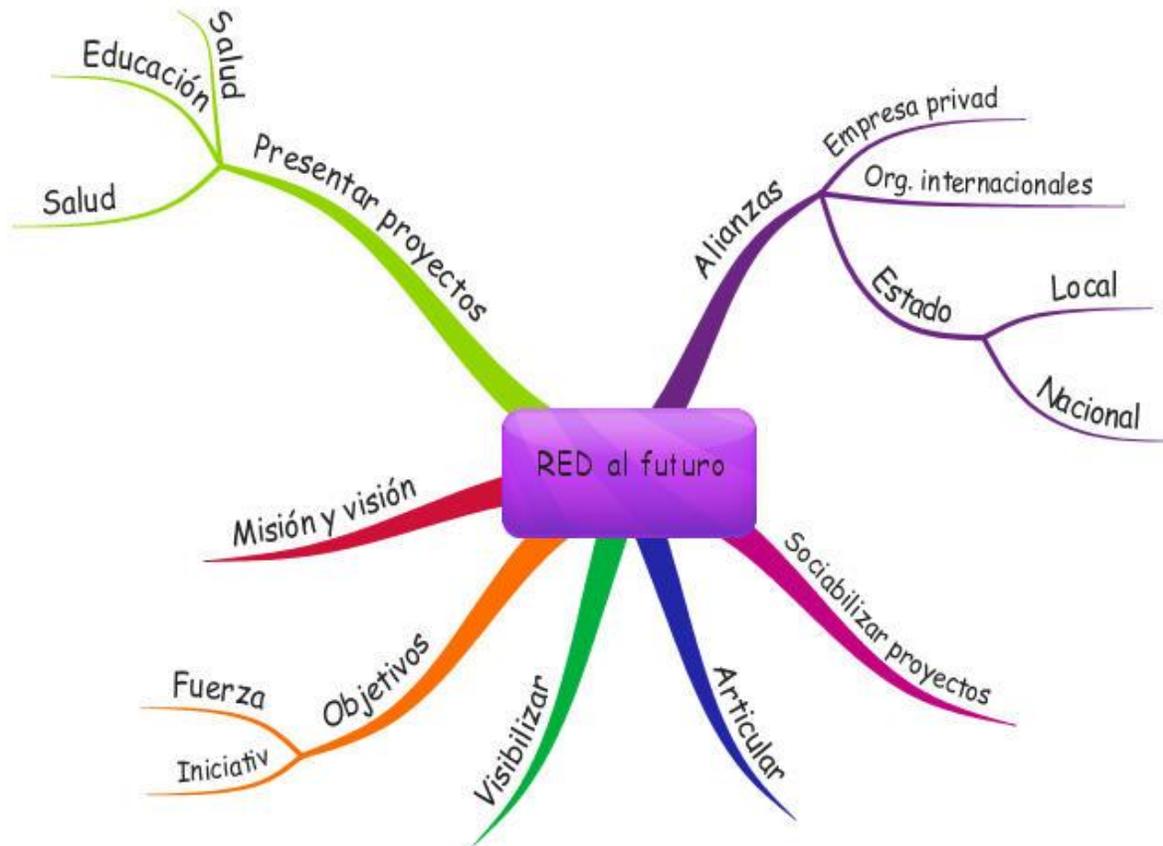
humanos: Comprometido- Contador, psicólogos, abogados, secretaria y voluntarios

Mapa mental



Mapa mental: Red al futuro

Buscar alianzas: Ministerios, gobierno local, organismos internacionales, empresas privadas. **Presentar proyectos:** Derecho, salud y educación
Objetivos: Fuerza e iniciativa **Socializar proyectos; Articular:** iniciativas, propuestas, presentación de proyectos. **Visibilizar:** lo que hacen las organizaciones, y el trabajo que se realiza en conjunto. **Misión y visión:** Compartir unos mismos intereses, fines y dirigirnos hacia las mismas metas.



4. Problemas detectados

En el momento de aplicación de la matriz del Diamante de las Variables Organizacionales se identificaron los siguientes problemas, se los clasificaron y se los ponderaron.

- El problema fue determinado y validado por las participantes en una discusión abierta
- Para cada problema se pidió que las participantes clasifiquen entre las siete variables que ofrece el Diamante de las Variables Organizaciones, pudiendo elegir más de una: Valores Rectores, Estructuras Organizacionales, Sistemas de Información, Estilos de Liderazgo, Recursos Humanos, Habilidades y Destrezas y Estrategias.
- De igual manera se pidió que clasifiquen los problemas entre estructurales, operativos y mixtos
- Siendo 1 el peso con más relevancia y 5 el de menos relevancia, las participantes determinaron qué problemas eran más importantes que otros

Problema	Variable	Clasificación	Peso
No hay recursos	Estructura	Estructural	1

económicos	Habilidades		
Las oficinas no son propias y no siempre cuentan con material	Externo	Mixto	2
Desmotivación del RRHH por falta de recursos económicos	RRHH Estructuras Estrategia	Estructural	2
Hay mucha diferencia de sueldos con el Estado	Estructura organizacional RRHH Habilidades	Mixto	1
Fuga de cerebros al estado	RRHH Habilidades	Estructural	1
Las universidades no capacitan en temas sociales de desarrollo	RRHH	Mixto	3
El municipio no colabora con las organizaciones, en especial con el tema de mujeres, impidiendo una incidencia en las políticas públicas	Estrategia	Estructural	1
Falta de empoderamiento de las mujeres	RRHH Estrategia Habilidades	Mixto	1
Falta de capacidad para gestionar y escribir proyectos	RRHH Habilidades Estrategias	Mixto	1
No hay habilidades de negociación	Habilidades RRHH	Operativo	1
Hay mujeres de las instituciones públicas que no vienen de procesos y te dan las espaldas o hay mujeres que	Habilidades Destrezas	Operativo	4

resguardan su trabajo			
Hay diferencias entre la gente de planta y los de contrato y se refleja en los diferentes beneficios	RRHH	Estructural	3
Imagen y posicionamiento de la organización (estrategia de marketing) mostrar la trayectoria	Estructuras Orgánicas	Operativo	3
Sistematización de la trayectoria y los proyectos que se han ejecutado	Sistemas de información Estrategias Habilidades y Destrezas	Operativo	2
Debilidad de comunicación interna	Sistemas de información	Operativo	3
El gobierno asume espacios que ocupaban las ONGs pero no siempre con servicios de calidad	Estrategias	Estructural	2
Las nuevas regulaciones no han tenido buenos procesos en cuanto a su legitimación	Sistemas de información	Operativo	2

5. Necesidades de capacitación

Tomando en cuenta las necesidades detectadas, se les solicitó a las participantes realicen un ejercicio en grupos sobre las necesidades de capacitación que tienen y sobre las cuáles les gustaría recibir talleres. Se les pidió que puntualicen qué temas les gustaría tratar, qué resultados les gustaría obtener y que establezcan de

manera aproximada la carga horaria de cada tema para así saber qué profundidad esperan de cada temática. Los resultados fueron los siguientes:

Grupo 1

TÍTULO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	CARGA HORARIA
1. Elaboración de proyectos	-Redactar, sociabilizar, exponer y ejecutar.	Que nos permita conseguir los recursos	Dos días
2. Negociación	-Con quién, cuándo, parámetros, definir la negociación	Canalizar las actividades a los sectores más vulnerables	1 día
3. Cómo administrar los recursos económicos disponibles	-Cómo canalizarlos, distribuirlos y priorizarlos	Destinar los recursos a las necesidades prioritarias	1 día
4. Estrategias de alianzas	-Cómo lograr mejores alianzas y cuándo pensar en una alianza	Lograr una base de apoyo que fortalezca las acciones	1 día
5. Participación política, ciudadana y control social	-Acción y estrategias. Hacer vigilancia y exhibición del presupuesto	Ser parte activa en el desarrollo de la sociedad	1 día

Grupo 2

NOMBRE	BREVE DESCRIPCIÓN	RESULTADOS	CARGA HORARIA
1. Incidencia política	-Incidir: qué y cómo. Conocer los poderes, caras ocultas del poder. Crear agenda para incidir.	Claridad sobre la incidencia. Hacer incidencia que genere resultados específicos.	12 horas
2. Marco legal y/o Constitucional (Análisis del contexto)	-Herramientas legales, metodologías de análisis del	Conocer el marco general y constitucional para el libre actuar	12 horas

	contexto, plan nacional del Buen Vivir	O.S.C.	
3. Gestión financiera y administrativa	Gestión de recursos (dónde y cómo) importancia y administración de los mismo	Adecuado manejo de generación de los recursos plazo	16 horas
4. Elaboración de proyectos	Marco lógico, presupuestos, distribución de actividades y resultados	elaboración de proyectos a mediano y largo plazo	16 horas
5. Sostenibilidad	Procesos sostenibles	-Procesos sostenibles a nivel comunitario	12 horas
6. Gestión del conocimiento	Sistematización, tecnología, trabajo en equipo, fortalecimiento institucional, manejo de temas de género	-Manejo del conocimiento. -Capacidades instaladas y fortalecimiento del equipo.	12 horas
7. Ejecución de proyectos. Elaboración de indicadores	-Herramientas -Planificaciones -Organización de la información -Metodologías aplicadas	-Un manejo adecuado de la información y metodología. -Aprendizaje en la medición de indicadores	12 horas

La siguiente tabla prioriza los temas de capacitación que esta organización analiza como necesarias para poder cumplir con sus objetivos. Existen cuatro 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 2 por las entrevistas realizadas a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por la Fundación Nuevos Horizontes (1). Llegando así a tener como referencia cuatro menciones por cada tema.

Tema	Menciones
1. Estrategias de proyectos	2
2. Negociación	2
3. Administrar recursos económicos y financieros.	2

4. Estrategias de alianzas	3
5. Participación política, ciudadana y control social.	1
6. Marco legal y constitucional. Análisis de contexto	1
7. Sostenibilidad	2
8. Gestión de conocimiento	1
9. Elaboración de indicadores	1

6. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a dos actores claves: Alicia Zamora quien a través del Comité de Usuarías que preside ha tenido una relación cercana con la fundación y a Verónica Cevallos quien trabajó algunos años en Nuevos Horizontes.

De manera general, se puede inferir que Nuevos Horizontes durante los años de su práctica social ha ampliado su área de influencia, es decir, ha pasado de ser una fundación en defensa de los derechos de la mujeres y de la violencia de género a un trabajo más integral por el bienestar integral de la familia y de todos sus miembros con énfasis en situaciones de maltrato y violencia intrafamiliar sea sexual, física y psicológica. En las entrevistas realizadas a Verónica y a Alicia se detecta claramente un liderazgo comprometido y responsable de parte de la actual directora ejecutiva Myriam Loo quien sin duda ha sido el motor y la impulsora de la fundación durante los años de trayectoria. Es así que Alicia cree que muchas veces debido a la falta de recursos económicos la fundación no logra tener un personal de planta bien remunerado y que esto provoca que la psicóloga, la trabajadora social y el abogado muchas veces tenga una excesiva carga de trabajo o que no puedan atender en la oficina. Sin embargo, puntualiza que logran de cierto modo hacer frente a esta situación a través del apoyo de voluntarios/as y pasantes que colaboran con la fundación. Finalmente, tanto lo expuesto por Verónica como por Alicia se comprueba que la Fundación es una organización de puertas abiertas, una "familia sólida", con un liderazgo comprometido y perseverante y que su trabajo sin duda se fortalecería si contaría con una mejor gestión y obtención de recursos económicos que les permita manejar más proyectos y lograr más incidencia con sus grupos objetivos.

7. Observaciones Generales y Conclusiones

- Nuevos Horizontes tuvo un papel protagónico en la creación de la Comisaría de la Mujer en Portoviejo y en las comisarias itinerantes. De lo inferido en el taller y en las entrevistas, dicho logro es a la vez un hito para Nuevos Horizontes y les ha recubierto de legitimidad, perseverancia y eficacia en las acciones que ejecutan.
- De manera repetitiva se mencionó que el primer obstáculo para las OSC en Manabí es la falta de recursos económicos para ejecutar sus acciones, para

contar con oficinas propias y para tener material suficiente para trabajar. Se mencionó que no es únicamente la falta de recursos sino cómo se los administra al momento de obtenerlos para que éstos sean utilizados en el beneficio de los procesos y de las organizaciones que los administran. Lo que se pretende es que no simplemente se desembolsen los fondos sino que se logre capitalizar los recursos al interior de las organizaciones.

- El rol del Estado también fue analizado en cuanto al personal que trabaja o trabajaba en las OSC que está siendo contratado por el estado lo cual provoca una rotación constante y pérdida de capital humano para las OSC que ha invertido recursos y conocimientos en dichos profesionales que finalmente terminan trabajando para el estado, es así que se habló de una "fuga de cerebros" causando un debilitamiento al interior de las instituciones. Se puntualizó que la razón principal es la diferencia significativa de sueldos que puede ofrecer al estado frente a las OSC.
- Además, se dijo que el estado actualmente ocupa espacios y brinda servicios que anteriormente lo hacían las OSC pero que sin embargo no garantizan la calidad de la oferta lo cual debe ser un punto de análisis para las OSC en cuanto a su papel en la nueva coyuntura política y al rol que deben manejar.
- Otra de las debilidades que se detectó fue la oferta educativa que ofrecen las universidades en Manabí ya que no tienen una orientación social lo cual perjudica a jóvenes que están interesados en trabajar en dicho sector y por lo tanto influye en el Recurso Humano de las OSC
- En su generalidad, las OSC en Manabí debido a la falta de recursos y a las características del trabajo cuentan con un número limitado de personal de planta y con personal itinerante que se les contrata puntualmente según surjan los proyectos. Dicha diferencia ocasiona una distinción conflictiva entre el personal de las instituciones por la diferencia de los beneficios y puede afectar al clima interior de las organizaciones
- Otro de los nudos críticos que se detectaron fue la falta de apoyo de los gobiernos locales, en especial de los municipios con los cuales no han logrado gestar alianzas estratégicas. Las razones son la falta de apertura para apoyar proyectos de género, y se mencionó que muchas veces hay un tema de machismo de por medio al interior de los municipios que no toman en serio el trabajo social de las mujeres y sus propuestas.
- Es importante destacar que en su generalidad las participantes que asistieron al taller de diagnóstico trabajan en organizaciones pequeñas, de tipo asociativo y voluntario que han sostenido su trabajo de una manera involucrada pero muchas veces al día a día y sin criterios técnicos de

gestión por lo que se pudo percibir necesidades primarias de capacitación tales como redacción, destrezas de oratoria, presentación de proyectos, entre otras. Sus necesidades de capacitación sobre todo están enfocadas en la profesionalización para pasar de labores caritativas a una gestión comunitaria más integral.

- De manera general se identificó como necesidades de capacitación prioritarias el diseño y gestión de proyectos, la actualización del marco legal y de los cambios institucionales, administración financiera administrativa y herramientas de sistematización y gestión del conocimiento.

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.

FUDHES ha desatado varios programas con los que ha logrado una importante incidencia en aspectos como la democracia, la participación ciudadana, el desarrollo humano. Por ejemplo, el proyecto "Participación ciudadana y democracia" que tuvo como finalidad el fortalecimiento de la participación ciudadana de 300 adolescentes entre 13 a 17 años de edad en barrios urbanos populares de la ciudad de Guayaquil y su resultados alcanzó lo siguiente:

- ✓ Formación 30 motivadores adolescentes comunitarios que generaron 30 grupos barriales.
- ✓ Se fortaleció el autoestima ciudadana de 300 adolescentes participantes del proyecto.
- ✓ Se ejecutó 30 micros proyectos que dieron solución a problemas comunitarios.

Asimismo, con la ejecución del programa "Creciendo con nuestros hijos" promovieron el desarrollo integral de niños de 0 meses a 5 años de edad, con la participación de 2000 niños y 1400 familias. Con ello lograron que este grupo practique valores ciudadanos que mejoran la convivencia familiar, el ejercicio de su ciudadanía, mayor participación comunitaria y ha permitido la disminución de los índices de maltrato y violación de derechos.

Sin embargo, el proyecto 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. Operativo
Poca aplicación del plan estratégico. Operativo
No se encuentra definidas la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea). Estructural
Falta de evaluación del plan estratégico. Operativo

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%

5. Considera el universo total de problemas detectados.
 6. Considera 6 problemas estructurales de 24 detectados
 7. Considera 14 problemas operativos de 24 detectados
 8. Considera 4 problemas mixtos de 24 detectados
- ** Los datos se encuentran redondeados para contar con valores cerrados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

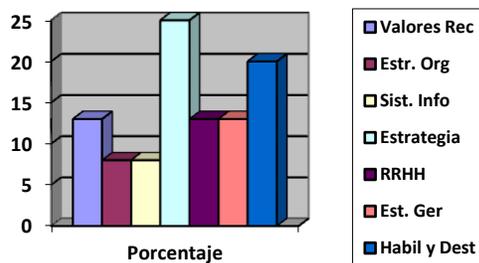
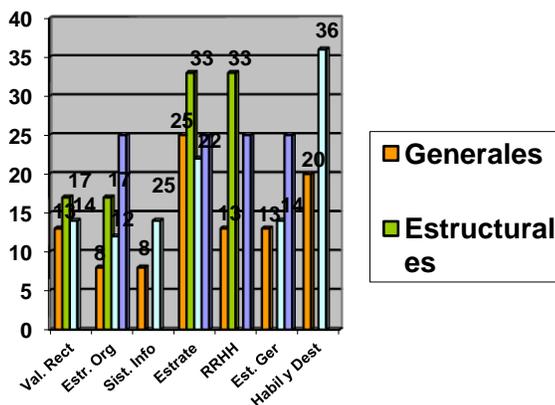


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



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 la 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

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
Falta de capacidad de poner contrapartes de los proyectos.	Poner en práctica el plan estratégico.	También se tiene una buena contraparte con el local que tienen de comodato.
Tener otros aliados en los proyectos	Diseñar una estrategia para visitar a las empresas privadas a nivel local que puedan ser aliados.	Contraparte existe en la infraestructura, lo que faltaría es la parte económica
Tener mejor financiamiento.	Hay que investigar cuáles empresas y tener una estrategia de acercamiento.	
	Hacer autogestión y vender paquetes de capacitación en las	

	<p>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>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 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</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 abrirnos entre nosotros</p>

	<p>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>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 proceso de inducción</p>	
<p>Poca interiorización de los valores</p>	<p>Hay que empezar por una socialización, sensibilización interna y establecer espacios comunes de encuentro.</p>	<p>Cuando lo tienes interiorizado sabes cómo ponerlo en práctica</p>
<p>Poca claridad en las líneas de acción.</p> <p>Poca aplicación del Plan Estratégico</p> <p>Falta de evaluación del P.E.</p>	<p>Evaluación del Plan Estratégico, y definir mecanismos de aplicación.</p> <p>Dar a conocer a todos quienes trabajan en la institución que existe este tipo de</p>	

	<p>herramientas, y que comprendan las elementos del P.E.</p> <p>Hay que revisar las líneas de acción</p> <p>Fortalecer la identidad de FUDHES.</p>	
<p>El grupo está desorganizado esto provoca improvisación y no hay una mirada única institucional</p>	<p>Jornada de reflexión sobre el tema de la identidad.</p> <p>Lograr una dinámica propia, porque el personal está disperso y fragmentado según los proyectos.</p> <p>Establecer una agenda de reuniones periódicas, no siempre con todo el personal, tener un espacio definido.</p> <p>Hay iniciativas como la "hora del café" en donde se comparten los aprendizajes de los proyectos.</p>	<p>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.</p> <p>Los cooperantes nos ven sólo como ente ejecutor y eso no nos deja espacio para tener una dinámica propia de FUDHES</p>
<p>No se encuentra definida la estructura orgánica (se ha dado de manera más espontánea)</p>	<p>Realizar un organigrama</p>	
<p>El personal es rotativo</p>	<p>Garantizar financiamiento para que se dé más estabilidad al personal</p>	

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.

DIAGNÓSTICO DE LA RED GUAURO

1. Antecedentes

La Red GUAURO, una red de organizaciones afro ecuatorianos del Guayas, reúne a 16 organizaciones de la sociedad civil; algunas de ellas son de "hecho" y otras, de "derecho" (fundaciones o asociaciones). La red comenzó como parte de un proyecto con apoyo de la fundación española Documenta. Su trabajo se enfoca en lograr que las comunidades afro-descendientes tengan su propio espacio de comunión, pero al mismo tiempo que se integren con fuerza a la sociedad para poder incidir en diversos aspectos (sociales, económicos, políticos, entre otros.) que son necesarios para impulsar el desarrollo y la equidad.

Su misión es la de "Generar estrategias para visibilizar a la población afroecuatoriana y generar alianzas duraderas para la ejecución eficaz y transparente de actividades y proyectos de OSC, que contribuyan al desarrollo sostenible de la población afroecuatoriana". Su visión es la de "Proveer una plataforma de unidad y coordinación por y para las organizaciones de la Sociedad Civil afroecuatorianas, para lograr su posicionamiento como interlocutor representativo ante las dependencias del Estado, del gobierno local y demás agencias de cooperación nacionales e internacionales, para la satisfacción de las necesidades en materia de participación ciudadana para el desarrollo del pueblo afroecuatoriano".

GUAURO nació hace cerca de seis meses y por ahora sus esfuerzos se concentran en su fortalecimiento y el del resto de organizaciones que la componen. Por ejemplo, en lo que va de su fundación, han programado actividades para incrementar la visibilidad de la Red a través de exposiciones (casas abiertas), participación en foros, mesas redondas y el 25 de noviembre se organizaron para salir a las calles a la marcha sobre la violencia intrafamiliar que afecta a un amplio sector de las familias ecuatorianas. Otras de sus actividades planificadas son conmemorar el día Internacional del VIH/Sida (1 de diciembre) y el día de los Derechos Humanos (10 de diciembre).

El objetivo general de GUAURO es:

- ✓ Fortalecimiento de la Red y sus integrantes

Sus objetivos son:

- ✓ Fomentar la participación de las diferentes OSC afro de Guayaquil en la consecución de la misión de GUAURO
- ✓ Generar el apoyo mutuo entre las OSC para sacar adelante su trabajo.

El proyecto que aspira GUAFRO poder llevar a cabo es la realización de un Centro Cultural de afro-descendientes, un espacio de encuentro que también se convierta en una bolsa de trabajo. De igual manera, planea impulsar un programa de periodismo comunitario que podría ofrecer una oportunidad de diálogo en el año (pre) electoral que se acerca. A nivel interno, proyectan el Plan Operativo Anual para el 2012

Lucciola González, Directora de las Red, comenta que el componente humano es lo más importante de GUAFRO y al respecto agrega: "Hay gente muy empoderada, despojada de interés, gente que tiene experiencia en el trabajo social que le falta pulirse en determinados temas, pero gente muy responsable. Son personas que quieren salir adelante, buscan en qué participar, qué aprender y personas que se integran entre sí. Lo más importante es que tenemos un conjunto humano y tenemos claro que queremos reivindicar los derechos del grupo afro".

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado la Red Guafro. 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 representantes de organizaciones que componen GUAFRO. En el taller se logró identificar la situación actual de la red, 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. Sin embargo, creo que los resultados obtenidos son importantes analizarlos a la luz de su estado actual ya que como se menciona en los antecedentes la RED GUAFRO se encuentra en una reciente creación y estructuración lo cual explica los hallazgos de dicho diagnóstico.

2.1. En relación a la composición de problemas

Para la identificación de los problemas se aplicó con las 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 19 problemas, de los cuales 4 son estructurales, 12 operativos y 3 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:

1. No hay una estructura ni un directorio
2. No contar y no saber utilizar la tecnología
3. Falta de experiencia en manejo de conflictos
4. Las compañeras tienen poco nivel educativo
5. No hay recursos económicos y no hay una búsqueda
6. No hay una imagen, un logotipo, no hay publicidad
7. No hay estrategias
8. Falta de capacitación en liderazgo
9. Falta un banco comunitaria para GUAFRO
10. Poner en práctica las habilidades como vender artesanías
11. Hay un liderazgo inclusivo, participativo pero no tienen donde apoyarse
12. Se usa solo el teléfono, no el correo
13. No se tiene un mapeo de las organizaciones que podrían adherirse
14. Falta de liderazgo político
15. Faltan programas productivos
16. No hay motivación ni capacitación frecuentes.
17. Falta de preparación en RR HH, relaciones públicas, comunicación
18. Falta de capacitación en derechos y que los conozcan
19. Fomentar bases y fortalecerlas (identidad), crear credibilidad para que otras organizaciones se unan.

Problemas estructurales

No hay una estructura / No hay un directorio
Las compañeras tienen poco nivel educativo
Hay un liderazgo inclusivo, participativo pero no tiene en donde apoyarse
Fomentar las bases y fortalecerse por dentro para dar credibilidad y lograr que más organizaciones se interesen

Problemas operativos

No cuentan y no saben manejar la tecnología
Falta de experticia en manejo de conflictos
No hay una imagen, ni un logotipo, no hay publicidad
Falta un banco comunitario para GUAFRO
Poner en práctica las fortalezas cómo vender artesanía
Preparación en RRHH, relaciones públicas, comunicación
Se usa solo el teléfono no se utilizan los correos
No se tiene un mapeo de las asociaciones que podrían adherirse
Falta de formación en liderazgo político
Falta programas productivos
Falta especializarse en tema de derechos y que los conozcan

Problemas mixtos

No hay estrategias
No hay recursos económicos y no hay una búsqueda
No hay una motivación y capacitación frecuente

Problemas más relevantes identificados con peso 1

No contar y no saber manejar la tecnología. Operativo
Falta de capacitación en liderazgo. Operativo
No hay estrategias. Mixto
No hay recursos económicos y no hay una búsqueda. Mixto
No hay una motivación y capacitación frecuente. Mixto
Fomentar las bases y fortalecerse por dentro para dar credibilidad y lograr que más organizaciones se interesen. Estructural
No hay una estructura / No hay un directorio. Estructural

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	5%	25%		
Estructuras Orgánicas	11%	50%	25%	
Sistemas de Información	10,5%		17%	
Estrategias	21%			34%
RR HH	5%		8%	
Estilo Gerencial	10,5%			67%
Habilidades y destrezas	37%	25%	50%	
	100%	100%	100%	100%

- 9. Considera el universo total de problemas detectados.
- 10. Considera 4 problemas estructurales de 19 detectados
- 11. Considera 12 problemas operativos de 19 detectados
- 12. Considera 3 problemas mixtos de 19 detectados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

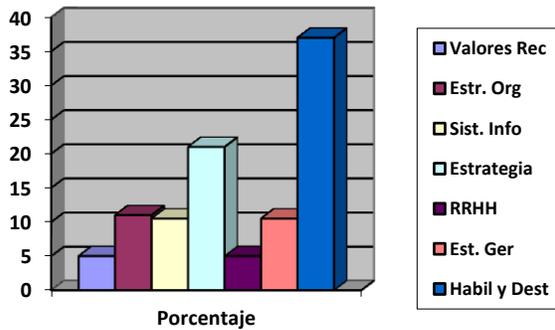
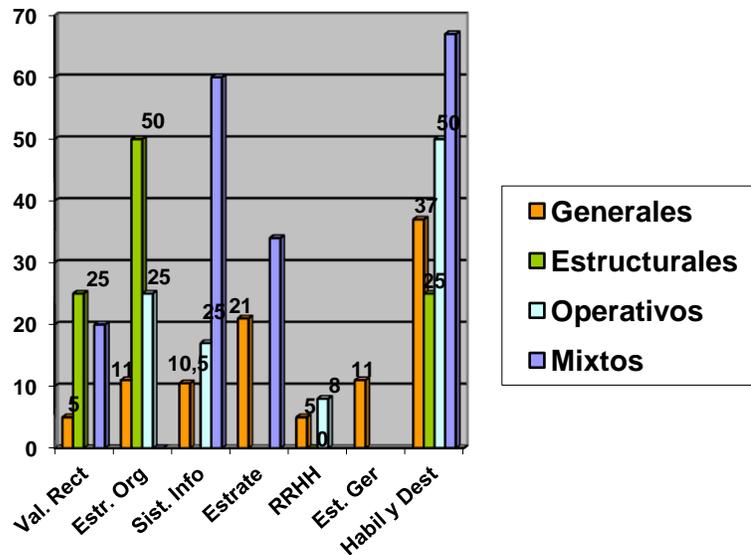


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a Lucciola Gonzales, coordinadora general de la Red Guafro y a Nelly Cortez, socia de la Asociación Carlos Concha que forma parte de la Red Guafro. La reivindicación de los derechos del pueblo afro ecuatoriano es

la causa común que convoca a las organizaciones a ser parte de la Red Guafro, explica Lucciola. La creación de la Red surge de un proyecto financiado por Documenta que busca fortalecer a las asociaciones afroecuatorianas de Guayaquil que se encuentran debilitadas y aisladas, la iniciativa la está liderando Afroamérica XXI, quien ya ha empezado a incluir a Guafro en sus actividades. Actualmente Guafro ya está trabajando en un proyecto de apoyo escolar para niños/as y en el mes de Diciembre trabajarán en el POA para el 2012. Más adelante se espera que las compañeras se fortalezcan con sus organizaciones y que puedan exigir a las autoridades proyectos a favor de sus derechos y necesidades. Lucciola manifiesta que están recién empezando y que hay mucha motivación de parte de las compañeras para que este proyecto salga adelante. A pesar de que el financiamiento de Documenta es puntual, las integrantes de Guafro tienen claro que esta Red debe continuar con el trabajo voluntario o con los "diezmos" de sus participantes. Uno de las principales preocupaciones de Lucciola es la falta de educación de las compañeras en lo que se refiere a herramientas informáticas. Adicionalmente, Lucciola espera seguir adelante con este proyecto, lograr tener el centro cultural, tener una bolsa de trabajo, un SPA pero puntualiza que a futuro las aspiraciones de GUAFRO son de corte político.

Nelly Cortez, comparte muchos criterios con Lucciola y opina que las compañeras están muy interesadas, que asisten a las actividades y que hay muchas ganas pero que hay que profundizar en capacitaciones, preparar a las compañeras académicamente en temas de oratoria y manejo y presentación de proyectos. Finalmente, cree que en un futuro se espera que alguna de las compañeras de GUAFRO ocupe un puesto político y que represente a los afro ecuatorianos.

5. Necesidades de capacitación

En el caso de GUAFRO, el número de menciones es cuatro y no cinco como en el resto de organizaciones. Esto se debe a que GUAFRO está compuesto por diversos actores externos (varias organizaciones que ahora también forman parte de esta Red) y que su vez son participantes/beneficiarios; entonces no hubo necesidad de entrevistar a uno de ellos. Se entrevistó solamente a la Directora y a una participante.

Las menciones de GUAFRO se mantienen así: 1 por la sistematización del taller; 1 por la matriz base; 1 por la entrevista a la directora y 1 por la entrevista al participante.

TEMA	MENCIÓN
1. Herramientas de informática e internet	4
2. Expresión verbal, corporal	3
3. Empoderamiento, autoestima	3
4. Liderazgo	1

5. Diseño y manejo de proyectos	2
6. Capacidad de convocatoria	1
7. Coyuntura política	2
8. Comunicación y relaciones humanas	2
9. Facilitación	1
10. Conocer su historia	1
11. Microempresa	1
12. Facilidad de diálogo	2
13. Economía política	1
14. Herramientas tributarias	1
15. Marco legal de las OSC	2

GUAFRO empieza a dar sus primeros pasos como Red. Están conscientes de que aún tienen mucho camino por recorrer, especialmente en el tema de capacitar a su componente humano que tiene debilidades en aspectos como preparación secundaria, conocimientos en herramientas de informática e internet y también en temas como la expresión verbal y la misma capacidad de diálogo. Componentes sumamente necesarios para poder mejorar y reforzar su labor. Reconocen también que si no están preparados intelectualmente no podrán incidir en la sociedad.

6. Observaciones generales y conclusiones

- El diagnóstico con la Red Guafro dada su reciente creación fue particular desde el punto de mirar de cerca a una iniciativa que cuenta con 6 meses de creación. Es así que el taller fue aprovechado para que las compañeras expongan sus diferentes puntos de vistas y sus expectativas sobre la red. De igual manera, se pudo apreciar que las compañeras aún se miran por separado, como parte de cada organización y que aún falta trabajo en la concepción integral que requiere una red.
- De manera general, se observa una preocupación recurrente sobre el nivel académico de las compañeras, ya que muchas de ellas no hay terminado el bachillerato. Esta condición afecta transversalmente al tema de habilidades y destrezas, es por esto que el 37% de los problemas identificados se remitan a esta variable al igual que el 50% de los problemas estructurales encontrados. En particular, la falta de conocimiento de herramientas informáticas y de internet es considerada como una gran desventaja ya que esto les impide utilizar métodos innovadores y efectivos para lograr convocatoria y publicidad. En habilidades también se identifican como debilidades la capacidad oratoria, de negociación y de diseño de proyecto.
- Con respecto a la debilidad en el nivel educativo de las compañeras creemos que puede ser contrarrestado con aliados estratégicos sólidos y con experiencia como es Afroamérica XXI y otras organizaciones con trayectoria que podrían apoyar el proceso siempre y cuando se mantenga la autonomía de la Red Guafro.

- El entusiasmo y la motivación de las compañeras que conforman la Red es un aspecto que merece ser destacado y que debe ser aprovechado en el momento actual. Sin embargo, al momento de hablar de las expectativas y de las líneas de trabajo a futuro no existe la misma concordancia. Si bien Lucciola -coordinadora general- comenta que los planes a futuro más cercanos son la creación de un Centro Cultural con una bolsa de trabajo y un Spa y que actualmente trabajan en un proyecto escolar. Este punto no se evidenció en las diferentes actividades que se hicieron durante el taller de diagnóstico, al contrario, las compañeras relucieron otras expectativas como armar un Banco Comunitario y hacer proyectos productivos. Este hallazgo coincide con que una de las debilidades que se mencionó fue sobre la necesidad de manejar la misma información. Red Guafro está próxima a armar su POA 2012, para lo cual es importante puntualizar las estrategias y las líneas de trabajo sobre las que se está apostando para así lograr una comprensión generalizada de todas las compañeras
- Ligado a este punto es importante tomar en cuenta la falta de definición de estrategias que existe. El 21% de los problemas totales y el 67% de los problemas mixtos (operativos y estructurales) surgen de la ausencia de estrategias definidas, socializadas y puestas a funcionar. El tema del financiamiento entra en este punto ya que las compañeras alegan que es su primer obstáculo pero que tampoco no se accionan los esfuerzos para conseguirlo. Se entiende también que la falta de estrategias es una cuestión de tiempo ya que en sus meses de creación se han concentrado en su conformación como primer paso.
- Una de las estrategias que se debería prestar atención es la integración de más organizaciones para así fortalecer y ampliar la Red, la oportunidad de ser parte de una Red que tenga como base reivindicar los derechos del pueblo afro ecuatoriano es un motivo poderoso y convocante para algunas organizaciones que muchas veces trabajan de manera aislada. Como propuesta práctica se habló sobre la necesidad de contar con una base de datos actualizada de organizaciones.
- Sobre su estructura orgánica se reconoce que no existe una estructura definida y hay un desacuerdo sobre si esto es una complicación o al contrario establece un estilo de liderazgo horizontal y democrático que podría ser una propuesta innovadora para una red de reciente creación. También se destaca el comprometido rol de Lucciola y puntualizan que muchas veces no tiene dónde apoyarse y que esto depende mucho del involucramiento y el soporte que presten las organizaciones parte.
- La Red tiene ideas de trabajo muy dispersas aún. Tienen un objetivo: mejorar la calidad de vida del pueblo afro ecuatoriano; sin embargo, parecería que todas van por caminos distintos y no han trazado una línea definida. No ven aún la iniciativa como lo que es: un proyecto que pretende abarcar a varias organizaciones para trabajar de manera conjunta con programas un tanto más ambiciosos que no únicamente se enfoquen en

aportar al Banco Comunitario. Probablemente en este punto falte una visión más estratégica de quienes integran la red o quienes podrían hacerlo a futuro para obtener resultados diferentes.

- Lo interesante de los resultados de las necesidades de capacitación es que la mayoría está consciente de las debilidades en cuanto a sus habilidades y reconoce que mientras no se sean resueltas será muy complicado incidir de manera fuerte en la sociedad y en la política.
- La creación de un Centro Cultural es una idea bastante interesante porque lo que planean es dar a conocer su cultura, sus tradiciones y evidentemente proporcionar un espacio de cultura y recreación a las personas por quienes trabajan, así como un espacio de trabajo. Los miembros de la red y específicamente quienes conforman el proceso Afro América XXI están muy pendientes del tema cultural, educativo: han comenzado a armar una pequeña biblioteca en la oficina de la Red para que la gente conozca y valore más al pueblo afro ecuatoriano.
- Por encontrarse en un proceso inicial, las integrantes de las Red están muy motivadas y comprometidas con el proyecto. Aseguran que con o sin presupuesto siguen trabajando y reconocen que si no trabajan por la comunidad no tienen razón de existir.
- Finalmente la intencionalidad política de la Red Guafro es un aspecto importante a destacar y que se evidencia en las necesidades de capacitación en liderazgo político, análisis de contexto y coyuntura política.

DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN FORO DE LA JUVENTUD

1. Antecedentes

El Foro de la Juventud de Guayaquil se constituyó el 16 de agosto de 2000. Es una organización social no gubernamental. Un espacio de participación social y productiva, cuyo fin, según explica Juan Carlos Macías, director de proyectos y uno de sus fundadores es “apoyar los procesos sociales y micro empresariales en el ámbito juvenil y comunitario, en las áreas educativas, formativas, micro empresariales (social y productivo). Al hablar del tema social también se habla de temas cívicos, políticos (no partidistas) y participación ciudadana”.

El Foro de la Juventud de Guayaquil trabaja desde hace más 10 años; sin embargo, hay una historia detrás de sí que los acompaña desde 1993 cuando existía el Foro Nacional de la Juventud. Un proyecto que fue apoyado por Fundación Esquel y que tuvo grandes momentos como el apoyo a la Ley de la Juventud, participación en la Convención Iberoamericana de la Juventud, cuenta Juan Carlos.

El Foro Nacional de la Juventud reunió a varios jóvenes de diversos sectores sociales y económicos de 23 ciudades del país con la intención de promover el debate e incidencia política por parte de ese grupo de la sociedad. “El Foro Nacional se consideró como una alternativa de participación diferente de la que caracterizaba al sistema político ecuatoriano porque presentaba un modelo muy interesante de liderazgo: el sentido de articulación era a la inversa, no se mandaba de arriba hacia abajo”, agrega Modesto Rivas de Fundación Esquel.

En el 2000 consideraron que llegó el momento de llevar su propia autonomía y decidieron abrirse de quienes les apoyaban técnica y económicamente. Sin embargo, el Foro a nivel nacional dejó de existir por problemas a nivel interno: quienes se encontraban a la cabeza no quisieron dejar espacio a futuros líderes. Se dispersaron y quedaron Foros a nivel local y precisamente uno de ellos es el Foro de la Juventud de Guayaquil.

Hoy este Foro, continuando a la idea de promover la participación de los jóvenes, de lograr incidencia política y de ser un espacio de debate, tiene como misión: “Contribuir a la formación social, cívica, democrática, educativa, productiva de los jóvenes ecuatorianos, creando mecanismo de responsabilidad social, participativa y productiva, impulsándolos como ciudadanos líderes en la construcción y desarrollo de un Ecuador progresivo y una América Latina unida”.

Los objetivos que persiguen:

- ✓ Promover el liderazgo, la participación y la responsabilidad social y el emprendimiento juvenil.
- ✓ Proteger y difundir los derechos de los adolescentes y jóvenes mediante la Ley de la Juventud y la Carta Iberoamericana de los Derechos de la juventud.
- ✓ Fortalecer a las organizaciones juveniles de hecho o de derecho, mediante la asesoría, asistencia técnica y legal.
- ✓ Crear fuentes alternativas de emprendimiento juvenil para jóvenes y la familia mediante la creación de proyectos productivos, autosustentables.
- ✓ Desarrollar consultorías y asesoramientos sociales y productivos a instituciones públicas y privadas, de acorde a la Ley.
- ✓ Mantener la formación en una cultura de paz y desarrollo social y cultural en Ecuador y Latinoamérica.

El Foro trabaja por la formación en liderazgo, participación y desarrollo social. El acceso a las TIC's es otro de los aspectos que entran en sus líneas de trabajo ya que cuentan con un espacio equipado para que los jóvenes se capaciten en esta área. Otro tema en el que trata de incidir es en la responsabilidad social corporativa.

Sus líneas de trabajo se enfocan en la educación, formación, micro empresarial, emprendimiento social y productivo en la que se capacitan para poder realizar determinadas actividades. En el tema social también se centran en aspectos de civismo, política no partidista.

Dentro de sus proyectos subrayan el programa del Centro de Servicio de Formación Tecnológica. Hace pocos meses firmaron un convenio con la Universidad Salesiana en el que los miembros de la institución tendrán un 15% de descuento en maestrías. Podrán usar los salones y aulas sin costo alguno y aprovecharán de este beneficio para hacer una conferencia magistral el año entrante en la cual asistirán jóvenes de otros países a presentar sus ponencias. Tienen un programa de capacitación en formación de voluntarios, liderazgo.

El próximo año planean la ejecución del proyecto "Desarrollando liderazgos en los jóvenes urbanos marginales del Guayas" cuyo objetivo es fomentar, promover y potenciar a 250 jóvenes urbanos marginales de Guayaquil y de la provincia del Guayas, con liderazgo social que permita incidir positivamente en la toma de decisiones de sus localidades para el desarrollo de sus comunidades y su cantón". El proyecto está diseñado para que pueda ejecutarse entre enero y diciembre del próximo año.

Como sus puntos fuertes, los funcionarios del Foro destacan su compromiso con los ideales, el trabajo en equipo y las alianzas que han logrado acordar con ciertas organizaciones. Próximamente contarán con su propio sitio Web que sin duda será un beneficio para difundir su trabajo, sus proyectos y penetrar con más fuerza a los grupos más vulnerables de la ciudad de Guayaquil.

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado al Foro de la Juventud. La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del taller de diagnóstico o jornada de reflexión en Guayaquil en donde se logró identificar la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y sus necesidades de capacitación. También se aplicó cuatro 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 analizadas 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 13 problemas, de los cuales 3 son estructurales, 8 operativos 2 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 sugiere 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:

Falta de recursos para pago al personal

Falta de recursos económicos para movilizarse
Hay la apertura de asistir a talleres o a eventos pero por el tiempo y el trabajo del personal no pueden asistir
No hay personal de planta permanente
Se debe seguir trabajando en las estrategias comunicacionales del Foro
No se cumple en su totalidad o a tiempo el Plan Anual por dos razones principalmente: recursos económicos y por falta de tiempo
Falta lograr conseguir recursos de las instituciones públicas
Falta de comunicación virtual externa (no todos tienen acceso al internet y manejo de herramientas de los chicos y los grupos)
La gente con la que se trabaja no maneja las herramientas de comunicación o internet
A veces por los tiempos de la cooperación o las contrapartes no se tienen tiempo para convocar a las reuniones
Falta de profundización en temas de identidad e interculturalidad
Fortalecer trabajo en Red con otras organizaciones
Como institución debido a que se han priorizado otros temas no se ha insertado en comunidades afro.

Problemas estructurales

Falta de recursos para pago al personal
No hay personal de planta permanente
Falta de profundización en temas de identidad e interculturalidad

Problemas operativos

Falta de recursos económicos para movilizarse
Hay la apertura de asistir a talleres o a eventos pero por el tiempo y el trabajo del personal no pueden asistir
Se debe seguir trabajando en las estrategias comunicacionales del Foro
Falta lograr conseguir recursos de las instituciones públicas
Falta de comunicación virtual externa (no todos tienen acceso al internet y manejo de herramientas de los chicos y los grupos)
La gente con la que se trabaja no maneja las herramientas de comunicación o internet
A veces por los tiempos de la cooperación o las contrapartes no se tienen tiempo para convocar a las reuniones
Fortalecer trabajo en Red con otras organizaciones

Problemas mixtos

Como institución debido a que se han priorizado otros temas no se ha
--

insertado en comunidades afro.
No se cumple en su totalidad o a tiempo el Plan Anual por dos razones principalmente: recursos económicos y por falta de tiempo

Problemas más relevantes identificados con peso 1 y 2

Falta de recursos para pago al personal. Estructural
No hay personal de planta permanente. Estructural

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				
Estructuras Orgánicas				
Sistemas de Información	15%		25%	
Estrategias	23%		25%	50%
RR HH	46%	67%	38%	
Estilo Gerencial				
Habilidades y destrezas	16%	33%	12%	50%
	100%	100%	100%	100%

- 13. Considera el universo total de problemas detectados.
- 14. Considera 3 problemas estructurales de 13 detectados
- 15. Considera 8 problemas operativos de 13 detectados
- 16. Considera 2 problemas mixtos de 13 detectados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

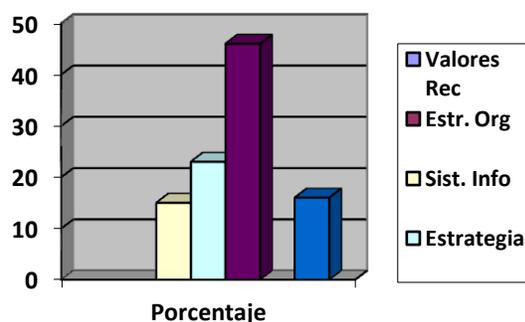
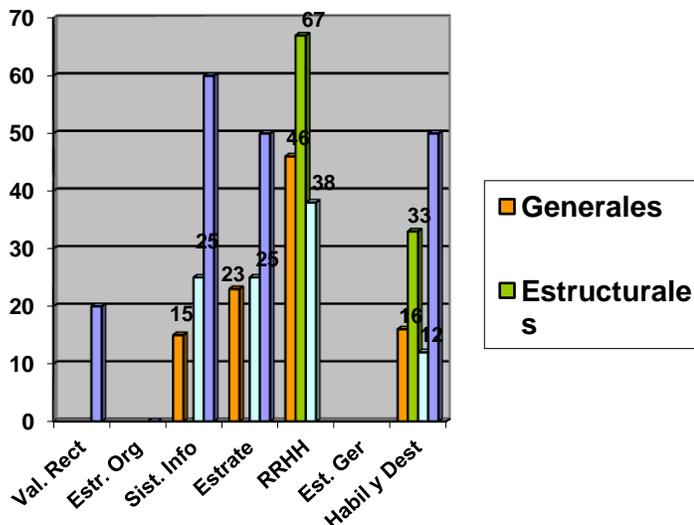


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas realizadas a Juan Carlos Macías, director de proyectos y a Mayra Cedeño, presidenta del Foro nos permitieron entrever la trayectoria del Foro durante estos 16 años. Ambos nos comentan que el nacimiento de Foro y su inicial involucramiento fue parte de un proceso que continúa hasta ahora. Es así que ellos empezaron siendo estudiantes jóvenes y con el tiempo se han profesionalizado y ahora dirigen la institución que actualmente se encuentra fortalecida y sólida. Las estrategias exitosas durante estos años han sido: la diversificación de temas sobre los cuales trabajan (el foro ya no trabaja únicamente en temáticas de juventud se ha ampliado a procesos comunitarios, de emprendimiento y centros de formación), la rigurosidad con la cual han manejado los temas financieros y administrativos y lograr el financiamiento de varias agencias internacionales tales como la Cooperación Belga, BID, USAID, entre otras. De igual manera mencionan que han logrado importante alianzas estratégicas con universidades y otros actores sociales y en cierto modo actividades de autogestión ya que algunos de los servicios que ofrecen los centros sí son pagados. Finalmente, puntualizan que en su mayoría el personal que trabaja en la institución lo hace de manera honoraria y en su caso específico ellos buscan sus fuentes de ingreso a través de otras consultorías ya que el dinero que ingresa al Foro se lo utiliza exclusivamente en actividades o en el fortalecimiento de la institución.

Teresa Carbo es la presidente del Comité de Damas “Unidas Venceremos” y han trabajado con el Foro durante 10 años, apoyándose mutuamente en las actividades y proyectos de cada uno, Teresa indica que el foro propone una actividad y que ellas ayudan a convocar a la comunidad. Ha sido una relación de beneficio mutuo que espera continúe en el tiempo. Como una de las principales dificultades que identifica Teresa es la falta de comprometimiento de algunos jóvenes en los proyectos lo cual se debería manejar con más autoridad en el equipo de trabajo.

Modesto Rivas conoce muy de cerca el proceso de desarrollo del Foro de la Juventud. Fue parte activa de este proyecto desde sus inicios cuando en primera instancia existía el Foro Nacional de la Juventud, que posteriormente dejó de militar, que se dispersó y finalmente aparecieron varios Foros locales. Uno de ellos fue el Foro de la Juventud de Guayaquil y hoy como un actor externo reconoce que el Foro cuenta con líderes plenamente capacitados y comprometidos con su quehacer para llevar adelante los objetivos que se propone la institución. Comenta que sus líderes siempre se preocuparon por prepararse, por convertirse en profesionales. Sin embargo, también reconoce que al Foro, dentro de la actual coyuntura política, económica, social, no le hacen falta capacidades, sino más bien elementos y alianzas estratégicas que le permitan fortalecerse como organización y así elevar su gestión institucional y que es urgente que logren cohesionarse para lograr una representación significativa en este proceso y para ello subraya que requieren de asistencia técnica. Modesto Rivas, considera que el Foro cumple una labor importante porque es el mejor nivel de expresión de una juventud que está cada vez menos activa.

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 a la Directora Nacional (1), a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por el Foro de la Juventud de Guayaquil (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

TEMA	MENCIONES
Derechos humanos	1
Herramientas de comunicación: redes sociales, TICs	2
Capacidades técnicas para llegar a la gente (actualizar la metodología, dinámicas, entre otras.)	2
Conocimiento y aplicación de las leyes que atañen a la OSC	2
Gerencia las OSC	2
Formación en liderazgo político y DDHH	3
Elaboración de proyectos y manejo de recursos	4

Incidencia política y participación social	2
Teoría política	1
Conocer contexto político	2
Trabajo en Red	2
Manejo de Recursos Humanos	1

Los funcionarios del Foro de la Juventud de Guayaquil analizan como indispensable tener más formación en aspectos relacionados con la gestión de proyectos, el manejo de recursos y la formación en liderazgo político y Derechos Humanos. Esto les permitirá tener un sueldo a sus funcionarios, lo que consecuentemente hará que cuenten con un recurso humano estable y hacer autosustentables los proyectos que proponen. La formación en liderazgo le proporcionará al Foro espacio para incidir en el campo de las políticas públicas.

6. Observaciones generales y conclusiones

- El Foro de la Juventud a diferencia de lo que podría indicar su nombre en la actualidad cumple con funciones a modo de una asociación. En un comienzo se constituyeron con la lógica de Foro, sin embargo durante estos 16 años han diversificado sus acciones y actualmente ejecutan proyectos en un espectro más amplio aunque su especialidad sigue siendo el trabajo de jóvenes.
- El Foro se encuentra en un proceso importante de fortalecimiento, a pesar de ser una asociación pequeña y con tan sólo dos personas de planta ha logrado conseguir financiamiento de varias agencias internacionales y tienen alianzas interinstitucionales que les apoyan constantemente. Lo dicho se verifica con lo que surgió en el taller, ya que sólo 3 problemas de los 13 identificados son de tipo estructural.
- El fortalecimiento del foro se debe a que han conseguido ser una organización con credibilidad, trayectoria, han ejecutado y finalizado proyectos de manera exitosa y que se encuentran innovando y capacitando constantemente.
- Otro de las fortalezas que se identifican es el uso de las herramientas de planificación (cuenta con un Plan Operativo Anual) y las estrategias de comunicación como material impreso, página web y se encuentran en la construcción de un portal de jóvenes.
- Identifican que uno de los problemas más importantes de la organización se concentra en sus recursos humanos, el 46% surgen de esta variable, en especial porque no cuentan con personal de planta remunerado o que trabaja a tiempo completo en la organización. El financiamiento que

consiguen sólo les cubre las actividades y por eso el equipo técnico con el que cuentan usualmente trabaja en otras instituciones y apoya puntualmente en el Foro. En el caso de la Presidente y el Director de Proyectos ocurre lo mismo ellos trabajan honorariamente para el foro.

- El tema de la falta de recursos también afecta a la movilización del equipo técnico a las comunidades y a la oportunidad de asistir a eventos internacionales en los cuales el foro ha sido invitado, lo cual es una pérdida de contactos y de alianzas porque no pueden asistir.
- En cuanto a la necesidad de capacitación la que se identificó recurrentemente es la falta de manejo de herramientas tecnológicas o informáticas como el internet o programas del paquete office. También se habló de una capacitación que de pautas de cómo conseguir un trabajo en red exitoso o cómo manejarse en un ganar-ganar en las alianzas que se logran.
- Con el apoyo del material de comunicación externa (página web, portal, etc.) el Foro logrará difundir con más fuerza su trabajo y principios. Esto les dará la oportunidad de incidir en la sociedad, de llegar a grupos más vulnerables y de lograr mayor credibilidad y visibilidad.
- Si bien el Foro ha logrado alianzas, es necesario que gestione con más ahínco el trabajo en red porque de ese modo logrará enlazarse con otras instituciones y esto lo fortalecerá para continuar con su labor en esta etapa en la que las OSC deben "sobrevivir" al escenario político y económico que se desata cada día de manera más visible. Dentro del actual contexto el Foro, por ser propiamente un espacio de discusión, debate e incidencia, debe formar parte más activa de los procesos de cambio.
- Lo interesante de esta institución es que su personal de planta cuenta con herramientas intelectuales para desempeñar las actividades que han permitido que el Foro genere resultados positivos en medio del complejo espacio económico. Ahora bien, lo que también interesa es que quienes trabajan a su alrededor de manera parcial también cuenten con ciertas capacidades que volverán el trabajo más eficaz. Son personas muy comprometidas y capacitadas, pero necesitan un conocimiento común. Por ejemplo, el manejo de las herramientas informáticas. Si todos quienes, directa o indirectamente, trabajan con el Foro las manejarán seguramente volvería el trabajo más inmediato, menos costoso.
- Probablemente, en la actualidad llama la atención que las nuevas generaciones se encuentren muy poco activas en los sucesos trascendentales que conciernen al desarrollo de una sociedad y es ahí precisamente en donde el Foro de la Juventud entra en acción

convirtiéndose en un espacio en donde estos aspectos comienzan a generar interés, se desarrollan y empiezan a originar debate, participación e incidencia en el espacio público.

DIAGNÓSTICO DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES DE Y PARA LA DISCAPACIDAD (FENODIS)

1. Antecedentes

Creada por iniciativa de FASINARM y con auspicio de Fundación Esquel, FENODIS aparece en 1992 en Guayaquil con la finalidad de proporcionar servicios a personas con capacidades diferentes.

FENODIS está conformada por una amplia red de organizaciones a nivel nacional. Las mismas que durante un determinado periodo asumen la presidencia de la Federación. Un breve recorrido por ese camino:

- ✓ 1992 se crea FENODIS
- ✓ En el segundo periodo la Federación estuvo presidida por la Fundación AMAR de Guayaquil.
- ✓ La Fundación SERLI asume la presidencia en 1998. No cumplieron con los objetivos. Sin embargo, lo interesante de este periodo es que la ONG´s para la discapacidad de Quito se unen y conforman el Núcleo de Pichincha, logrando de ese modo adherir a treinta y seis ONG´s.
- ✓ El período 1998-2000 estuvo presidido por el Dr. Jorge Luna, del 2000-2001 le siguió en la Presidencia el Economista Jorge Carrera, de la Fundación Logros,
- ✓ Desde el 2001 hasta el 2004 fue Presidenta la Dra. Cristina Moreno, de la Fundación Compartir.
- ✓ Patricia Mena de FINESEC ejerce la presidencia desde 2005 hasta el 2007.
- ✓ Entre el 2007 y 2009 Julio Rodríguez de la Fundación Con Cristo asume la presidencia de la Federación.
- ✓ En 2009 María Teresa Donoso de Miño hasta la actualidad ejerce la presidencia de FENODIS.

FENODIS ha centrado su gestión en fortalecer a sus ONG'S miembros (60 en la actualidad a lo largo del país) para que se conviertan en empresas con una visión social empresarial para que ellas y sus mismos proyectos logren auto sostenibilidad. Pero, desde luego, trabaja por conseguir y mejorar el trabajo en red. "Nosotros (FENODIS) buscamos que las organizaciones brinden siempre atención de calidad a las personas con discapacidad. Buscamos la participación activa en la defensa de los derechos de las personas con discapacidad", puntualiza Lilian Mera, Coordinadora Nacional de la Federación.

Los propósitos que persiguen son los siguientes:

1. Buscar el fortalecimiento de la Federación y sus ONG´s miembros

2. Brindar servicios de información, divulgación, capacitación, asesoría y consultoría que fomenten la sostenibilidad de las propuestas institucionales de las ONG's miembros
3. Promover la defensa y cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad. Fortalecer en las organizaciones las habilidades institucionales para el trabajo en red
4. Procurar la prestación de servicios de calidad de las ONG 's miembros para las personas con discapacidad
5. Promover y fortalecer programas de prevención de discapacidades a nivel prenatal, laboral y de accidentes en procura de una cultura de prevención.

La FENODIS se encuentra rehaciendo su misión y visión con miras a mejorar sus servicios y poder cumplir con más firmeza con los objetivos que se han trazado. No obstante, para tener una idea de esta Federación, se presenta la misión y visión con la que trabajaban hasta el 2010.

Misión: "FENODIS es una federación nacional, sin fines de lucro, que junto con las otras 4 Federaciones Nacionales, integran el movimiento asociativo del sector de la discapacidad en el Ecuador. Nuestros servicios están dirigidos a las ONG 's de y para personas con discapacidad organizadas en Núcleos Territoriales".

Dentro de los proyectos que han desatado, se podría mencionar el de "Promoción y exigibilidad de los derechos políticos y laborales de las personas con discapacidades" que vienen trabajando desde el 2006. Este proyecto tiene dos etapas. La primera es la de participación ciudadana que pretende que las personas con discapacidad se involucren en el escenario político de Ecuador con la idea de que se les brinde la información adecuada sobre sus derechos y su misma participación en la sociedad. La segunda es el Sistema de Integración Laboral que busca que las personas con discapacidades tengan una reinserción en el mercado laboral dentro del marco que defiende sus derechos y participación.

El programa de "Una radio incluyente" también fue una propuesta interesante: una radio revista en la que participaban jóvenes con capacidades diferentes y se convertía en un espacio de diálogo en donde se discute temas sobre la discapacidad y se proporciona información sobre el mismo tema. Esta iniciativa es de gran importancia porque utiliza a la comunicación como un eje indiscutiblemente valioso dentro de los procesos de participación para la construcción de una ciudadanía activa. El programa en su primer año fue financiado por USAID, ahora radio Católica continúa sosteniéndolo al aire.

Una de las líneas de trabajo de esta Federación es la capacitación, que consiste en planificar actividades (talleres, cursos, congresos) que fortalezcan de manera técnica y administrativa a sus miembros. Al respecto Lilian considera que se

encuentran en un proceso de "fortalecimiento" y que espera que para dentro de 5 años puedan contar con su propio centro de capacitación para mejorar las destrezas del personal y así brindar cada día atención de calidad a las personas por quienes trabajan a diario.

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a FENODIS. 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 el personal de planta de FENODIS y con funcionarias de tres ONG's afiliadas. En la jornada 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 las 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 analizadas 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 28 problemas, de los cuales 13 son estructurales, 7 operativos y 8 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:

Falta de participación e involucramiento de las ONG ´s afiliadas
Falta de formación de las ONG ´s afiliadas
Las organizaciones no saben o no pueden distinguir las prioridades
Desactualización del Plan Estratégico de la FENODIS por factor tiempo y presupuesto
Las ONG ´s no se apropian del plan estratégico
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios
Las ONG ´s no piensan que es importante la red
El problema es que las ONG ´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red
Si no hay un incentivo económico las instituciones no se comprometen
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día. Falta compromiso
La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG ´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG ´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con nuestros beneficiarios
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia
FENODIS a veces tiene una mirada muy fría y no sabe las realidades de adentro de cada uno
Las visiones no priorizan el fortalecimiento interno y cuando se invierte en este tipo de herramientas es importante
El estado tiende a eliminar las OSC
Cuando se es parte de una red sólo se piensa que se va a obtener y no que voy a dar
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG ´s
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así
Falta socializar los esfuerzos de FENODIS
Utilizar TICs para lograr los objetivos
FENODIS no se acercarse a las organizaciones en forma directa por falta de recurso económicos
Hay muchas organizaciones que no saben que son miembros porque no se socializa al interior de las organizaciones
La comunicación vía internet no funciona porque las personas no revisan los mails
Hay celo entre las instituciones
La persona con discapacidad son ahora un medio no un fin. El tema de los bonos les ha hecho caer en el paternalismo. Hay niños que han salido de

terapias para tomar el bono
Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión
Frente al estado no hay como hablar, decir qué cosas se están haciendo mal, que eres amigos o enemigo, que estás o no estás.

Problemas estructurales

Falta de participación e involucramiento de las ONG ´s afiliadas
Falta de formación de las ONG ´s afiliadas
Las organizaciones no saben o no pueden distinguir las prioridades
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios
Las ONG ´s no piensan que es importante la red
Si no hay un incentivo económico las instituciones no se comprometen
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día. Falta compromiso
FENODIS a veces tiene una mirada muy fría y no sabe las realidades de adentro de cada uno
El estado tiende a eliminar las OSC
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así
Hay celo entre las instituciones
Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión
Frente al estado no hay como hablar, decir qué cosas se están haciendo mal, que eres amigos o enemigo, que estás o no estás.

Problemas operativos

La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG ´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG ´s
Falta socializar los esfuerzos de FENODIS
Utilizar TICs para lograr los objetivos
FENODIS no se acercarse a las organizaciones en forma directa por falta de recurso económicos
Hay muchas organizaciones que no saben que son miembros porque no se socializa al interior de las organizaciones
La comunicación vía internet no funciona porque las personas no revisan los mails

Problemas mixtos

Desactualización del Plan Estratégico de la FENODIS por factor tiempo y presupuesto
Las ONG ´s no se apropian del plan estratégico
El problema es que las ONG ´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG ´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con nuestros beneficiarios
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia
Las visiones no priorizan el fortalecimiento interno y cuando se invierte en este tipo de herramientas es importante
Cuando se es parte de una red sólo se piensa que se va a obtener y no que voy a dar
La persona con discapacidad son ahora un medio no un fin. El tema de los bonos les ha hecho caer en el paternalismo. Hay niños que han salido de terapias para tomar el bono

Problemas más relevantes identificados con peso 1

Falta de participación e involucramiento de las ONG ´s afiliadas. Estructural
Falta de visión en conjunto, cada uno está cerrado a sus problemas propios. Estructural
Las ONG ´s no piensan que es importante la red. Estructural
El problema es que las ONG ´s tienen poca gente debido a los recursos económicos y les es difícil dar tiempo para la red. Mixto
La debilidad está en las instituciones, no quieren dar más allá del día a día. Falta compromiso. Estructural
La reorientación de los recursos económicos se hace a los usuarios directos no a las instituciones. Las ONG ´s estamos pasando por crisis económica y estamos concentradas en superar esto. Doméstico
La crisis nos ha afectado por todos lados, hay otras prioridades al día de las ONG ´s que debemos solucionar porque queremos seguir trabajando con nuestros beneficiarios. Mixto
No hay un gancho, un atractivo para que estemos ligadas a FENODIS, falta una estrategia. Mixto
El estado tiende a eliminar las OSC. Estructural
De parte de la FENODIS no se sabe qué está pasando, qué necesitan las ONG ´s. Operativo
Se ve a la FENODIS como una organización distinta a las otras organizaciones y eso no debería ser así. Estructural

Se ha politizado el tema, estos espacios de discapacidades pueden correr un riesgo de perversión. Estructural

2.3. Peso relativo de problemas en función de variables generales, estructurales y operativas ⁴

Variable	Generales ¹	Estructurales ²	Operativas ³	Mixtos ⁴
Valores Rectores	36%	61%	14%	12,5%
Estructuras Orgánicas	3,5%			12,5%
Sistemas de Información	11%		43%	
Estrategias	18%	8%		50%
RR HH	3,5%			12,5%
Estilo Gerencial	7%	8%	14%	
Habilidades y destrezas	21%	23%	29%	12,5%
	100%	100%	100%	100%

17. Considera el universo total de problemas detectados.

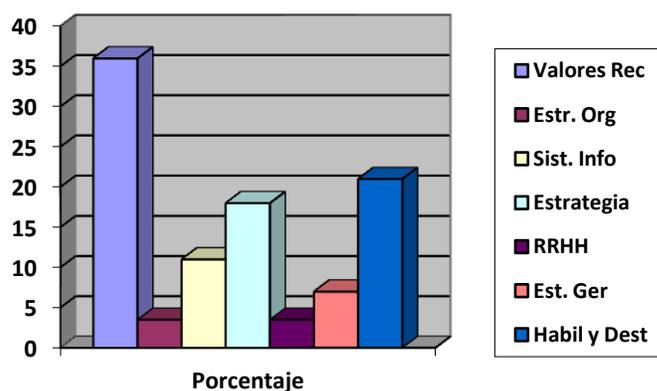
18. Considera 12 problemas estructurales de 34 detectados

19. Considera 17 problemas operativos de 34 detectados

20. Considera 5 problemas mixtos de 34 detectados

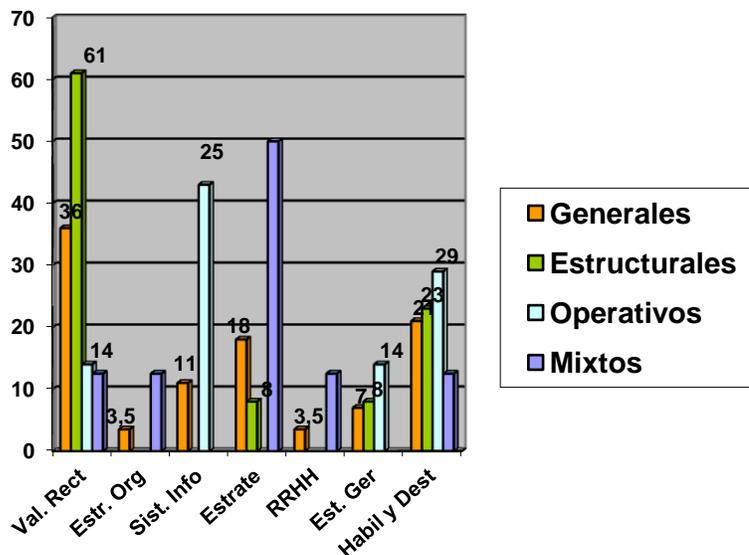
3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados



⁴ Debido a la poca asistencia del taller creemos que es importante advertir que los porcentajes obtenidos son de referencia pero no reflejan representativamente el criterio de las organizaciones que conforman FENODIS.

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



4. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a Lilian Mera, coordinadora nacional de FENODIS, a Elizabeth Pinos directora del sistema de educación de la Fundación Tierra Nueva, ONG afiliada a FENODIS.

Lilian dirige FENODIS desde hace siete años, considera que el objetivo principal de la organización es "fortalecernos como federación a través del fortalecimiento de nuestras ONG's" a través de dos estrategias definidas: capacitaciones que transfieran herramientas a las ONG's para que brinden servicios de calidad y la promoción de la participación ciudadana a favor de los derechos de las personas con discapacidad. Considera que una de las dificultades internas de la federación es la falta de equipo técnico para gestionar los proyectos. Sin embargo, los mayores problemas según Liliana se concentran en la falta de comprometimiento de las ONG's afiliadas, asegura que sólo 10 ONG's participan activamente de las 60 afiliadas. Afirma que no saben lo que está pasando, cuáles son las necesidades de las ONG's, ya que han promovido programas muy interesantes de capacitación o becas y logran un escaso involucramiento. Finalmente, a futuro espera que la organización tenga un rol más protagónico en el tema de las discapacidades y que puedan contar con un centro de capacitación propio.

Elizabeth Pinos considera que la relación con FENODIS es débil, no saben qué hacen y cuáles son los reales beneficios que les ofrece la afiliación, además cree

que el rol que juega en la coyuntura política es indefinido. Opina que dicha dificultad surge de la incapacidad que tiene la organización de mirar cuáles son las necesidades de las ONG's y la falta de comprometimiento de aquellas, lo que ocasiona que FENODIS no logre tener un impacto en sus beneficiarias. Cree que es necesario que FENODIS cambie su estrategia de acercamiento y de comunicación y que proponga nuevas alternativas de trabajo en conjunto. Le gustaría ver que la institución tenga un papel protagónico en la discusión de políticas que afectan a las ONG's, que tenga poder de convocatoria y que actúe como vocero oficial. Adicionalmente, opina que sería importante que se preocupe de temas cotidianos de las ONG's tales como financiamiento y manejo presupuestario.

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 cuatro 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 2 por las entrevistas realizadas a la Directora Nacional (1) y a un participante de un programa ejecutado por FENODIS (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

Tema	Mención
Falta visión empresarial social/ mecanismo de auto sustentabilidad	3
Gestión de calidad	3
Planificación estratégica	3
Incidencia en la política pública	2
Negociación	1
Derechos	2
Actualización del marco legal	2
Tributación	2
Principios contables	1
Desarrollo humano	1
Gestión de proyectos	2
Liderazgo	1
Fortalecer el trabajo en red. Buscar estrategias	4
Estrategias para buscar recursos	2
Estrategias de comunicación	4

FENODIS tiene como uno de sus fines fortalecer a sus ONG's miembros a través del trabajo en red. Sin embargo, alcanzar esa meta se torna complicado porque tanto FENODIS como sus organizaciones aliadas no trabajan conjuntamente. Esto por dos aparentes motivos- que además son los temas de capacitación que los

mismos asistentes han destacado como prioritarios. Faltan estrategias para buscar aliados y trabajar en red y también carecen de óptimas estrategias de comunicación que les permitan difundir con fuerza y de manera inmediata la información, que les permitan mayor penetración dentro de sus mismas organizaciones miembros y también lograr más impacto, atención.

6. Observaciones generales y conclusiones

- La jornada de diagnóstico tuvo poca asistencia, acudieron 5 participantes, 2 de FENODIS y 3 trabajadores de ONG´s afiliadas. Dicha situación causó desconcierto debido a la falta de comprometimiento de las organizaciones y fue analizada con detenimiento durante el taller.
- FENODIS considera que tiene buenas alianzas y relaciones que les brindan beneficios como con la Universidad Israel y con otras federaciones relacionadas. Con la universidad se encuentran ejecutando actualmente una interesante capacitación virtual para funcionarios de OSC que trabajan el tema de la discapacidad mediante una plataforma de excelente tecnología y metodología.
- Durante el diagnóstico ubicaron como su centro y el objetivo último de su trabajo la calidad de vida y el respeto de los derechos de las personas con discapacidad y su entorno. Es así que les preocupa que si bien el estado está logrando una buena cobertura no siempre lo hace con la mejor calidad, lo cual debería ser un punto de reflexión para las OSC dedicadas al tema.
- Durante la jornada se identificó que el problema más serio es la desconexión que existe con las otras organizaciones, no existe una mirada en conjunto y miran a FENODIS como una organización diferenciada cuando la razón de ser de ésta son las ONG´s afiliadas.
- Desde el punto de vista de FENODIS identificaron varias causas de dicho problema tales como la falta de compromiso cuando no existen beneficios económicos, el celo interinstitucional y el aislamiento de cada ONG en sus propios problemas.
- Desde el lado de las ONG´s opinan que no se conoce realmente que hace FENODIS, que no hay un "gancho" que les convoque y que hay una mirada fría y distante a las realidades de las organizaciones.
- FENODIS se encuentra en un momento difícil en donde se hacen necesarios varios cambios y un replanteamiento a nivel de estrategias y especialmente en el ámbito comunicacional. El 46% de los nudos críticos que se identificaron son estructurales y de ellos el 36% son sobre los valores rectores de la institución y el 18% en relación a sus estrategias. Además, 12 problemas de los 28 detectados fueron ponderados con peso 1, es decir, de gran relevancia. Creemos que dichos resultados deben ser analizados con detenimiento y como guía para impulsar cambios que les permitan una sostenibilidad y un trabajo exitoso que actualmente se encuentra debilitado.
- Los resultados a su vez coinciden con varios criterios que se expusieron en el taller, en especial con aquellos que apuntan al desconocimiento sobre el

trabajo que ejecuta FENODIS y el beneficio de ser parte de la federación. Parece ser que las organizaciones no llegan a comprender el rol de la FENODIS al punto que se han cuestionado si deben continuar afiliadas o hay organizaciones que no saben que son parte de FENODIS. Dicha situación al parecer se ocasiona porque no hay una buena comunicación que no sea únicamente vía correo electrónico que no está dando resultados y porque no hay una buena socialización de los esfuerzos y las estrategias que se aplican, esto sumado a la desactualización del Plan Estratégico. Por otra parte, las organizaciones no destinan el tiempo suficiente o el recurso humano que se apersona de la relación con FENODIS debido a sus urgencias cotidianas, a la falta de personal y a la afectación de la crisis económica de la cooperación internacional.

- Se abrió una discusión interesante sobre las políticas estatales en el tema de la discapacidad en relación al tema de los bonos por discapacidad que han desviado los recursos económicos de las OSC a las familias lo cual les ha debilitado además en su criterio ha ocasionado que el familiar discapacitado ya no sea visto como un fin sino como un medio de subsistencia familiar. Esto ha roto procesos ya que muchas personas que participaban de las terapias o proyectos que ofrecían las instituciones han dejado de asistir para calificar al bono.
- Les preocupa que el estado no ha estado abierto a escuchar este tipo de críticas y que las utiliza en contra de las OSC, muchas veces calificándolas como opositoras a sus mismos beneficiarios o considerándolas opositoras al régimen político, lo cual ocasiona una politización de las organizaciones y de su labor.
- Se priorizó como una necesidad de capacitación las herramientas de Gerencia Social (empresa social) que por un lado les permita ser más eficientes, independizarse de la cooperación internacional, lograr autogestión y venta de servicios pero sin perder su intencionalidad social.
- También se mencionó la necesidad de capacitarse en trabajo en red, actualización del nuevo marco legal, negociación y gestión integral de proyectos.
- Manifestaron que es necesario crear una adecuada estrategia de comunicación que les permita llegar a todos sus miembros de manera más óptima. Esta es quizá una de las razones por las cuales no pueden trabajar conjuntamente: no se conocen ni difunden sus actividades ni el quehacer FENODIS y sus organizaciones miembros se encuentran aisladas.
- FENODIS le gustaría a futuro ser vista como un espacio de representatividad donde se pueda canalizar las necesidades de las ONG's y que pueda tener una incidencia política.

DIAGNÓSTICO DE ASYLUM ACCESS ECUADOR

1. Antecedentes

“Hacer realidad los derechos de las personas refugiadas en las leyes, en las prácticas, es uno de los fines de Asylum Access”, reflexiona Karina Sarmiento, Directora de esta organización que funciona en Ecuador desde el 2006. Asylum Access Ecuador (AAE) trabaja en asociación con Asylum Access Global que cuenta con oficinas en San Francisco, Tailandia y Tanzania.

Según información arrojada por la página Web oficial de esta fundación al menos cerca de 135.000 personas en Ecuador necesitan protección internacional y precisamente AAE se encarga de proporcionar facilidades para que aquello no sea una necesidad más en la vida de personas que requieren defensa fuera de sus países, y no únicamente en términos de asilo, sino en materia de trabajo de leyes que los reconozca y proteja. Asylum Access está convencida de que la única manera para crear condiciones que permitan soluciones efectivas es que las personas se empoderen de su situación para que exijan los derechos propios de los seres humanos (calidad de vida, salud, educación, trabajo).

AAE proporciona asesoría legal a los refugiados. Tiene cinco estrategias claramente definidas. En el país su trabajo se interna en las provincias (fronteras) en donde este fenómeno (ocasionado por el conflicto armado colombiano) es más común por las condiciones geográficas: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.

Sus estrategias son:

- ✓ **Servicios y Asesoría Legal Individualizada:** Por medio de un sistema abierto de consultas, el equipo de asesores orienta a las personas refugiadas para acceder al proceso de determinación de la condición de refugio, y además asesora y brinda servicios para actuar hacia la exigibilidad de otros tipos de derechos: derecho al trabajo, derecho a la educación, discriminación, deportaciones, etc.
La asistencia legal es personalizada. Tiene como objetivo mantener vínculos directos con las personas refugiadas.
- ✓ **Educación Comunitaria:** El programa de formación comunitaria “CONOCE TUS DERECHOS” desarrolla el aprendizaje sobre los derechos que tienen las personas refugiadas en el país y explora sobre los mecanismos para exigirlos.
- ✓ **Incidencia Política:** Enfoca su acción hacia la mejora del debido proceso en los procedimientos legales que afectan los derechos de los refugiados, como un importante componente de un sistema democrático justo y

equitativo. Las violaciones a sus derechos ocasionan llamados de atención en la rama judicial, Naciones Unidas.

- ✓ **Litigación Estratégica:** Este sistema establece un proceso de “casos prueba” por medio de los cuales se pretende sentar precedentes jurisprudenciales en materia de refugio.
- ✓ **Construcción de movilidad:** Desde enero de 2009, AAE ha implementado la asistencia por medio de CLINICAS MOVILES. Por medio de brigadas móviles brindan asistencia legal en otras provincias. También, AAE promueve la formación de Asesores Legales Comunitarios, a fin de trabajar en coordinación para dar respuestas efectivas a personas en necesidad de protección internacional en cada una de las zonas donde se encuentran.

Actualmente, el equipo de AAE, indica que llevan cerca de 1000 casos trimestrales. Pero su labor no se enfoca únicamente en temas de asistencia legal, sino también en apoyo psicológico de quienes buscan su ayuda. Desde hace tres años han llevado a cabo actividades de sanación en las cuales se trabajan las emociones de los refugiados, aspectos de desarraigo y empoderamiento.

Gloria Abadía, quien tiene condición de refugiada en Ecuador desde hace tres años, reconoce: “Mi relación con Asylum Access ha sido buena y muy productiva, especialmente por la ayuda emocional. Me han proporcionado mucho apoyo psicológico, me han ayudado a aprender muchas cosas sobre mi situación y la de los demás”.

Como fortalezas, AAE reconoce que tiene independencia frente a otras organizaciones, es parte de una red global. Asimismo, sabe que cuentan con un gran equipo formado en derechos humanos y resaltan la calidad de sus escritos legales.

Pensemos por un minuto qué pasaría si de repente alguien nos persigue, que tenemos que salir de nuestro país y convertirnos en seres extraños, dueños de nada en otro lugar- ni siquiera de nuestra identidad- y que tenemos que vivir llenos de temor. Por eso trabaja Asylum Access, por hacer que cada día menos personas vivan esto.

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a la organización Asylum Access. La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión 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 analizadas 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 20 problemas, de los cuales 4 son estructurales, 10 operativos y 6 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:

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos
Falta trayectoria institucional, falta de experiencia
El tema del refugio aún es muy nuevo
El enfoque únicamente jurídico deja a un lado otros temas de atención
Poca claridad en la definición de roles
Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión
Movilidad y rotación de las personas
Falta de publicidad a nivel nacional
Los <i>sítes</i> son desorganizados y desactualizados
Como cerrar los casos y transferir el conocimiento a los nuevos voluntarios, falta un protocolo que pueda guiar este proceso
No se maneja bien y no se actualiza la base de datos, se le ve como una sobre carga de trabajo
Los voluntarios son extranjeros y el idioma es un impedimento al igual que el manejo de los sistemas jurídicos nacionales

Falta RRHH
Al inicio los voluntarios tienen ciertas inseguridades en las respuestas a los usuarios
Falla en la comunicación interinstitucional
Falta recurso económico pero que no afectan en la implementación de una estrategia
Falta profundizar la comunicación entre voluntarios, Dirección general, y dirección legal
Hay estilos de liderazgo diversos
Falta de organización y manejo del estrés
Diversos estilos de liderazgo que pueden chocar

Problemas estructurales

Falta trayectoria institucional, falta de experiencia
El tema del refugio aún es muy nuevo
El enfoque únicamente jurídico deja a un lado otros temas de atención
Falta recurso económico pero que no afectan en la implementación de una estrategia

Problemas operativos

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos
Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión
Falta de publicidad a nivel nacional
Los <i>sites</i> son desorganizados y desactualizados
Como cerrar los casos y transferir el conocimiento a los nuevos voluntarios, falta un protocolo que pueda guiar este proceso
No se maneja bien y no se actualiza la base de datos, se le ve como una sobre carga de trabajo
Al inicio los voluntarios tienen ciertas inseguridades en las respuestas a los usuarios
Falla en la comunicación interinstitucional
Falta profundizar la comunicación entre VLA. Dirección general, y dirección legal
Falta de organización y manejo del estrés

Problemas mixtos

Poca claridad en la definición de roles.
Movilidad y rotación de las personas
Los voluntarios son extranjeros y el idioma es un impedimento al igual que el

manejo de los sistemas jurídicos nacionales
Falta RRHH
Hay estilos de liderazgo diversos
Diversos estilos de liderazgo que pueden chocar

Problemas más relevantes identificados con peso 1

Es una organización nueva aún falta visibilidad y explicar qué hacen y quiénes somos. Operativo
Hay varias personas que dan directrices y eso causa confusión. Operativos
Los <i>sites</i> son desorganizados y desactualizados. Operativos

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	10%	50%		
Estructuras Orgánicas	5%			17%
Sistemas de Información	20%		30%	
Estrategias	15%	50%	20%	
RR HH	20%		10%	50%
Estilo Gerencial	15%		10%	33%
Habilidades y destrezas	15%		30%	
	100%	100%	100%	100%

- 21. Considera el universo total de problemas detectados.
- 22. Considera 4 problemas estructurales de 20 detectados
- 23. Considera 10 problemas operativos de 20 detectados
- 24. Considera 6 problemas mixtos de 20 detectados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

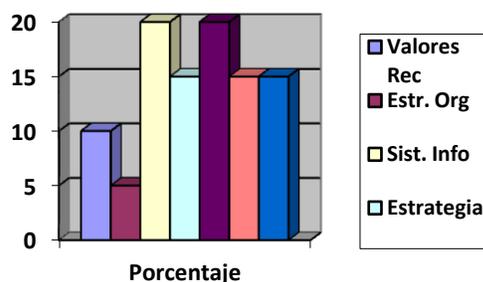
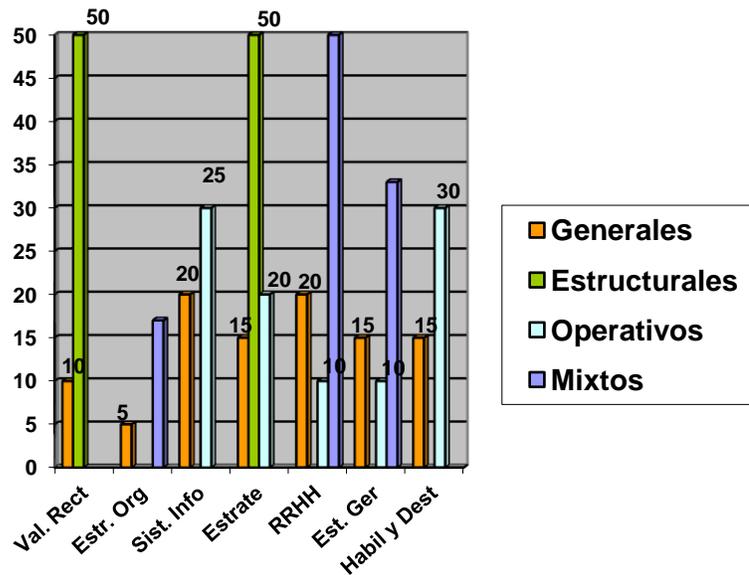


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: Karina Sarmiento actual directora Asylum Access, María Alexandra Benalcázar quién conoce la organización ya que ha colaborado en la planificación estratégica de la organización y como capacitadora invitada y a Gloria Abadía que ha sido participante de su programa de sanación. 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.

Karina es la fundadora y actual directora de Asylum Access que es una organización internacional con sedes en Tanzania y en Tailandia y con una coordinación *overseas*. Nos cuenta que la organización empezó en 2008 y que por esta razón se encuentra en crecimiento lo que permite construirla de manera colectiva. Existe un equipo de planta y actualmente 5 voluntarios que rotan cada 6 meses o un año. Esto a su vez es el modo de funcionar de Asylum Access en cuanto a su capital humano. El objetivo de la organización es: hacer realidad los derechos de los refugiados para lo cual la organización ha definido 5 estrategias: asesoría legal directa, litigio estratégico, educación comunitaria, incidencia y construcción de movimiento. Según Karina, el corazón de la organización se ubica en la asesoría legal directa y las estrategias que toman más esfuerzo definir las son las de educación comunitaria y construcción de movimiento. La organización principalmente trabaja a través del apoyo legal es así que Karina reflexiona que

abrir un área psicológica sería otro enfoque que a la vez tiene otros requerimientos y otros procesos. Sin embargo, han activado un programa de sanación que les gustaría se convierta en una práctica usual de la organización. El estilo de liderazgo que se maneja en la organización es horizontal, no existen roles ni actividades rígidas, y más que dar órdenes se consulta, si bien ha sido una apuesta que ha hecho la organización muchas veces esto causa desorientación y confusión en los puestos de coordinación alega Karina que cree que a veces sería más fácil delegar funciones, enunciar procesos y trabajar de una manera estructurada pero se mantienen en esta interesante y novedosa manera de dirigir una organización. A futuro le gustaría contar con una institución que maneje un sistema de calidad, que se evalúen la calidad de los servicios que se brinda y también que las clínicas móviles se encuentren fortalecidas. Finalmente, espera que AA sea un referente, que se constituya como una organización que maneja una opinión objetiva e independiente frente al tema de refugio y sus procedimientos.

María Alexandra Benalcázar conoce la organización desde sus inicios y define la relación con la organización como una "relación de generación de conocimientos sobre género y derechos". Alexandra cree que la organización hace un papel serio y profesional en la defensa de los derechos de los refugiados y desde una perspectiva integral, es decir no desde la asistencia de emergencia sino como un ejercicio de la ciudadanía de los refugiados. Cree que el acompañamiento y la asesoría que se brinda es completa ya que toma en cuenta varios escenarios tales como el de la exigibilidad de derechos y la integración a la sociedad. En cuanto al recurso humano de la organización alega que el equipo de planta cuenta con un nivel profesional alto y que con el personal que rota año a año se debería abrir espacios de capacitación en temas de marketing social, comunicación estratégica y negociación política.

Gloria Abadía se ha relacionado con la organización a través del programa de sanación ya que su proceso legal para conseguir su estatus de refugiada lo hizo por el proceso de registro ampliado. Gloria está muy contenta de conocer la institución ya que considera que le han brindado mucho apoyo emocional, le ha permitido aprender cosas sobre ella misma y sobre otras mujeres que están en su situación y valora la preocupación por la parte humana que tiene la institución y que esto se refleja en el comprometimiento del equipo humano con el que ha tenido relación. Conoce bien el objetivo de Asylum Access de velar por los derechos de los refugiados y cree que si muchos procesos no se cumplen muchas veces es por las trabajas de la justicia ecuatoriana que por la labor de la organización. Como debilidades de la organización identificó la falta de tiempo de algunos voluntarios y la necesidad de capacitarse más en el manejo de los temas legales.

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 a la Directora Nacional (1), a un actor externo (1) y a un participante de un programa ejecutado por Asylum Access (1). Llegando así a tener como referencia cinco menciones por cada tema.

Tema	Mención
Técnicas de persuasión y negociación	1
Formas de comunicación/oratoria	2
Gestión de conocimiento de sistemas de información	3
Liderazgo	2
Procesos/evaluación de calidad de servicios	2
Manejo de Recursos Humanos	4
Difusión de acciones de litigio estratégico	1
Manejo de comunicación externa, TIC's	2
Manejo de tiempo y estrés	2
Actualización de normas jurídicas	3

Asylum Access es una organización que cuenta principalmente con la colaboración de voluntarios (nacionales y extranjeros) que trabajan entre 6 y doce meses. Esto es, tanto a nivel interno como externo, visto como una debilidad porque los voluntarios se convierten en personal rotativo y no marcan una continuidad en el trabajo. Por ese motivo, muchas veces, no se agiliza el proceso de los casos de refugiados que necesitan asilo. Tal como se puede observar en la tabla, los asistentes mencionan que el tema de capacitación que más atención necesita es el de manejo de Recursos Humanos. Consideran que deben profundizar los espacios de conocimiento con este personal rotativo y también porque el mismo equipo necesita más organización en cuanto a la delegación de funciones.

6. Observaciones generales y conclusiones

- Asylum Access es una organización nueva con 5 años de existencia es así que algunos de los problemas estructurales que se identificaron y que se relacionan con valores rectores surgen debido a esta característica tales como la falta de trayectoria, falta de visibilidad a nivel nacional esto sumado a la novedad de trabajar alrededor del tema del refugio siendo un fenómeno social reciente en el país. Sin embargo, sus pocos años de existencia no han sido un impedimento para que la organización se encuentre muy bien organizada y con sus estrategias claras y definidas, es así que actualmente manejan 1.000 casos trimestrales. Además asesoran a organizaciones más pequeñas en el tema de refugio y manejan un sistema innovador de

consultorios móviles que les permite tener mayor cercanía con sus beneficiarios.

- Durante la jornada de diagnóstico se identificaron valiosas fortalezas que vale la pena destacarlas tales como la práctica de un trabajo abierto e independiente, la calidad de sus escritos jurídicos, el beneficio de ser parte de una red global y el compromiso ético y la calidad profesional de su equipo humano.
- La organización tiene un enfoque jurídico definido y trabaja con 5 personas de planta más el personal rotativo que son los voluntarios, dichas características también fueron motivo de discusión en el sentido de que esto provoca una rotación permanente del personal que no siempre es lo ideal y que no permite abrirse a otras áreas tales como asistencia psicológica. No obstante, dichas características más allá de ser consideradas como problemas son parte de la naturaleza misma de la institución y responden a su proceso de arranque. Lo mismo sucede con los voluntarios que son en su mayoría extranjeros lo cual provoca dificultades por el idioma y por la falta de conocimientos del sistema jurídico ecuatoriano, es así que el tiempo de adaptación y de apropiación del trabajo puede tomar más tiempo del esperado pero dicha diversidad también enriquece al equipo porque se cuenta con diferentes visiones jurídicas.
- Es importante mencionar que la organización apuesta por una gestión horizontal en donde no se encuentra definida una jerarquía lo cual como lo expresó su directora muchas veces causa confusión ya la gente está acostumbrada a recibir direcciones y a un sistema jerárquico. Este elemento fue distinguido por sus participantes que alegaron que esto provoca que haya diferentes estilos de liderazgo en la organización y confusión de roles. Es así que se debería trabajar para asumir esta horizontalidad y empatarla con la organización del trabajo sin que esto cause desorientación.
- El 20% de los problemas que se identificaron fueron relacionados con los Sistemas de Información y otros 20% con Recurso Humano. El hallazgo en cuanto a los Sistemas de Información se explica ya que surgió la necesidad de mejorar la comunicación interinstitucional entre coordinadores y voluntarios, utilizar adecuadamente las herramientas con las que se cuenta tales como los *sites* y la base de datos que muchas veces se encuentran desactualizadas y lograr publicitar de mejor manera el trabajo que se hace a nivel nacional y con los mismos beneficiarios, es decir que a pesar de que no haya un departamento de comunicación, dicho elemento se transversalice en sus frentes de trabajo. En cuanto al RRHH se identificó que se debería contar con un manejo especializado debido a la naturaleza de éste -voluntarios que rotan cada 6 meses o un año- sobre todo considerando espacios de formación continua y también se mencionó que hace falta más recurso humano para la carga de trabajo que existe.
- En cuanto a los procesos que manejan cuentan con un manual de procedimientos que les ha permitido organizar su trabajo y mantener un

estándar de calidad aún así se identificó como recomendación la necesidad de contar con un procedimiento de cierre de procesos que permita un ágil traspaso del trabajo entre voluntarios que salen y entran.

- Si bien el trabajo de Asylum Access tiene un enfoque netamente jurídico legal (base de su línea de trabajo) es importante rescatar el apoyo psicológico que le proporciona a los refugiados. En los últimos tres años ha implementado una actividad de "sanación" en la cual ayuda a las personas en aspectos emocionales, de desarraigo y empoderamiento. Esta actividad no se encuentra dentro de sus estrategias y para llevarla a cabo cada año debe buscar financiamiento aparte, pero tanto los miembros de la fundación, así como los participantes reconocen que ha dado maravillosos resultados y que por lo tanto planean realizarla continuamente.
- Respecto a la difusión de su trabajo, AAE no puede hacerlo de manera muy independiente, pues quien se encarga de realizar la comunicación externa o a nivel global es la oficina ubicada en San Francisco.
- Como principales necesidades de capacitación se identificó: negociación y técnicas de persuasión, gestión de conocimiento (actualización de bases de datos, transferencia de conocimientos), gestión horizontal y comunicación estratégica.

DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES SEDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

1. Antecedentes

La Asociación Cristiana de Jóvenes es una organización de la sociedad civil fundada en Ecuador en 1959 en medio de un contexto complicado en América Latina: crisis de la república oligárquica y expansión norteamericana en la región. Su compromiso desde entonces es el de aportar con los procesos de cambio y desarrollo social en defensa de la vida y de los derechos ciudadanos.

La ACJ llega a Ecuador en medio de grandes transiciones políticas, económicas y sociales. Desarrolló programas recreativos, creó escuelas e incluso actividades que por medio de la recreación estaban direccionadas a promover el liderazgo en los barrios populares.

Su misión es la "Impulsar procesos de desarrollo humano desde lo local, con base en los principios cristianos, con énfasis en jóvenes, mediante el fortalecimiento del movimiento ACJ". Su visión: "Vemos una ciudadanía comprometida participando en la gestión de su desarrollo, ejerciendo sus responsabilidades y derechos con conciencia de su valor como personas; dentro de ésta vemos jóvenes ejerciendo liderazgo y actoría en la sociedad. Vemos a la ACJ como un movimiento de transformación comprometido con la realidad".

La organización se ha esforzado por trabajar en los sitios más vulnerables de nuestra población. Tienen filiales en Quito, Portoviejo y Santo Domingo de los Tsáchilas; sin embargo, cuentan también con programas en Machala. Desde hace 20 años despliegan su quehacer en Santo Domingo. Su grupo objetivo son los niños, jóvenes, mujeres y discapacitados y para defender sus derechos han definido las siguientes líneas de acción:

- ✓ **Erradicación del trabajo infantil:** Según datos de la Unicef, en Ecuador existen cerca de 370.000 niños trabajadores, que estadísticamente representan el 13% de la población entre 5 y 17 años. Pero también indica que esta cifra ha disminuido, ya que en 2001 habían 700.000 menores trabajando⁵. La ACJ trabaja en zonas urbanas y rurales con diversos programas para disminuir este fenómeno que aqueja a los sectores. Para aquello sostiene programas de escolarización (apoyo económico para uniformes, útiles y calzado). Uso del tiempo libre (actividades de

⁵ Diario El Universo. "Cerca de 370.000 menores trabajan en Ecuador, según Unicef". Sábado 11 de junio del 2011. Agencia EFE/Quito. <http://www.eluniverso.com/2011/06/11/1/1355/cerca-370000-menores-trabajan-ecuador-segun-unicef.html>

recreación). Capacitación a padres (planificación de vida para los hijos, buen trato). Sensibilización y capacitación a maestros (talleres para mejorar sus conocimientos). Salud (buenas prácticas de salud, nutrición). Autonomía económica (capacitación y asesoría a padres en planes de negocios y manejo financiero de la microempresa).

- ✓ **Jóvenes:** Trabajan dos áreas:
 - Comunicación: Comunicación comunitaria. Elaboración de documentales, radio, periódico *on line*.
 - Liderazgo: Escuela de participación juvenil

- ✓ **Mujeres:**
 - Promotoras comunitarias contra la violencia: Capacitación a mujeres en autoestima, violencia, sexualidad, derechos etc.
 - Observatorio para la aplicación del Plan de erradicación de la violencia de género.

- ✓ **Discapacitados:** Atienden a 125 personas con discapacidades en las zonas urbano marginales.

La ACJ cuenta también con un Centro de Economía Solidaria (CESOL) mediante el cual se otorgan créditos asociativos desde 400 hasta 2000 USD. "Hasta el momento ha beneficiado a cerca de 5000 personas con microcréditos solidarios", apunta Marianella Sánchez, coordinadora de proyectos de la Asociación.

2. Análisis de problemas

El documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado a la Asociación Cristiana de Jóvenes con sede en Santo Domingo (ACJ) La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión realizada en Santo Domingo donde 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 analizadas 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 20 problemas, de los cuales 4 son estructurales, 11 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:

El orgánico funcional está pero no se respeta en la realidad
Confusión de roles entre voluntario y equipo técnico, es un problema general en la ACJ, en lo que es la gobernabilidad
No hay mecanismos internos de comunicación y no se utilizan TICs
No hay un área de comunicación por motivos económicos, ni intranet
La dirección nacional es muy consensuadora
Hay diferentes liderazgos a nivel de las coordinaciones locales y nacionales
Hay un estatuto y no siempre se lo toma en cuenta
No hay una socialización e interiorización del estatuto y de los valores
La gente no asume la responsabilidad de socializar lo que está pasando en su proyecto
No hay la actualización del Plan Estratégico a nivel nacional y local
Hay poco empoderamiento de los temas estratégicos y no hay los tiempos para hablarlo
Falta de capacitación en RRHH; motivación, integración
No se logra el involucramiento de las personas después que se terminan los proyectos
Falta de capacitación integral
Más opciones o proyectos de labor social
Poco gestión de proyectos y no se buscan otras opciones
Sistematizar los procesos para que se utilizan a favor de los nuevos proyectos (no conocen esas herramientas)
Falta un espacio de formación técnica porque muchas veces hay una sobrecarga de trabajo, que la ACJ pueda apoyar en estas capacitaciones
Manejo de las TICs - Excel

Se está proponiendo un modelo en donde el técnico de campo también maneja la parte financiera y eso causa resistencia

Problemas estructurales

El orgánico funcional está pero no se respeta en la realidad
Confusión de roles entre voluntario y equipo técnico, es un problema general en la ACJ, en lo que es la gobernabilidad
Hay diferentes liderazgos a nivel de las coordinaciones locales y nacionales
No hay la actualización del Plan Estratégico a nivel nacional y local

Problemas operativos

No hay mecanismo internos de comunicación y no se utilizan TICs
No hay un área de comunicación por motivos económicos, ni intranet
No hay una socialización e interiorización del estatuto y de los valores
La gente no asume la responsabilidad de socializar lo que está pasando en su proyecto
Falta de capacitación en RRHH; motivación, integración
Falta de capacitación integral
Más opciones o proyectos de labor social
Poco gestión de proyectos y no se buscan otras opciones
Sistematizar los procesos para que se utilizan a favor de los nuevos proyectos (no conocen esas herramientas)
Manejo de las TICs - Excel
Se está proponiendo un modelo en donde el técnico de campo también maneja la parte financiera y eso causa resistencia

Problemas mixtos

La dirección nacional es muy consensuadora y eso no permite tomar decisiones eficientes
Hay un estatuto y no siempre se lo toma en cuenta
Hay poco empoderamiento de los temas estratégicos y no hay los tiempos para hablarlo
No se logra el involucramiento de las personas después que se terminan los proyectos
Falta un espacio de formación técnica porque muchas veces hay una sobrecarga de trabajo, que la ACJ pueda apoyar en estas capacitaciones

Problemas más relevantes identificados con peso 1

No hay la actualización del Plan Estratégico a nivel nacional y local. Estructural

No se logra el involucramiento de las personas después que se terminan los proyectos. Mixto

Poco gestión de proyectos y no se buscan otras opciones. Operativo

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	10%		9%	20%
Estructuras Orgánicas	20%	75%		20%
Sistemas de Información	10%		18%	
Estrategias	10%		18%	
RR HH	15%		27%	
Estilo Gerencial	10%	25%		20%
Habilidades y destrezas	25%		27%	40%
	100%	100%	100%	100%

25. Considera el universo total de problemas detectados.

26. Considera 4 problemas estructurales de 20 detectados

27. Considera 11 problemas operativos de 20 detectados

28. Considera 5 problemas mixtos de 20 detectados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

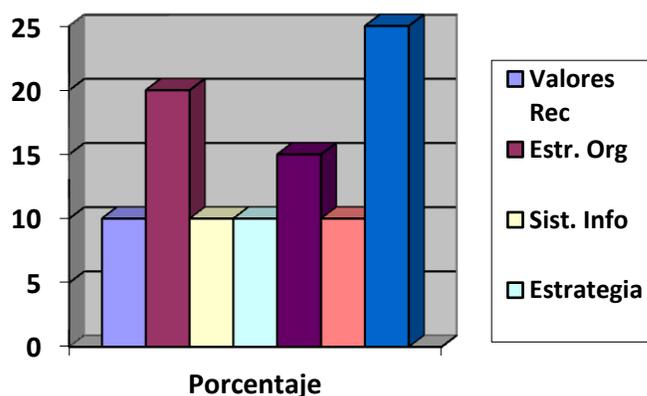
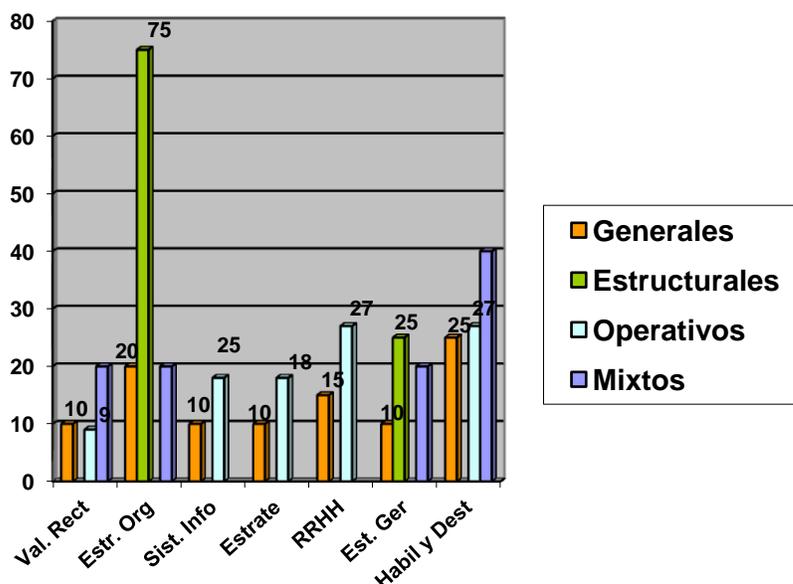


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: Marianella Sánchez actual coordinadora general de la ACJ de Santo Domingo y con María José Jiménez quien ha sido participante de algunos proyectos de ACJ y actualmente es voluntaria. 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.

Marianella Sánchez es la coordinadora local de la ACJ desde hace 2 años, y define que los objetivos de la organización es luchar por la exigibilidad de derechos, la participación ciudadana y el liderazgo en especial de niños, jóvenes y mujeres. Nos comenta que la ACJ tiene un Directorio Ejecutivo Nacional, un Directorio Local y coordinadores locales y por proyectos además del equipo técnico de apoyo. Del equipo humano en general cree que son comprometidos y que trabajan por resultados no obstante cree que faltan destrezas por desarrollar en temas de tecnología, de articulación entre los diferentes proyectos que ejecutan, herramientas de comunicación y formulación de proyectos. Otra preocupación de Marianella es el manejo de los voluntarios que provienen de sus mismos procesos pero que a parte de las capacitaciones que se les brinda no tienen actividades concretas en donde insertarlos y falta crear un espacio común trabajo para este grupo, además tomando en cuenta que los voluntarios son parte muy importante

de la organización. Marianella maneja un liderazgo horizontal en la organización que muchas veces es difícil hacerlo ya que menciona que la gente está acostumbrada a recibir órdenes sin embargo cree que su equipo ha respondido con resultados efectivos y que la formulación y ejecución de un proyecto se enriquece debido a esta apertura y manejo democrático que existe en la organización. Adicionalmente, cree que a veces es complicado empatar y articular el tipo de liderazgo y las directrices del directorio nacional y de los coordinadores nacional con la coordinación local. Al momento de hablar del contexto nos comenta que es un momento complicado para las OSC, las fuentes de ingreso están cada vez más restringidas y cuando las hay el rubro para personal es muy limitado y se pide una contraparte que no siempre es posible brindarla. Considera que la relación con el estado es tensa en la medida que hay un afán de invisibilizar a las OSC o hasta de hacerlas desaparecer. “El estado ha tomado el discurso que era de las OSC y en vez de apoyarnos muchas veces nos persigue” Además que temas como género y jóvenes no han sido prioridad para el estado. Finalmente espera que en un futuro la organización se fortalezca, tenga una incidencia política más frontal y pueda auto gestionarse es así que están empezando una empresa textil que pueda ser otra fuente de ingresos.

María José Jiménez es actualmente voluntaria de la organización pero conoció la organización cuando participó en la Escuela de Liderazgo y ahora en la Escuela de Radio y en procesos para mujeres. Su relación con ACJ ha sido de mucho aprendizaje sobre las realidades de la sociedad y considera ha sido de mucha gratificación personal. Opina que el equipo está bien capacitado, que es pro activo y que llevan adelante un buen trabajo pero que hace falta una mayor publicidad y poder de convocatoria para llegar más a los jóvenes y que su trabajo sea más visible.

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 cuatro 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 2 por las entrevistas realizadas a la Directora Nacional (1) y a un participante de un programa ejecutado por la Asociación Cristiana de Jóvenes (1). Llegando así a tener como referencia cuatro menciones por cada tema.

Tema	Mención
Incidencia político/ estrategias políticas	1
Mayor herramientas de trabajo con familias	1
Administración de recursos	2
Gestión de recursos	3
Nuevas masculinidades	1

Gestión y desarrollo de proyectos	2
Fortalecimiento institucional/organizacional	2
Manejo de presupuestos en los proyectos	1
Resolución de conflictos y creación de políticas públicas	1
Liderazgo	2
Fundraising	3
Fortalecimiento en redes	1
Herramientas de comunicación/difusión	3

Los funcionarios de ACJ perciben que es necesario capacitarse en temas como la gestión de recursos y también en saber optimizar los canales de comunicación y obtener conocimiento sobre estrategias de difusión de su trabajo a nivel interno como externo primordialmente para llegar a sus grupos objetivos.

6. Observaciones generales y conclusiones

- ACJ Ecuador trabaja en el país desde hace 52 años y la filial de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene 20 años, lo cual comprueba una importante trayectoria y un trabajo sostenido de muchos años. Una de sus principales características es el trabajo con sus voluntarios y su equipo técnico. Se ha logrado una comunión entre ambos y ha sido uno de los ejes de la organización. No obstante dicha característica ha presentado ciertas dificultades por la confusión de roles que se da entre el equipo técnico y los voluntarios, lo cual se expresó es un problema general de la ACJ. Muchas veces los voluntarios conocen más el trabajo de la organización que el equipo técnico y eso causa roces. Otros de los problemas estructurales identificados en este sentido es la falta de espacios definidos para el grupo de voluntarios ya que se benefician de las capacitaciones pero no hay actividades claras y planificadas en donde se puedan insertar organizadamente.
- El trabajo de la ACJ se ha enfocado principalmente en los niños/as y jóvenes pero se han extendido a mujeres y a personas con discapacidades, es así que en el primer caso cuentan con un observatorio de derechos y trabajan en coordinación con el gobierno local en la agenda de género y en el caso de los discapacidades se encuentran ejecutando actualmente un proyecto para mejorar la calidad de vida de este grupo. Dicha trayectoria ha formado cuadros políticos en la provincia que actualmente se encuentran en cargos públicos lo cual ha sido un logro para la organización pero también se ha planteado la duda de definir su posición política, lo cual creemos debe ser manejada adecuadamente sin que la organización corra el riesgo de politizarse.
- Otro nudo crítico que se identificó es la articulación entre el nivel nacional y local desde el punto de vista de los diferentes liderazgos y también por la

brecha generacional de los directores que han estado desde el inicio en la organización y los actuales. Las directrices sobre los proyectos de los coordinadores nacionales y de los coordinadores locales muchas veces difieren y aquello causa desorientación en el equipo técnico. Por otra parte, el liderazgo tradicional de la organización tiene reticencia y temor de afectar los principios de la organización si se empieza con la autogestión como por ejemplo manejar CESOL de tal manera que queden réditos para la organización mientras que los líderes actuales creen que empezar a producir medios económicos propios es parte de la subsistencia a futuro de la institución. Además se comentó que muchas veces la dirección nacional es muy consensuadora lo cual impide tener directrices efectivas.

- La falla en la comunicación interna y externa (publicidad) fue un tema recurrente en la jornada de diagnóstico y se sugiere se tomen medidas para mejorar ya que aquello provoca invisibilidad del trabajo que se hace y no permite llegar a más beneficiarios.
- El 25% de los problemas que se detectaron surgen de la variable habilidades y destrezas y se explica con las necesidades de capacitación que apuntan al manejo de TICs, formulación de proyectos, herramientas de sistematización y en especial el manejo financiero de los proyectos. Actualmente la organización se encuentra ensayando una nueva gestión en donde los coordinadores se encarguen a la vez de la parte técnica-social para también del manejo financiero, esto ha causado cierto temor que justamente se debe reforzar con capacitación.
- El 20% de los problemas fueron sobre estructuras orgánicas y de estos en sus mayoría estructurales ya que si bien existe un orgánico funcional y un estatuto éstos no se respetan o no se les conoce en parte porque se encuentran desactualizados y porque no hay una socialización e interiorización en el equipo técnico. Lo mismo ocurre con el Plan Estratégico que no está siendo utilizado y que muchas veces no se encuentra el tiempo para reflexionar sobre los temas estratégicos y los ejes de la institución. Se menciona que dichos problemas surgen porque se ha dejado de un lado el tema del fortalecimiento institucional que en algún momento fue un área de la organización pero con la crisis de 1999-2000 se suprimió y no se ha vuelto a retomar.
- El equipo manifestó como necesario realizar actividades de motivación, integración. Quizá esto sirva para que tengan voluntad de asumir nuevos retos (llevar la parte financiera de los proyectos) y a futuro ser agentes de cambios e innovaciones dentro de la asociación.

Finalmente hubo una interesante reflexión sobre las dificultades actuales de las organizaciones en cuanto a su financiamiento es así que en ACJ se encuentran preocupados porque tienen pocos proyectos y de corto plazo, a diferencia de años anteriores que tenían para proyectos de largo aliento de 10 ó 20 años. Esto sumado a la complicada relación con el estado porque muchos cuadros profesionales se han ido a puesto públicos, el estado ha

entrado a espacios de las OSC y fundamentalmente ha vaciado de contenido y ha tomado el discurso del sector lo cual ha dificultado la situación de las organizaciones.

DIAGNÓSTICO DEL FORO NACIONAL PERMANENTE DE LA MUJER ECUATORIANA (FNPME) Y FORO PROVINCIAL DE ESMERALDAS

Nota Aclaratoria

El diagnóstico del Foro de la Mujer fue realizado utilizando dos modalidades: las herramientas definidas por esta investigación como se lo ha hecho con el resto de las organizaciones (jornada de reflexión, entrevistas, recuperación bibliográfica) y complementariamente se realizó el análisis de la Línea Base del proyecto coordinado por Fundación Esquel y por el Foro Nacional de la Mujer, denominado: "Promoción de los derechos humanos y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en frontera norte: Esmeraldas e Imbabura". Dicho trabajo fue realizado por Rosario Gómez Santos en el mes de abril de 2011. El equipo técnico de Fundación Esquel ha considerado pertinente utilizar esta Línea Base existente para no duplicar esfuerzos y porque fue diseñada para conocer la situación actual del Foro Nacional de la Mujer, Foro Provincial de Imbabura y Foro Provincial de Esmeraldas para así iniciar un proceso nacional de capacitación política feminista a más de 200 lideresas, lo cual se consideró empata con el objetivo de la Línea Base en el marco de la capacitación del proyecto "Ciudadanía Activa". Sin embargo se ha dejado a un lado el análisis del Foro Provincial de Imbabura debido a la poca información con la que se cuenta ya que es una institución que prácticamente ha desaparecido, y por lo tanto en la línea base se analiza de forma dispersa a varias organizaciones de la provincia lo cual no nos deja una base sólida para este informe.

Con el objetivo de no alterar la información de la Línea Base existente hemos mantenido los mismos parámetros en cuanto a la metodología utilizada por la consultora para el levantamiento de datos que se centra en análisis FODA y medición de indicadores del Foro Nacional de la Mujer y Foro Provincial de Esmeraldas.

1. Antecedentes

El Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana o Foro Nacional de la Mujer nace en 1994. Se constituyó como una organización independiente y sin fines de lucro en donde tienen facultad de participación mujeres populares, urbanas, rurales, indígenas, afro-ecuatorianas, organizaciones no gubernamentales y de derechos humanos. "Nuestra organización es político-feminista, por lo tanto todas las acciones de ejecución de proyectos para nosotras son instrumentos que nos permiten tener una acción política pública, agrega Liliana Durán, Coordinadora del Foro.

Pueden ser socias del Foro de la Mujer, como lo indican sus estatutos, organizaciones o personas honorarias, organizaciones o personas fundadoras, organizaciones o personas activas aceptadas en sus disposiciones.

La Coordinadora del Foro, señala que éste ha tenido etapas que marcaron su accionar:

- ✓ La primera, entre 1994 y 1998, fue una etapa de convocatoria en la que la organización desempeñó un importante papel promulgando los derechos de las mujeres ecuatorianas y ejecutando cambios en las mismas leyes contra la violencia femenina (Ley 103 contra la violencia, por ejemplo o su participación en la organización y discusión temática hacia la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas por la Mujer, en Beijín en 1995). Es así como después de este proceso en el 2000 en una Asamblea Nacional el Foro nació como personería jurídica. Se gesta su autonomía.
- ✓ En la segunda etapa se desarrollan como una organización autónoma e independiente. Lograron la creación de foros provinciales y cantonales. Llegaron a ocupar una de las tres representaciones del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU), representación que mantiene hasta la fecha, en la actual Comisión de Transición hacia el Consejo de Igualdad, según lo establece la Constitución del 2008.

Hoy atraviesan un momento de "fortalecimiento" y siguen trabajando por ser una organización política feminista que logre incidir en políticas públicas con enfoque de género. El 25 de mayo firmaron el Pacto de los Derechos Humanos de las Mujeres que busca erradicar la violencia contra las mujeres, conciliar una vida productiva, garantizarles el acceso a los recursos en igualdad de condiciones. De la misma manera, el Foro, con el apoyo de Fundación Esquel, se encuentra formando a 200 lideresas alrededor del país con la intención de que las mujeres alcancen mayor participación.

La misión del FNPME es: "Promover y consolidar mecanismos de organización de mujeres a fin de potenciar y fortalecer acciones colectivas orientadas a cambios sociales, culturales, políticas, ambientales y familiares". Su visión: "Contribuir al cambio estructural de la sociedad ecuatoriana y al logro de la equidad de género a través de la organización política de las mujeres, de su empoderamiento y acceso a la toma de decisiones".

Las líneas de trabajo sobre las cuales centra su atención el Foro son: el desarrollo de identidad y poder organizativo, el construir un sistema de alianzas políticas hacia el movimiento de mujeres y otros movimientos sociales y también construir capacidades de presión de la sociedad civil hacia un cambio democrático. Está constituido por 18 foros provinciales y- tal como rezan sus estatutos- cada uno tiene autonomía de iniciativa de gestión de las necesidades y demandas de las mujeres de sus localidades (La coordinadora espera que dentro de los próximos

años lleguen a las 24 provincias). Sin embargo, sus ejes temáticos se fundamentan en llevar a cabo acciones sobre los derechos económicos: trabajo, empleo y educación y sobre derechos específicos: violencia de género, derechos sexuales y reproductivos, y dirigir su labor a la construcción de democracia, participación política y ciudadana, interculturalidad e identidad étnica.

La estructura organizativa del Foro Nacional de la Mujer, está constituida por la Asamblea Nacional que es la máxima instancia de carácter política, se reúne cada dos años y está conformada por un mínimo de 5 mujeres delegadas de cada Foro provincial, hasta un máximo de 9 personas. El Foro está conformado por dos Comisiones: la técnica que se dedica a la obtención de recursos, proyectos y convenios; la política encargada de la incidencia política, cabildeo y de hacer opinión frente a los temas políticos coyunturales que del país.

Como se mencionó el Foro Nacional cuenta con otros foros que están ubicados en varias provincias y cantones. Por ejemplo, el Foro de la Mujer de Esmeraldas (Costa noroccidental), consiguió en 1994 su personería jurídica. Una de sus fundadoras es Mae Montaña, quien posteriormente se convirtió en una figura política a nivel nacional. Uno de sus primeros logros fue impulsar la creación de la Comisaría de la Mujer. Siguiendo la línea de trabajo común del Foro, en Esmeraldas se preocupa por erradicar el VIH en las mujeres de la zona, así como proyectos de salud, educación y vivienda primordialmente ya que en Esmeraldas se registra un índice de necesidades básicas insatisfechas. Actualmente, la organización en esa zona sabe que es reconocida como un "referente de la defensa de los derechos humanos".

Por otro lado, el Foro de la provincia de Imbabura (norte) se ha esforzado su tener una actuación activa junto con otras organizaciones de mujeres en las ciudades de Ibarra y Cotacachi. Implementaron una oficina de trámites legales para las mujeres, de ese manera, lograron facilitar gestiones relacionadas con los derechos de la familia: pensión alimenticia, reconocimiento de hijos, divorcios. Crearon un programa de radio "La voz de la mujer" que ha funcionado como un espacio de expresión para las mujeres y para la misma organización. Es interesante rescatar el rol protagónico de mujeres jóvenes en la gestión de nuevos proyectos en el Foro de esta provincia.

Con una trayectoria de casi 18 años, el Foro Nacional de la Mujer trabaja de manera permanente atendiendo una serie de aspectos que mejorarán la calidad de vida de las mujeres ecuatorianas y que les permitirán tener una actuación participativa y representativa dentro de sus hogares y de los diversos espacios de desarrollo social, económico, político y cultural.

2. Análisis línea base existente

Foro de la Mujer de Esmeraldas

En la aplicación de la técnica FODA los resultados fueron los siguientes:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidad obtenida por su presencia en los cantones de la provincia en sus 18 años de existencia - Son un referente en la defensa de los DDHH de las mujeres - Cuenta con locales propios y con vehículo - Tienen personería jurídica - Cuenta con un equipo multifuncional altamente capacitado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de la Constitución en cuanto a la paridad en las instituciones públicas - Están calificadas por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) - Asociarse con Fundación Esquel para la presentación de proyectos - Las reformas institucionales del Estado y la existencia del Plan Nacional para la erradicación de la Violencia de Género
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de sostenibilidad debido a no contar con financiamiento en proyectos de largo plazo - No tiene proyectos propios que les garantiza financiamiento interno - La falta de recurso provoca que incurran en incumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadoras - Falta de incidencia política y acción, habiéndola tenido en sus inicios - Falta de apoyo de los gobiernos locales y el gobierno nacional - No demandar información al Estado en cuanto a los nuevos cambios y proyectos - Falta de planificación y de herramientas de evaluación - Poca o nula comunicación con otros foros provinciales y foros cantonales de la provincia - Hay foros cantonales que no están legalizados - Las mujeres que son parte de 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que los grupos base se independicen del Foro - La falta de interés de las mujeres para recibir capacitaciones - Falta de proyectos productivos que se derivan de las necesidades económicas de las mujeres - El manejo sin transparencia de los fondos de las organizaciones con las cuales se alían porque impide la aprobación de proyectos a futuro - La presencia de mujeres colombianas que requieren organizarse y podrían hacerlo sin tomar en cuenta al Foro lo cual sería un fraccionamiento del trabajo de las mujeres - El quedar al margen del trabajo en la temática de mujeres que realiza ACNUR, MIES, Plan Ecuador y los municipios.

<p>la organización encuentran incomprensión de sus parejas y no existe una estrategia para superar este obstáculo</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con datos estadísticos sobre la problemática que trabajan - Carencia de materiales - Vivir día a día, sólo en función de los proyectos 	
---	--

En cuanto a la mediación de 5 de los 8 indicadores que hemos considerado adecuados tomarlos en cuenta para esta línea base se obtienen los siguientes datos:

- 1. Interés y utilización de herramientas de planificación:** No utilizan herramientas de planificación, por lo tanto no tienen metas establecidas ni líneas de trabajo claro, esto debido a que responden al día a día del financiamiento para proyectos que van consiguiendo
- 2. Gestión organizativa, grado de involucramiento con problemas que les afecta directamente:** En una primera etapa el Foro enfocó su trabajo luchar contra la violencia de género, posteriormente el tema del VIH/Sida y en la actualidad en los derechos económico a través de proyectos productivos. Sin embargo, el énfasis en esta última línea de trabajado han dejado relegados tópicos prioritarios para el Foro dado su contexto social y geográfico como el tema de la discriminación racial e identidad cultural.
- 3. Incidencia Política:** En una primera etapa del Foro hubo mucha visibilidad, y las autoridades locales y nacionales en conjunto con Foro posicionaron los problemas relacionados con género y se dieron respuestas, sin embargo actualmente esta incidencia se ha disminuido ya que han comenzado a funcionar como ONG y trabajar únicamente para proyectos puntuales. Las tensiones de diferentes partidos políticos han afectado al Foro, y éste poco a poco se ha ido encapsulando y aislando de las instancias públicos y por lo tanto reduciendo su capacidad de incidir políticamente. No obstante, los medios de comunicación invitan a las dirigentes del Foro, lo que ayude desde el punto de vista mediático, a dar mayor visibilidad al Foro.
- 4. Capacidad de Convocatoria:** Gran capacidad de convocatoria y referente de trabajo en la defensa de derechos de las mujeres.
- 5. Sobre el trabajo en red:** Se registra una buena capacidad de alianzas con algunos municipios, ministerios y ACNUR pero esto no incide directamente o no potencializa la situación del Foro. Además, no se mantiene contacto con otras instituciones importantes como MIES, Programa Protección Social, INNFA o con la empresa privada lo cual les aísla de iniciativas interesantes

que se llevan a cabo en la provincia. Con respecto a los otros foros provinciales y cantonales no hay una buena articulación y comunicación, trabajan en conjunto únicamente por actividades puntuales de algunos proyectos

La consultora de Línea Base sobre la cual nos basamos realizó el cuadro que se presenta a continuación “con la finalidad de poder visualizar los hallazgos y sugerencias de esta Línea Base del Foro de la Mujer de Esmeraldas, se incluye, a continuación un cuadro que resume brevemente las características de la situación A (actual) y caracteriza en términos generales la situación B (después de dos años)⁶

SITUACIÓN A (actual al 2011)	SITUACIÓN B (después 2 años al 2013)
<p>Grado de desarrollo organizativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene plan estratégico, ni de mediano y corto plazo - Ausencia de capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento organizativo de los Foros Provinciales y Cantonales de Esmeraldas 	<p>Grado de desarrollo organizativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Foro Provincial cuenta con Planificación Estratégica y con los Planes Operativos Anuales - Se establecen reuniones periódicas, eventos, encuentros, provincial, provinciales y cantonales - Se acuerda colectivamente mecanismos idóneos de comunicación de acuerdo a cada realidad local - Se ejecuta exitosamente un proceso de capacitación a sus lideresas y bases del Foro Provincial y Cantonales en respuesta a sus demandas explícitas e implícitas
<p>Grado de incidencia política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de su inicial capacidad de incidencia política 	<p>Grado de incidencia política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsan y logran incorporar sus demandas en las ordenanzas, políticas públicas, programas y proyectos de las instituciones estatales locales y nacionales

⁶ Extraído de Línea Base del Proyecto “Promoción de los DDHH y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en Frontera Norte: Esmeraldas e Imbabura” pág. 22 y 23, realizada por Rosario Gómez en abril de 2011. La tabla sólo toma en cuenta las variables que se eligió para este documento ya que la original incluye dos variables más que no interesan para la presente investigación

<p>Sobre el trabajo en red</p> <ul style="list-style-type: none"> - A pesar de las relaciones que mantienen con varias instituciones éstas no se reflejan en la articulación de acciones a favor del trabajo de las mujeres 	<p>Sobre el trabajo en red</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Foro Provincial y los cantonales se encuentran articulados al accionar de instituciones públicas y privadas a través del trabajo en red a favor de los derechos de las mujeres
---	---

Se puede visualizar que el Foro Provincial de Esmeraldas parece tener dos etapas claramente marcadas. En sus primeros años el Foro tuvo un papel bastante importante en la provincia, se constituyeron como un referente en materia de género en la provincia, y lograron incidir políticamente y tener el apoyo de instituciones públicas. Sin embargo, en la actualidad dicha fuerza se ha ido debilitando, principalmente y como lo señalan sus dirigentes por falta de recursos económicos, lo cual les ha obligado a trabajar por proyectos, desvirtuando su naturaleza de ser un colectivo cercano a la población que construya cambios sustanciales en cuanto a los derechos de las mujeres. Además, les ha provocado un encapsulamiento en sus propias necesidades, en sus propios proyectos haciéndoles perder oportunidades de trabajo conjuntamente y de incidencia con otras organizaciones sobre todo públicas. Como otra consecuencia, también se identifica la falta de información y capacitación en temáticas de género tales como relaciones de poder y de subordinación, empoderamiento, inequidades de género, desarrollo político-feminista, entre otros, lo cual disminuye la calidad del trabajo que realizan convirtiéndolas en ejecutoras de proyectos únicamente. La carencia de capacidades en cuanto al conocer y analizar el contexto actual, la coyuntura política y la nueva normativa legal parece ser una debilidad importante a considerar ya que se relaciona directamente con la ausencia de un trabajo apegado a la realidad, pertinente y eficaz. Los cambios actuales del contexto social y política que deberían ser vistos como una oportunidad, al contrario, están causando temor y desconocimiento, en el sentido de cómo articularse y adecuarse en este nuevo panorama.

En cuanto al funcionamiento de la organización existe una falta de herramientas de planificación, de evaluación y de seguimiento lo que provoca una débil sostenibilidad de su trabajo y podría estar ocasionando duplicación de esfuerzos y aislamiento entre los foros cantonales. Esta situación es acentuada por la falta de canales de comunicación y sistemas de información adecuados que les permita tener una cercanía con los foros cantonales y con otras organizaciones de mujeres de la provincia y organizar acciones conjuntamente.

Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (Foro Nacional de la Mujer)

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El capital humano, las mujeres organizadas - Su trayectoria de trabajo serio en la defensa de los derechos de las mujeres - Organización y representación nacional en 18 provincias - Clima interno solidario, comprometido con experiencia en incidencia política - Su trabajo es respetuoso con la diversidad étnica - Es un núcleo de la sociedad porque es dinamizador de cambios - Los procesos de capacitación para las dirigentes y las bases organizativas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contexto nacional puede ser aprovechadas por el Foro Nacional - La existencia de la Constitución, los procesos de reformas estructurales en especial las que se refieren a los procesos de descentralización, de autonomías locales que fortalecen la participación ciudadana - La ratificación del Estado a instrumentos internacionales con enfoque de género - El enfoque de género que tiene el Buen Vivir - La existencia de organizaciones nacionales e internacionales con las que el Foro podría aliarse
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos económicos - Falta de organización y comunicación con los otros foros causando dispersión - No tiene una postura definida y ausencia de lineamientos políticos feministas frente al Estado y sus nuevas políticas y discurso feminista - Falta de planificación que impide agendas locales y por lo tanto una agenda nacional priorizada - Falta de capacitación política a las integrantes de los foros y de sensibilización en temas de género a la población en general - Falta de infraestructura propia tanto para el Foro Nacional como para los provinciales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pérdida del CONAMU y el lento proceso de transición del Consejo de Igualdad impide un referente institucional público - La politización de la organización, la pérdida de autonomía frente a organizaciones partidistas - Algunas decretos constitucionales que provocan una excesiva intervención del Estado - Las vertiginosidad de los cambios del Estado causa desinformación - Invisibilización del Foro cuando desde otras instancias se promueve la creación de redes

De igual manera que con el Foro de Esmeraldas consideramos adecuado referenciar la tabla del Foro Nacional realizada por la consultora de Línea Base sobre la cual nos basamos. Se incluye a continuación un cuadro que resume

brevemente las características de la situación A (actual) y caracteriza en términos generales la situación B (después de dos años)⁷

SITUACIÓN A (actual al 2011)	SITUACIÓN B (en dos años al 2013)
<p>Grado de desarrollo organizativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debilidad organizativa y de compromiso con la causa de las mujeres que se expresa dificultades en la comunicación y disponibilidad de tiempo así como en la distribución y delegación de funciones para cumplir con todas las demandas que esta organización requiere para su adecuado accionar - Ausencia de un programa de capacitación en atención a las demandas expresadas por las coordinadoras provinciales. 	<p>Grado de desarrollo organizativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Foro Nacional cuenta con planificación estratégica actualizada y con planes operativos anuales que se reflejan en agendas trimestrales de trabajo colectivo - El Foro Nacional cuenta con una evaluación sobre la pertinencia de su marco jurídico y estructural actual para la toma de decisiones en función de las demandas y necesidades de sus afiliadas - Se acuerda colectivamente y se incorpora sistemas informáticos y otros mecanismos idóneos de comunicación de acuerdo a cada realidad social - Se avanza en la creación de Foros Provinciales en las 6 provincias restantes del Ecuador - Se ejecuta exitosamente un proceso de capacitación y formación política feminista a las actuales y nuevas lideresas en base a una propuesta elaborada participativamente
<p>Grado de incidencia política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debilitamiento en su probada capacidad de incidencia política 	<p>Grado de incidencia política</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y ejecución monitoreada de una estrategia para acelerar el proceso de transición hacia el Consejo de Igualdad de las Mujeres

⁷ Extraído de Línea Base del Proyecto “Promoción de los DDHH y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en Frontera Norte: Esmeraldas e Imbabura” pág. 46 y 47, realizada por Rosario Gómez en abril de 2011. La tabla sólo toma en cuenta las variables que se eligió para este documento ya que la original incluye dos variables más.

<p>Sobre el trabajo en red</p> <ul style="list-style-type: none"> - A pesar de la gran capacidad de convocatoria del Foro Nacional éstas vinculaciones no se reflejan actualmente en un trabajo de red para responder a las demandas de las organizaciones de las mujeres ecuatorianas particularmente de los foros provinciales 	<ul style="list-style-type: none"> - El Foro Nacional incide en la elaboración y promulgación de leyes, reglamentos y otras normativas que se producen en la reforma estructural del estado ecuatoriano - El Foro Nacional se incorpora a los procesos de incidencia provinciales y locales de los foros provinciales y cantonales <p>Sobre el trabajo en red</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Foro Nacional incorpora estrategias y mecanismos organizativos concretos que le permitan avanzar y consolidar el trabajo en redes provinciales y cantonales que constituyan la base de la red nacional
--	--

El Foro Nacional de la Mujer es sin duda una organización seria, legitimada y referencial en su defensa por los derechos de las mujeres. Según María José Avilés de Fundación Esquel, coordinadora del Proyecto "Promoción de los derechos humanos y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en frontera norte, Esmeraldas e Imbabura" quien ha trabajado durante todo este año en conjunto con el Foro expresa: *"En mi trabajo con el Foro de la Mujer yo creo que hay muchas cosas rescatables y buenas y muchas cosas por mejorar pero todo depende del empoderamiento, del compromiso y de la motivación que haya dentro de la organización, de lo contrario no sirve de nada. En el caso del Foro de la Mujer hay una causa específica y clara de defender los derechos de las mujeres y creo que eso es lo que le ha dado fuerza a la organización en todos estos años. En épocas no han tenido plata, ha sido puro amor a la camiseta, más allá de temas técnicos, administrativos o de conocimiento. Han tenido una meta clara y eso les mantiene fuertes"* Dicha apreciación se demostró claramente por ejemplo durante la Asamblea Constituyente de Montecristi en el 2008 en donde el Foro asumió la vocería de las mujeres ecuatorianas.

Sin embargo, aquella visibilidad política que en algún momento caracterizó al FNM actualmente se ve debilitada y busca la manera de compatibilizar ciertos proyectos productivos que ha sido su salida al problema de la falta de recursos -que como

indica la coordinadora nacional "garantizan su sobrevivencia"- con su participación y militancia política. Dicha vocería también se ha visto afectada por la lenta transición del CONAMU a los Consejos de Igualdad que han dejado al FNM sin una contraparte estatal sólida.

3. Taller de diagnóstico y entrevistas

Esta parte el documento presenta un conjunto de observaciones generales obtenidas durante el diagnóstico efectuado al Foro Nacional de la Mujer. La metodología aplicada para el diagnóstico se compone de tres partes. La primera fue la realización del Taller de diagnóstico o jornada de reflexión en Quito en donde 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.

3.1. Análisis de problemas

3.1.1. 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 analizadas 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 19 problemas, de los cuales 6 son estructurales, 11 operativos y 2 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).

3.2. Problemas

Los problemas que se identificaron fueron:

No existen recursos económicos permanentes
No hay un comprometimiento de parte de las compañeras de otros foros
Falta de seguimiento en los procesos, para hacer réplicas de lo que se ha adquirido.
Hay dirigentas del foro que piden "parte de los proyectos" en el sentido económico, se pierde la causa inicial y se trata de sacar ventaja
Competencias de otras organizaciones hacia el foro
Rotación de recurso humano
No siempre se cuenta con una estrategia para hacer la convocatoria y eso se refleje en el resultado de los talleres o los eventos que se hace
Hay desactualización de las compañeras en cuanto a herramientas de comunicación
Falta de capacitación en otros programas de tecnología
No hay como extenderse en los espacios internos de la organización que topan temas técnicos y personales
Falta de planificación que luego sea documentada
La red voz a voz entre las compañeras del foro puede fallar
Hay un plan bianual de parte de la Asamblea pero no se ha operativizado y no se ha "bajado esa planificación estratégica al plan de trabajo"
La directora asume todas las responsabilidades y esto provoca que ella se sature de trabajo
Falta pro actividad e iniciativa de otras lideresas
Falta de recurso para desarrollo de iniciativas
Falta de perseverancia en cuanto a la convocatoria
Falta de capacitación administrativa
Limitación de asistir a actividades por el tiempo

Problemas estructurales

No existen recursos económicos permanentes
No hay un comprometimiento de parte de las compañeras de otros foros
Hay dirigentas del foro que piden "parte de los proyectos" en el sentido económico, se pierde la causa inicial y se trata de sacar ventaja
Competencias de otras organizaciones hacia el foro
Rotación de recurso humano
Falta de recurso para desarrollo de iniciativas

Problemas operativos

Falta de seguimiento en los procesos, para hacer réplicas de lo que se ha adquirido
No siempre se cuenta con una estrategia para hacer la convocatoria y eso se

refleja en el resultado de los talleres o los eventos que se hace
Hay desactualización de las compañeras en cuanto a herramientas de comunicación
Falta de capacitación en otros programas de tecnología
No hay como extenderse en los espacios internos de la organización que topan temas técnicos y personales
Falta de planificación que luego sea documentada
La red voz a voz entre las compañeras del foro puede fallar
La directora asume todas las responsabilidades y esto provoca que ella se sature de trabajo
Falta de perseverancia en cuanto a la convocatoria
Falta de capacitación administrativa
Limitación de asistir a actividades por el tiempo

Problemas mixtos

Hay un plan bianual de parte de la Asamblea pero no se ha operativizado y no se ha "bajado esa planificación estratégica al plan de trabajo"
Falta pro actividad e iniciativa de otras lideresas

Problemas más relevantes identificados con peso 2⁸

Hay dirigentas del foro que piden "parte de los proyectos" en el sentido económico, se pierde la causa inicial y se trata de sacar ventaja. Estructural
Competencias de otras organizaciones hacia el foro. Estructural
Rotación de recurso humano. Estructural
Falta de planificación que luego sea documentada. Operativo
Hay un plan bianual de parte de la Asamblea pero no se ha operativizado y no se ha "bajado esa planificación estratégica al plan de trabajo". Mixto
Falta pro actividad e iniciativa de otras lideresas. Mixto
Falta de recurso para desarrollo de iniciativas. Estructural

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

Variable	Generales ¹	Estructurales ²	Operativas ³	Mixtos ⁴
Valores Rectores	21%	66%		
Estructuras Orgánicas				
Sistemas de Información	16%		28%	
Estrategias	11%		9%	50%

⁸ Durante el taller las participantes no identificaron ningún problema con peso 1, por lo tanto hemos tomado los problemas con peso 2

RR HH	16%	17%	18%	
Estilo Gerencial	10%		9%	50%
Habilidades y destrezas	26%	17%	36%	
	100%	100%	100%	100%

- 29. Considera el universo total de problemas detectados.
- 30. Considera 6 problemas estructurales de 19 detectados
- 31. Considera 11 problemas operativos de 19 detectados
- 32. Considera 2 problemas mixtos de 19 detectados

4. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

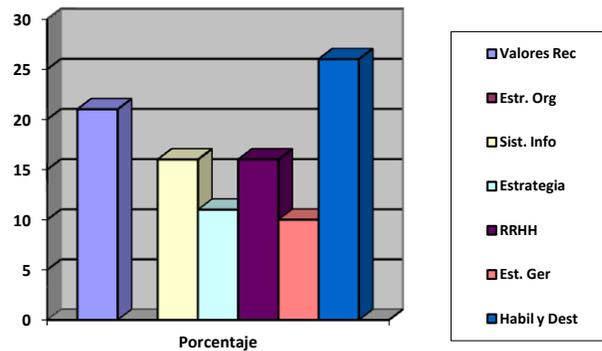
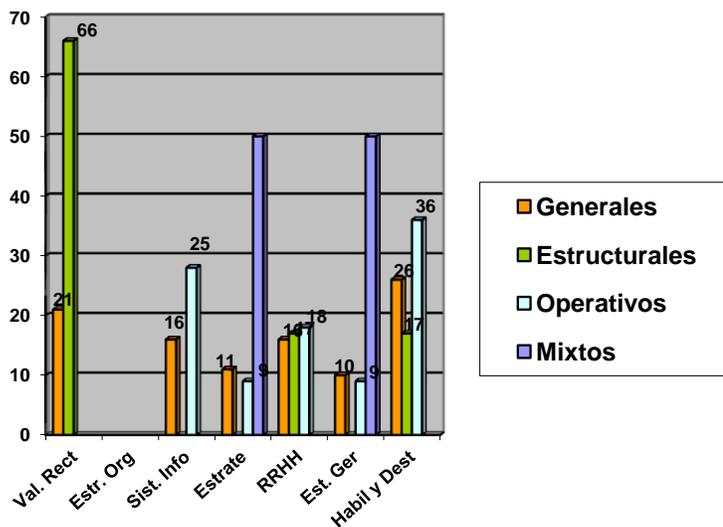


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



5. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: Lilian Mera, actual coordinadora nacional del Foro, a Verenice Arévalo, participante de la Escuela Política Feminista y a Esmeralda García de la Fundación Vida y Salud que tiene relación con el Foro. 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.

Liliana Mera dirige la organización desde el 2003 y el próximo año habrán elecciones para designar a la nueva coordinadora. Liliana define claramente a la organización como política feminista, es así, que los proyectos que ejecuten se dirigen a ese objetivo. Nos comenta que una de sus herramientas principales para conseguir sus fines siempre ha sido el diálogo honesto y abierto pero sin embargo menciona que una de las principales dificultades es la inestabilidad del equipo técnico ya que los fondos de la cooperación internacional casi siempre son sólo para ejecución y esto no permite pagar a las compañeras de la mujer manera causando falta de compromiso y estabilidad del personal. En lo que se refiere a la organización del alega que el Foro tiene como instancia a la Asamblea Nacional, seguido por el Consejo Nacional, por el Comité Ejecutivo y por la Secretaría Técnica y por lo tanto las decisiones importante deben pasar por todas esas instancias. La coordinadora nos comenta que en torno a la capacitación de quienes conforman el foro hace falta que manejen herramientas informáticas ya que eso ha ocasionado que el trabajo se retrasa y también lo que se refiere a la gestión de proyectos. Finalmente, comparte que actualmente en la Escuela Política Feminista están capacitando a 200 lideresas que en un futuro espera de frutos en cuanto a la incidencia política que buscan y a que consigan puesto políticos.

De las entrevistas con Verenice y Esmeraldas se desprende que ambas admiran el trabajo que el foro realizo sobre todo porque logran que las mujeres se empoderen de sus derechos y toman decisiones por ejemplo en lo que concierne a su salud reproductiva – sexual. Verenice como participantes de la Escuela Política Feminista y Esmeraldas como militante de la organización por más de 15 años creen que el trabajo que realizan las mujeres del Foro tiene incidencia y es de confianza. De igual manera, creen que el personal debería capacitarse constantemente para organizarse mejor y para lograr mayor visibilidad del trabajo que realizan.

6. Necesidades de capacitación

Las tablas que se presentan resaltan cuáles son las necesidades de capacitación según lo ya expuesto en la Línea Base del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana dentro del marco del Proyecto: "Promoción de los derechos humanos

y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en la frontera norte: Esmeraldas e Imbabura”.

ESMERALDAS

1. Conocimiento y sensibilización sobre la realidad social: tanto a nivel interno como los fenómenos externos (refugiados) que tienen incidencia en sus vidas.
2. Conocimiento y actualización sobre el entorno de acción y sus cambios.
3. Estrategias para la gestión de recursos, manejo de fondos, financiamiento interno.
4. Gestión de información, flujo de comunicación y sistematización.
5. Desarrollo de trabajo en equipo (Fortalecimiento de relación con los Foros cantonales). Gestión del recurso humano.
6. Desarrollo organizativo: herramientas de planificación, toma de decisiones.
7. Gestión de organizaciones en red (fortalecer alianzas, darles continuidad).
8. Gestión de alianzas públicas.
9. Formación y desarrollo político.
10. Actualización del marco legal e institucional vigente
11. Estrategias de mercadeo.
12. Motivación respecto a la identidad étnica.

IMBABURA

A continuación se muestra qué temas de capacitación requiere el Foro Provincial de la Mujer de Imbabura

1. Sensibilización acerca de la realidad social (conocimiento acerca de fenómenos externos que inciden en su vida cotidiana).
2. Gestión de canales de comunicación, información y sistematización.
3. Técnicas de planificación comunes.
4. Estrategias para recuperar accionar político.
5. Trabajo en Red.
6. Actualización del marco legal e institucional vigente.
7. Desarrollo de trabajo en equipo.
8. Desarrollar los recursos humanos.

Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana

De acuerdo a la línea base se indican en esta tabla las necesidades de capacitación.

1. Gestión de recursos.
2. Canales de comunicación, sistematización de información.

3. Motivación personal y laboral al equipo de trabajo. Desarrollo de trabajo en equipo.
4. Producción de lineamientos políticos. Formación política.
5. Formación de líderes
6. Actualización del marco legal, institucional, nacional e internacional vigente.
7. Criterios técnicos de mercadeo y contabilidad.
8. Conocimiento, sensibilización y estrategias sobre el conflicto armado colombiano.
9. Conocimiento acerca de la realidad social.
10. Trabajo en red. Manejo de alianzas.

La tabla muestra las necesidades descritas en la Jornada de Reflexión y en las entrevistas realizadas.

1. Gestión y desarrollo de proyectos.
2. Formación política.
3. Canales de comunicación, sistema informático, comunicacional, criterio común.
4. Motivación personal y laboral: "ser parte de la organización".
5. Inducción sobre la organización, conocer sus estatutos.
6. Motivación sobre la realidad nacional: "entender tema de diversidad".
7. Fortalecer conocimientos técnicos: manejo de recursos económicos.
8. Estrategias de planificación inmediata, mediano plazo, largo plazo.
9. Trabajo en equipo.
10. Estrategias de trabajo en red.
11. Actualización de la base política.
12. Contabilidad: equipo técnico tenga información.
13. Actualización tributaria.
14. Formación básica de informática, redes sociales.
15. Pensamiento creativo, crear cosas, hacer cosas más interactivas, innovar. Iniciativa propia por parte del equipo.
16. Conocer bases de la organización, estatutos.
17. Estrategias para poder de convocatoria.

7. Observaciones generales y conclusiones⁹

- El Foro Nacional de la Mujer es sin duda una organización legitimada y con una seria trayectoria en la defensa de los derechos de las mujeres ecuatorianas. Durante muchos años y en especial durante la Asamblea Constituyente tuvo una importante vocería política que actualmente están tratando de fortalecerla a través de proyectos en asocio con Fundación

⁹ Las observaciones y conclusiones se obtienen tanto de la línea base ya existente como de la metodología propia de esta investigación.

Esquel en una Escuela Política Feminista y con ONU Mujeres mediante un proceso de veedurías. Sin embargo, se desprende que dichos proyectos son herramientas para cumplir con su objetivo último que es la incidencia política feminista.

- El Foro Nacional de la Mujer cuenta con una trayectoria de casi 18 años que le ha otorgado credibilidad y liderazgo a lo largo del tiempo en distintas circunstancias por las que ha luchado. Sin embargo, toda esa experiencia no ha dejado de lado problemas que afectan su desempeño y su trabajo sobre todo con los Foros Locales.
- Durante la jornada de diagnóstico se identificaron varias fortalezas y quizá la más importante es que el Foro cree firmemente en sus ideas, tiene una causa muy decidida y por ella trabaja. Muchas organizaciones han perdido de una u otra manera su horizonte de trabajo por la falta de proyectos, entonces los hacen por hacerlos. Sin embargo, el FNM no ha perdido sus perspectivas y mantiene su criterio de trabajo.
- El Foro Nacional de la Mujer se ha concentrado por hacer que sus proyectos se conviertan en procesos dentro de la institución. De esa manera, consiguen continuidad en el trabajo y además credibilidad por parte de sus beneficiarios.
- De modo general también se puede encontrar una debilidad en cuanto a la falta de planificación y de aplicación de estrategias. No existen instrumentos y/o herramientas que hayan utilizado activamente para organizar su labor al interior y con los Foros Provinciales. Considerando además que la utilización de una planificación acertada y unos ejes estratégicos bien definidos apoyarán y fortalecerán su capacidad organizativa, su trabajo en red y su posicionamiento en la coyuntura actual.
- Si bien existe un Plan Bianual elaborado por la Asamblea Nacional éste no se ha operativizado en sus bases. Tampoco se utiliza herramientas de sistematización y de almacenamiento de información de los logros y actividades que se han ejecutado a lo largo de su trayectoria.
- Otro de los aspectos que mencionó el grupo focal es que hace falta planificación a corto, mediano y largo plazo en los proyectos y en las mismas actividades internas de la oficina.
- A modo de sugerencias, se hace importante una nueva Planificación Estratégica Nacional que se permee adecuadamente en los foros provinciales y cantonales. De igual manera debido a la desinformación que han provocado todo el cambio estatal institucional y legal se debería demandar información y espacios de participación al estado para que se puedan insertar en los procesos nacionales sin caer en la suerte de encapsulamiento que se ha estado produciendo.
- Uno de los aspectos que genera debate y sin duda preocupación es la comunicación interna y externa del Foro. De hecho, la falta de óptimas estrategias de comunicación ha complicado el trabajo con los foros de las otras provincias y cantones y la misma organización de las actividades que

llevan a cabo. No obstante, ligado a esto se encuentra también la poca experticia por parte del equipo en el manejo de las nuevas tecnologías así como la carencia de las mismas en las oficinas. Por otro lado, no cuentan con un sistema intranet y esto desorganiza en todo sentido la comunicación. Actualmente están construyendo la página web del Foro que aparentemente solucionará en ciertos niveles esta debilidad.

- Respecto al trabajo en Red, han logrado articular el diálogo entre las diversas organizaciones; sin embargo, así no trabaja el resto de foros. No han establecido una línea estratégica para generar alianzas más allá de quienes se encuentran a la cabeza.
- La coordinación nacional y los foros locales se encuentran muy dispersos entre sí. Si bien cada uno tiene autonomía no logran articularse en determinados momentos. Una de las debilidades que el grupo focal detectó es que no se evidencia un real compromiso y apoyo por parte del equipo de los foros locales y esto se observa cuando realizan convocatorias y no hallan la respuesta esperada.
- Durante el taller de diagnóstico se mencionó repetidas veces la falta de comprometimiento de los foros provinciales, ya que muchas veces éstos sólo participan y se involucran cuando hay un incentivo económico lo cual desvirtúa la causa social de la organización. Es por esta razón que el 21% de los problemas generales y el 66% de los problemas estructurales identificados surgen de los valores rectores.
- Otro porcentaje alto que se desprende es el 26% proveniente de las habilidades y destrezas sobre todo en lo que tiene que ver con el uso de la tecnología y el manejo financiero administrativo, que a la vez se identifican como necesidades de capacitación. También se hace importante capacitación que refuerce el trabajo en red que realizan dada su naturaleza de foro.
- La falta de recursos económicos en el Foro afecta principalmente a la estabilidad del equipo técnico lo cual ha causado que no siempre puedan manejar todos los proyectos que quisieran y también ha provocado incapacidad de desarrollar nuevas iniciativas y nuevos proyectos. Sin embargo, saben que la cooperación se ha cerrado parcialmente y por lo tanto es momento de buscar alianzas con el estado.
- Sobre los recursos económicos mencionan que sí los consiguen, pero no son permanentes y además la cooperación les ponen varios limitantes. Uno de ellos es el poco porcentaje que se le asigna al área administrativa y que no les permite hacer mejoras en ese campo como tampoco en capacitar al equipo.
- El Foro trabaja con cuatro personas de planta y el resto es personal rotativo. Solo hay recursos para contra al personal a tiempo parcial. En función del proyecto se contrata al equipo. Esto abrió discusión en el sentido en que existe una sobre carga de trabajo y que también no todas pueden desempeñarse en las distintas áreas. Se crea entonces una relación

de dependencia que retrasa las actividades. Por otro lado, la rotación del personal es considerada una debilidad porque generalmente llega gente nueva a la que le toma un tiempo poder acoplarse a lo que hace el Foro. Muchas se van por la falta de recursos y otras por la ausencia de compromiso. El grupo focal también consideró que al equipo le falta un criterio común para trabajar.

- En lo que se refiere a estrategias se encontraron debilidades en cuanto a los canales y medios de comunicación internamente y con los otros foros y a la capacidad de convocatoria de las actividades que realizan.
- Como se mencionó El FNM cuenta con una trayectoria muy importante, con un trabajo reconocido que debe proyectarse a futuro como soporte organizacional y referencial de los derechos de la mujer ecuatoriana. Actualmente se encuentra en el momento adecuado para replantearse sus estrategias, para analizarse casa adentro y poner en marcha herramientas de planificación, estrategias creativas con incidencia nacional, utilización de TICs y posicionarse en el nuevo escenario del país con el objetivo final de fortalecer su práctica social y política.
- Visiblemente el estilo de liderazgo es muy abierto y como rescataron los miembros del grupo focal: la lideresa está muy comprometida con su trabajo. Pero esto también ocasiona que quien se encuentra a la cabeza asuma todas las responsabilidades. Al no tener respuesta por parte de las demás lideresas se pierden importante intercambios de opiniones, tomas de decisiones y participación.
- Al contrario de lo que ha sucedido en términos generales con varias organizaciones a las que se les aplicó este diagnóstico, el Foro Nacional de la Mujer considera que en la actualidad existe una favorable coyuntura política. Si bien al inicio se encontraban reacias a los cambios, hoy reconocen que éstos les han beneficiado porque si quieren crear incidencia política y ser gestoras de cambio deben estar dentro de la dinámica del sistema. Fuera de él están fuera de todo, reconoce la coordinadora.
- El grupo indicó que es necesario capacitarse en gestión de proyectos, en herramientas de informática y en el trabajo en red.

ASOCIACIÓN RED DE ONG´S DE GUAYAQUIL (AROG)

Nota aclaratoria

El análisis de AROG se basa principalmente en la entrevista a profundidad realizada a su Presidente, Javier Gutiérrez, al material bibliográfico enviado por el mismo y al gestionado por la Universidad Casa Grande de Guayaquil, que por medio de la carrera de Gestión de proyectos, elaboró un sondeo de las necesidades de formación a directivos de las organizaciones de la sociedad civil de Guayaquil.

Para obtener un diagnóstico más profundo sobre AROG se conversó directamente con su Presidente para obtener información fidedigna y ampliada y conocer detalladamente el accionar de la asociación, su estado actual y las necesidades de capacitación, principal objetivo de esta fase del proyecto. Es necesario resaltar que se siguieron ciertas pautas del taller para que el material y sus resultados se apeguen a la metodología desarrollada en este proceso de diagnóstico e identificación de los temas de capacitación. Es importante también mencionar que no se logró concretar un taller de diagnóstico con quienes forman parte de esta asociación.

1. Antecedentes

La Asociación Red de ONG´S de Guayaquil, AROG, nace en el 2001 como respuesta a la necesidad de contar con un espacio de colaboración de las organizaciones no gubernamentales para garantizar condiciones adecuadas para cumplir con la misión de las organizaciones sociales, para fortalecer sus capacidades para incidir en el entorno y convertirse en un aporte para su sostenibilidad organizacional y que logren sobrevivir como organizaciones de la sociedad civil.

“La idea nació porque pensaron que de manera colectiva podían enfrentar la crisis política y financiera de fines de los años 90 e inicios del 2000”, agrega Javier Gutiérrez, presidente de la asociación. Este debacle económico afectó a las organizaciones guayaquileñas que se beneficiaban de la empresa privada, el Estado disminuyó drásticamente sus aportes al sector social y la cooperación internacional prefirió retirarse hasta que el Estado retorne a un equilibrio y exista un escenario apto para el apoyo financiero internacional en el que no exista un riesgo a grandes escalas.

La Fundación AVINA empieza la iniciativa de trabajar en red para fortalecer al tercer sector en Guayaquil, a través de la creación de un “fondo de proyectos” destinado a apoyar proyectos de las ONG´S que beneficien a las comunidades y mejoren las condiciones de trabajo de las organizaciones sociales.

Se creó un “Banco de Proyectos Sociales” para que participen en este financiamiento de proyectos las ONG’s miembros de la red. Son 40 organizaciones sus socias firmantes.

El presidente señala que la misión de AROG es: “Llevar adelante estrategias y actividades para fortalecer un espacio participativo, cívico de las organizaciones sociales civiles”. La visión: “Ser una organización líder de la articulación de Organizaciones Sociales en Guayaquil que genere propuestas y logre incidencia en políticas públicas”.

Las organizaciones sociales miembros de AROG trabajan de manera mancomunada y en red, para lograr fortalecer las iniciativas de desarrollo, promover la transparencia y el buen gobierno, formar y potenciar las capacidades de la ciudadanía (deberes y derechos ciudadanos), proponer políticas públicas para el bienestar ciudadano, informar sobre los avances y los retos del desarrollo y mejorar la calidad de intervención de las organizaciones sociales de desarrollo, OSC’s.

Como parte de sus objetivos AROG pretende canalizar la articulación de las organizaciones sociales con instituciones y actores claves del desarrollo (sector gubernamental, cooperación internacional, universidades, etc.), coordinar acciones para viabilizar procesos de fortalecimiento de las organizaciones sociales (incidencia política, análisis del entorno, acceso a recursos, etc.), apoyar el fortalecimiento de un tejido social en el territorio, sobre principios de inclusión, participación ciudadana, democracia y desarrollo compartido, promover actitudes y prácticas de transparencia y de Responsabilidad Social, tanto en la gestión de las organizaciones sociales, como en el ámbito público y empresarial, difundir las iniciativas y oportunidades que generan las organizaciones sociales en el territorio y sobre todo defender el derecho a la asociación.

Uno de los proyectos más destacados de la asociación fue REDES (Remesas y Desarrollo) ejecutado durante 2007-2008 en el que se solicitaba a los migrantes aportar con remesas a las OSC guayaquileñas que ellos escogían con el fin de crear y fortalecer redes, en Ecuador y otros países andinos, en España, Italia y otros países europeos, que puedan apoyar un uso eficiente de dichas remesas.

Ha llevado a cabo también programas de responsabilidad social empresarial, capacitaciones a microempresarios, programas de capacitación a ONG’s.

Hoy, con una importante trayectoria de una década y un camino recorrido, AROG tiene definido su accionar:

- ✓ Superar las coyunturas económicas o políticas para lograr una verdadera mancomunidad de organizaciones de la sociedad civil, a nivel local y nacional.

- ✓ Abrir, de manera permanente, opciones para el involucramiento de nuevas organizaciones, que respondan a la diversidad de actores sociales.
- ✓ "Descubrir los nuevos liderazgos". Las redes deben estar atentas de lo que sucede en su entorno en cuanto a las expectativas y características de actores emergentes.
- ✓ Contar, de manera permanente, con programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades.
- ✓ Fortalecer una "mirada nacional" para las redes y una perspectiva de articulación con redes internacionales.
- ✓ No convertirse en una asociación ejecutora de proyectos. Son un "espacio de participación cívica" que convoca, articula, promociona e incide en políticas sociales.
- ✓ Las redes deben mostrar la "diversidad" de la sociedad civil del territorio.
- ✓ Activar la participación de las OSC en las políticas públicas locales y nacionales, en alianza con redes colegas territoriales y nacionales.

Para que una organización pueda ser miembro de AROG debe llenar un formulario, mostrar una copia de su personería jurídica y la copia de la cédula de la persona que la dirige. El requerimiento más importante es que tenga personería jurídica. No pueden ser parte de la organización asociaciones de hecho de manera formal.

Dentro de los próximos cinco años, AROG se visualiza "con miembros más activos, con un trabajo horizontal con el Estado, con un equipo más integrado. Yo le veo con su estructura funcionando plenamente", concluye Javier.

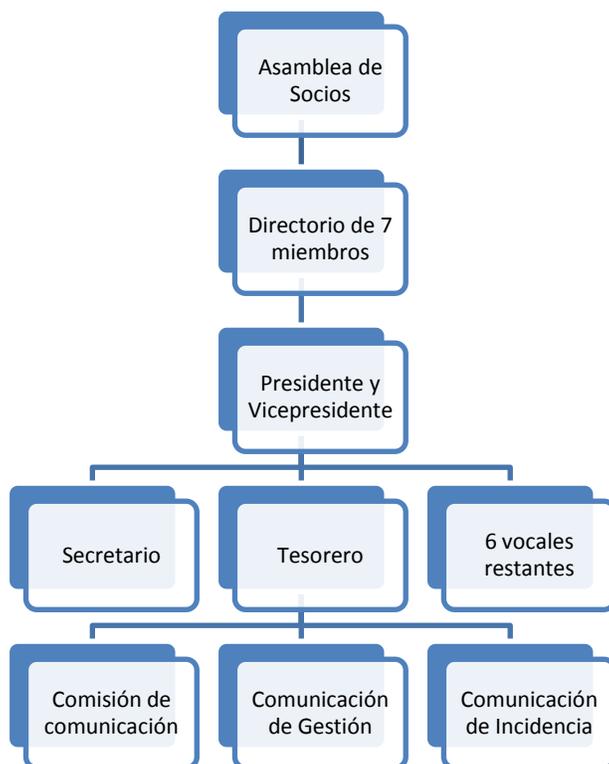
2. Análisis

AROG promueve el trabajo en red y rescata que participar de ese modo implica mayores retos y verdaderos compromisos de sus organizaciones miembros, que fortalece a la ciudadanía porque promueve derechos y se cumple con los deberes como instituciones y ciudadanos. Respecto a sus valores rectores, se deduce que sus organizaciones miembros no los tienen muy claros o no los consideran porque, según la información de la entrevista, los miembros no se comprometen completamente con la labor de la asociación. Por otro lado, es importante mencionar que esta asociación ha recogido una importante trayectoria a lo largo de los años que le ha otorgado prestigio y legitimidad. Sin embargo, no ha logrado un posicionamiento influyente ni atención más determinante en medio de sus organizaciones miembros. Reconoce que el trabajo con el colectivo se vuelve cada día más complicado. Primero porque no existe una "cultura organizacional" de trabajar en asociación y segundo por el actual contexto en el que viven las OSC, conseguir que los miembros de la red se preocupen por fortalecerla, lograr que sea autosustentable, significa para ellas dejar de lado las funciones de sus propias organizaciones y quizá entrar en una especie de competencia por conseguir los recursos. El concepto de trabajo en red está muy disperso y según parece, por lo

analizado con AROG, varias organizaciones no encuentran las ventajas de hacerlo y las que lo hacen lo ven como parte del cumplimiento de una agenda y no con el comprometimiento de fortalecerla para obtener beneficios a futuro.

Sobre la relación con sus organizaciones miembros AROG sostiene: “Estamos en un buen momento, se ha logrado legitimar. Tenemos prestigio de ser una organización transparente, he tratado de que se vea un trabajo institucional, de grupo más que personal. La red representa los rostros de la gente de Guayaquil por la que se trabaja. Siento que la gente se ha posesionado como el espacio de todos”.

Otro de los aspectos que se abordaron en la entrevista es la estructura bajo la cual funciona AROG (Véase gráfico). Existen siete personas que trabajan de manera permanente para la Asociación. Los demás miembros del equipo trabajan a tiempo parcial y son aquellos que colaboran en los tres comités: comunicación, gestión e incidencia. Este personal es parte del equipo de trabajo de las organizaciones miembros de AROG, lo que usualmente resulta un inconveniente porque no se ponen de acuerdo en el momento de ejecutar las acciones.



AROG resalta que no es una asociación ejecutora de proyectos, pero tiene definidos tres ejes de acción. El eje de fortalecimiento se preocupa por desarrollar capacidades para fortalecer a sus organizaciones miembros. Para ello tienen enfoque con la Universidad Casa Grande para mejorar las condiciones del

pensamiento estratégico de las ONGS. Cómo las OSC pueden enfrentar determinadas situaciones, capacidades estratégicas.

El eje de incidencia, que es la naturaleza misma de AROG y que se encuentra más activo y fortalecido, pues es un espacio de participación para generar peso e influencia en las políticas públicas. Este ha sido un trabajo con el colectivo. Finalmente, se encuentra el eje de sostenibilidad para la asociación y para las ONG´s miembros, pero aún se encuentra muy disperso precisamente porque no se ha logrado una cohesión con las organizaciones miembros.

En la entrevista se pidió a Javier que hiciera un breve análisis FODA de la organización para detectar cuál es el estado de la misma:

FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen equipo de trabajo - Alianzas claves - Trayectoria - Vinculación con universidades 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Red - Trabajo con Municipio
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tema organizacional - Tema administrativo - Tema técnico 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis internacional - Cooperación del Estado

Se analizó entonces:

FORTALEZAS

- **Buen equipo de trabajo:** Cuentan con buenos técnicos y con un directorio comprometido.
- **Alianzas claves:** Con redes, cooperantes nacionales e internacionales. De hecho ya tienen identificados cuáles son sus próximos convenios a suscribirse:
 - ✓ Coordinadora de ONG's de Cataluña
 - ✓ ACCIÓN: Asociación Chilena de ONG's
 - ✓ Asociación de ONG 's de Venezuela
 - ✓ Red de ONG 's del Mercosur
 - ✓ RACI - Red Argentina de Cooperación Internacional
 - ✓ Federación Antioqueña de ONGs – Colombia

- **Trayectoria:** Se han posesionado como una organización transparente que representa "los rostros de los beneficiarios de Guayaquil".
- **Vinculación con universidades:** Universidad Salesiana, Católica y sobre todo la Universidad Casa Grande. Les prestan salones, soportan con investigaciones y fortalecimiento de capacidades.

OPORTUNIDADES

- **Red:** La cooperación internacional prefiere otorgar recursos económicos a redes y no a organizaciones independientes.
- **Trabajo con Municipio:** AROG trabaja con organizaciones de Guayaquil y eso le proporciona ventajas con la municipalidad de Guayaquil

DEBILIDADES

- **Tema organizacional:** AROG tiene una estructura pero no ha logrado ponerla en funcionamiento en su totalidad y de manera adecuada.
- **Tema administrativo:** Muchas de las ONG's miembros no pagan los \$ 10 de cuota mensual. Hay carteras muy grandes por cobrar.
- **Tema técnico:** No hay práctica de generar proyectos y nos cuesta.

AMENAZAS

- **Crisis internacional:** Falta de recursos. Cada vez son más escasos porque la cooperación internacional ya no centra su atención en nuestro territorio.
- **Cooperación del Estado:** Direccionada directamente a las ONG's y no trabajan con redes.

3. Necesidades de capacitación

AROG como tal cuenta con muy poco personal. Lo importante sería que los temas de capacitación que se impartan para el equipo de la Asociación sean transmitidos a los miembros de las ONG's que la componen. El presidente de AROG dice que necesitan "todo el tema estratégico, claridad en conceptos, planificación en escenarios complejos, temas de incidencia pública a grandes escalas pero estamos con temor de "molestar al gobierno", tener una mirada más estratégica frente a los cooperantes. Fortalecer liderazgo estratégico. Temas comunicacionales. Falta poder de convocatoria, posicionamiento en los medios. Aspectos gerencias del trabajo en Red, técnicas de manejo de redes".

Respecto al tema de comunicación, AROG necesita estrategias más eficientes para mantener informados a sus miembros ONG's y generar un mejor impacto dentro de las mismas. A nivel externo, AROG al tener personal tan rotativo, en el comité de comunicación no logra generar impacto ni posicionamiento en los medios de comunicación ni en la sociedad.

Adicionalmente para ara apoyar los temas de necesidades de capacitación de la red AROG y también conocer qué piensan otros directivos de algunas organizaciones miembros se incluye el "sondeo de necesidades de formación a directivos de las OSC de Guayaquil" ejecutado por la Universidad Casa Grande.

Esta muestra se realizó entre directivos de diez OSC que forman parte de la red AROG, y líderes comunitarios del Guasmo Sur por medio de entrevistas semi-estructuradas a los directivos de las OSC y un grupo focal a los líderes comunitarios.

El objetivo de este trabajo fue el de "Explorar los principales desafíos futuros en la gestión que tienen directivos de diversas OSC, así como sus intereses de formación". Con los resultados obtenidos, se categorizaron las necesidades de formación en tres ámbitos:

Gestión para la sostenibilidad

Para gestionar recursos, rendición de cuentas y transparencia y poder articular estrategias que mejoren las oportunidad de alianzas y construcción de redes.

Planeación y gestión de la calidad

Conocer los modelos vigentes en cuanto a la gestión de calidad dentro de las OSC.

Incidencia política

Construir discursos colectivos, cabildeo y propuestas a nivel colectivo que sean consideradas en la agenda del gobierno. Posesionarse en la opinión pública.

A manera de resumen, las necesidades de capacitación detectadas por el director para el directorio y las comisiones son:

Planificación
Incidencia política y pública
Mirada estratégica frente a los cooperantes
Liderazgo estratégico
Temas comunicacionales: posesionar vocería, atención de medios.
Aspectos gerenciales del trabajo en Red

4. Observaciones generales y conclusiones

- Durante la conversación con el presidente de AROG se evidenció el compromiso para poder cumplir con los objetivos que se esperan. Además se observó que cuentan con una planificación para el próximo año y que planea reforzar sus ejes de trabajo.
- Por otra parte, es necesario destacar que AROG es una asociación con una década de trayectoria y eso le ha dado prestigio y credibilidad en cuanto a su quehacer. Esto indiscutiblemente es considerado como una de sus fortalezas.

- Si bien AROG trabaja con más de 30 organizaciones de la ciudad de Guayaquil, no ha logrado aplicar una estrategia que cause que todas las organizaciones trabajen de manera activa y se visibilice un verdadero trabajo en red. Esto es un componente que necesariamente depende de las dos partes: tanto de la asociación como de las demás organizaciones. La primera debe comprender que está tratando una gran diversidad de instituciones y las segundas que el trabajo en red es primordial para protegerse en este momento de debilidad para las OSC y para incidir con más fuerza en las políticas públicas.
- AROG es una organización en la que tan solo el directorio es su personal de planta. En los tres comités: comunicación, gestión e incidencia trabaja personal de otras organizaciones miembros a tiempo parcial. Esto dificulta la agilidad con la que se puedan realizar las actividades.
- Respecto al mismo tema, también es necesario resaltar que las demás organizaciones, al no considerar importante el fortalecimiento de la red y el mismo trabajo con ella, no tiene la mayor predisposición para enviar a sus funcionarios a trabajar para la red.
- El tema de la comunicación es uno de los que más genera preocupación a su presidente porque piensa que ésta debería ser más efectiva en cuanto a las estrategias utilizadas para lograr posicionamiento en los medios de comunicación. Además manifestó que existe un tipo de competencia laboral dentro de las mismas comisiones y eso dificulta aún más el trabajo.
- AROG considera importante la ventaja que tienen, en términos generales, con la cooperación internacional, puesto que ésta otorga financiamiento a con más facilidad a las redes que a las organizaciones que trabajan de manera independiente.
- Sin embargo, en el mismo telón de discusión, ve como una amenaza en cambio que el Estado facilite financiamiento a las organizaciones independientes y no a las redes.
- En cuanto al aspecto administrativo, la asociación necesita con urgencia centrarse en elaborar estrategias más eficaces para que las demás organizaciones miembros cancelen la cuota de \$ 10 mensuales que se les solicita. Existen carteras muy grandes por cobrar y eso les resta recursos para poder generar actividades que beneficien a la red.
- Como una circunstancia favorable, se destacó la alianza con el Municipio de Guayaquil. Consideran que es estratégica porque al ser AROG "la voz" de sus organizaciones miembros, la municipalidad toma ventaja de aquello y los favorece.

- AROG necesita más presencia y posicionamiento dentro de sus mismas organizaciones miembros ya que muchas que son parte de la red solo dicen que son parte de ella para cumplir con su agenda, pero no trabajan por sostenerla. Es probable que AROG necesite conocer más de cerca el trabajo de sus miembros, identificar qué es lo que necesitan para que pueda dar opciones, resultados más óptimos. No se puede olvidar, que esta red recoge a una amplia variedad de organizaciones con distintos niveles de recursos y trabajo.
- Es fundamental destacar lo que mencionó Javier durante la entrevista: La Asociación requiere de temas de capacitación más estratégicos para manejar una red y trabajar con ella. Por ese motivo mencionó que los temas de capacitación más relevantes son aquellos relacionados con una gerencia social.
- Se destaca también un estilo de liderazgo voluntarioso y muy abierto.

7. Análisis Comparado

Luego de la realización de los diagnósticos individuales a cada organización se encontraron importantes coincidencias entre todas ellas y también particularidades que nos gustaría destacar. Este apartado pretende hacer un análisis comparativo con los hallazgos que encontramos en cada organización que nos permita mirar de una manera integral y conjunta el panorama general de las OSC a las cuales investigamos. Siguiendo la misma línea metodológica que se ha utilizado a lo largo de la línea base, este análisis se lo hará según cada variable del Modelo de Diamante de las Variables Organizacionales con excepción de la variable de habilidades y destrezas que será analizada en un apartado diferenciado ya que se liga con las necesidades de capacitación. No obstante empezaremos con otros puntos de análisis que surgieron durante los diagnósticos tales como la relación con el Estado, las nuevas normas para las OSC y el contexto nacional e internacional.

General

De manera general, se observa que las OSC se mueven actualmente en un campo diferente, las normativas han cambiado y las exigencias de su trabajo también. Esto ha provocado cierta aprensión sobre todo por el desconocimiento de todos los cambios que se están instalando en el país y de cuáles son los mecanismos para aprovechar e insertarse en estos procesos, situación que se explica también por el vertiginoso ritmo de los cambios. Se reconoce un carácter positivo a los cambios más no a su proceso de socialización y legitimación frente a la ciudadanía y a las OSC. Así lo explica Lucciola González de la Red GUAFFRO: "A la gente no le molesta el cambio, le molesta cómo se lo está haciendo. Las autoridades no se han tomado la molestia de explicar por qué, y muchas veces el desconocimiento te da miedo¹⁰". Lo mismo ocurre con las nuevas normas para las OSC, Jhonny Véliz de FUDHES comenta: "El hecho de que se regule no es malo, pero no hay información, no hay claridad"¹¹. Una de las exigencias más recurrentes con las cuales nos encontramos fue la necesidad de contar con información actualizada de estos cambios y de herramientas que permitan a las OSC realizar un análisis crítico de la coyuntura política.

Algo similar ocurre en la relación con el Estado, se percibió una sensación de desconcierto y de confusión sobre qué espera el estado de las OSC, qué tipo de relación quiere construir y cómo piensa articularse y complementarse en la creación e implementación de políticas sociales dado que comparten un mismo escenario. Al respecto hay varios comentarios que ejemplifican esta situación: "Se tiene temor que el Estado descalifique y acabe con las instituciones (...)", "Parece que el gobierno tiene una intención de invisibilidad, y hasta desaparecer el trabajo

¹⁰ Entrevista realizada en Guayaquil, 12 de noviembre de 2011

¹¹ Entrevista realizada en Guayaquil, 10 de noviembre de 2011

de las OSC. Sería bueno que el ánimo sea apoyar pero no de perseguir¹²". Al respecto, el caso de FENODIS es bastante demostrativo, como organización reconocen que el Estado está llevando a cabo acciones extraordinarias en la política de discapacidad pero que sin embargo hay ciertos temas que deberían revisarse y ajustarse y sobre los cuales han presentado sus comentarios y aportes pero no han sido escuchados y hasta han sido atacados por ejercer dicha criticidad. Además, de manera general se reconoce que el Estado ha entrado a territorios que antes eran ocupados por las organizaciones y ha utilizado el discurso propio de las OSC, lo cual les ha dejado no sólo con un margen de acción reducido pero también las ha vaciado de contenido. Sin embargo ciertas organizaciones alegan que si bien el estado tiene más cobertura no siempre los servicios son de la mejor calidad, lo cual debería ser un foco de atención para las organizaciones.

Otra preocupación generalizada fue el tema del recurso humano, se llegó hablar de una "fuga de cerebros" al Estado, lo cual provoca una alta rotación del personal de las organizaciones y una pérdida de su capital humano. Al respecto se comentó que una de las principales razones para que esto ocurra es la diferencia de sueldos que ofrece el Estado frente a las organizaciones. Otro de los puntos críticos que se comentaron fue el temor a la politización de las organizaciones entre "las que están con el estado y las que no" sobre todo porque esto provoca más dispersión y afecta críticamente a la identidad del tercer sector.

El tema de los recursos económicos fue ampliamente comentado con todas las OSC. Casi como un rasgo característico se mencionó que la falta de recursos económicos es la dificultad principal de las organizaciones. Dicha carencia provoca que no se puedan definir estrategias claras y cumplirlas a cabalidad, que el personal no esté bien remunerado, que los procesos no tengan sostenibilidad y que en muchos de los casos no cuenten con infraestructura ni herramientas necesarias para su trabajo. Se habló de una dependencia y una relación paternalista con la cooperación internacional y con otro tipo de donantes lo cual es una reflexión tan vigente que de las 6 OSC de 10 que investigamos ya están implementando o planificando actividades que les permita la autogestión para poder encontrar mayor solidez económica e independencia. El tema de la autogestión fue también analizado por el temor de desvirtuar la finalidad social y el principio oneroso de las OSC, y se habló que se debe lograr un equilibrio entre estas dos realidades. La dependencia a los donantes no sólo se manifestó en los recursos económicos si no también al respecto de las exigencias que les solicitan que muchas veces no les deja espacio autónomo para implementar los procesos según sus criterios o les provoca desorganización en el trabajo cotidiano. Además se habló que la cooperación internacional ha cambiado sus lógicas ahora sólo apoya proyectos muy puntuales de corto plazo, la obtención de recursos se

¹² Entrevistas realizadas a Juan Carlos Macías del Foro de la Juventud en Guayaquil, 14 de noviembre de 2011 y a Marianella Sánchez de ACJ en Santo Domingo, 1ero de diciembre de 2011.

dificulta y las partidas para honorarios profesionales son mínimas. Con respecto a obtener contratos con el estado, muchas veces depende de la relación que se tenga y usualmente solicitan contrapartes que no son posibles de cubrir. Se mencionó que no sólo es un problema de obtención de recursos sino también de una utilización estratégica de éstos en el beneficio del fortalecimiento de las organizaciones que los manejan.

Si bien esto se presenta como su principal dificultad también demuestra un rasgo muy valioso de varias organizaciones que investigamos en cuanto a la voluntariedad y al comprometimiento del trabajo que realizan. Las 10 OSC que investigamos cuentan con una importante fuerza de voluntarios o sus directivos trabajan de manera honoraria como es el caso de Nuevos Horizontes, GUAFRO, Foro de la Juventud y Foro de la Mujer.

Análisis según variables

Como se explicó iremos analizando el conjunto de problemas que se identificaron utilizando la metodología del Diamante de las Variables Organizacionales. Para contar con una visión general a continuación se presentan dos gráficos. El primero indica la clasificación total de los problemas de las organizaciones detectados bajo las siete variables utilizadas (valores rectores, estructuras orgánicas, sistemas de información, estrategias, recursos Humanos, estilo gerencial, habilidades y destrezas) y el segundo clasifica el tipo de problema (operativo, estructural o mixto) según la variable.

Los datos finales de los dos gráficos se obtuvieron a través de la suma total de los porcentajes arrojados por cada una de las organizaciones dentro de estas clasificaciones (véase cuadros individuales en los informes técnicos).

Es necesario aclarar que la Fundación Nuevos Horizontes y la Asociación Red de ONG de Guayaquil (AROG) no están dentro de esta clasificación debido a que las distintas condiciones y particularidades de cada una de estas organizaciones al momento de realizar su diagnóstico lo cual nos exigió aplicar otra metodología.

Gráfico 1
Clasificación del total de problemas detectados

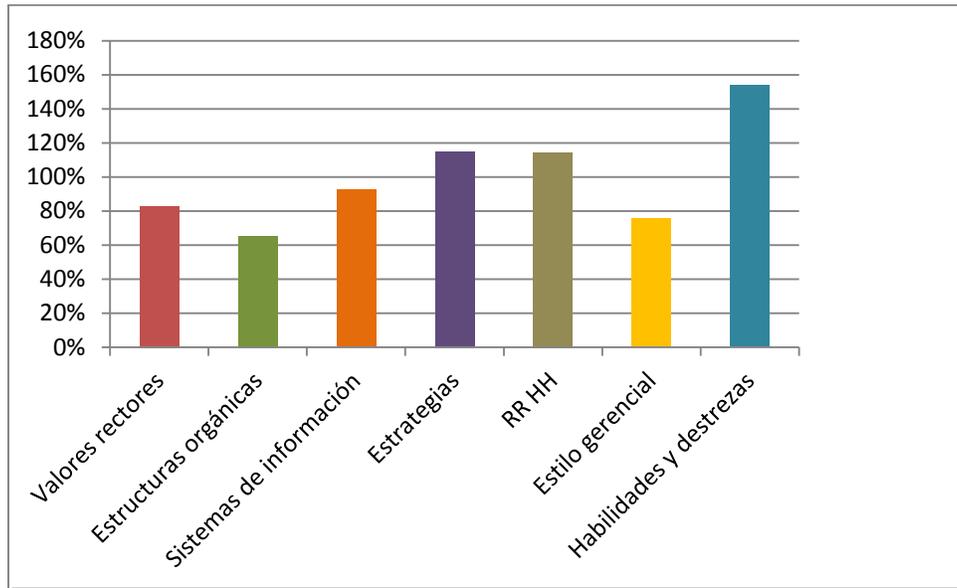
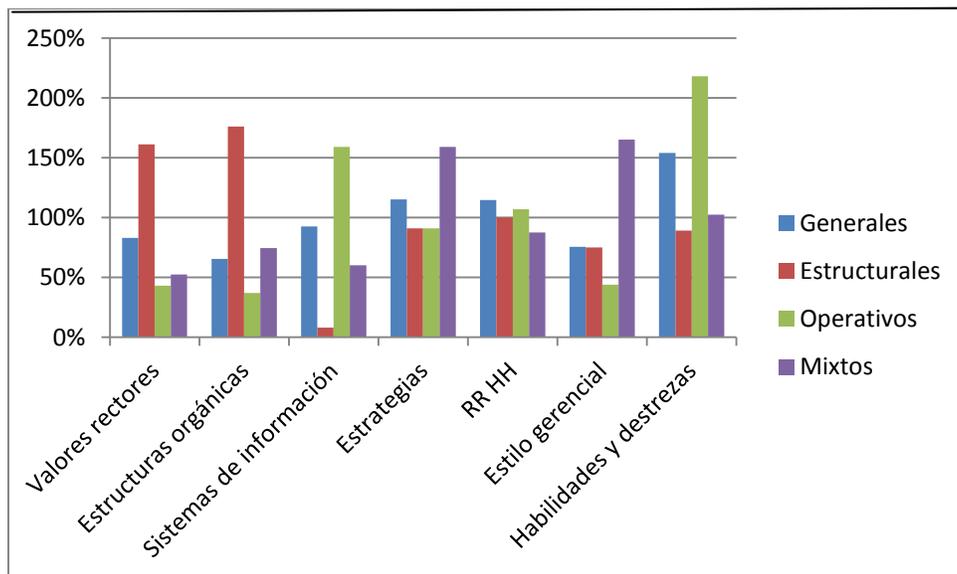


Gráfico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



Valores rectores

Como se visualiza en el gráfico 1 la variable de valores rectores ocupa el quinto lugar en la jerarquía que contempla las siete variables siendo 1 el que más porcentaje tiene y que por lo tanto agrupa la mayoría de problemas detectados y 7 el de menos importancia con menos problemas. Es así que en la variable de valores rectores no hay una cantidad predominante de nudos críticos detectados. A pesar de este resultado aquí hay una puntualización importante y es que las OSC que tiene carácter de Red, de Federación o que cuentan con otras filiales son las que presentaron dificultades en esta variable. Por ejemplo, en el caso de FENODIS y del Foro de la Mujer se reconoció que existen problemas porque las organizaciones o foros provinciales afiliados muchas veces no conocen o no se articulan a los principios y visiones que tienen estas organizaciones o que lo hacen sólo cuando hay un beneficio económico de por medio.

Como se visualiza en el gráfico 2 los problemas detectados en esta variable son sobre todo estructurales y se explica claramente porque en el caso de las redes su razón de ser y su finalidad son las organizaciones que las componen y por lo tanto tienen una misión de representación. Sin embargo, dicha finalidad no siempre es reconocida por las organizaciones, sea por falta de estrategias o porque aún queda trabajo por hacer en el fortalecimiento de estas supra estructuras. Las organizaciones aún no tienen la capacidad de verse en conjunto siguen con visiones individuales y particulares. Este aspecto, fue también analizado en la entrevista con Javier Gutiérrez de AROG quien opina que trabajar en red no es fácil ya que no existe una idiosincrasia ni una cultura organizacional del sector, a diferencia de lo que sí ocurre con otros gremios del país. En contraposición con esta realidad se manifestó en varias organizaciones la necesidad de contar con herramientas para trabajar en red, de lograr un ganar-ganar en las alianzas estratégicas y que hacerlo es una respuesta en bloque frente a la crisis que afecta a las OSC.

También se comentó que dada la gran rotación del recurso humano y las contrataciones puntuales según proyectos como rasgo característico de las organizaciones muchas veces no se logra transmitir al personal los principios fundantes de la organizaciones que debería transversalizar las acciones de los proyectos, por lo que se sugirió la necesidad de contar con espacios para la socialización e inducción de estos principios tanto internamente como hacia la comunidad.

Estructuras orgánicas

En esta variable se detectaron la minoría de problemas, creemos que existen varias razones que explican este hecho como por ejemplo la falta de análisis sobre este aspecto lo cual dificulta que se detecten problemas de este tipo. Dada la

naturaleza del trabajo de las organizaciones, las estructuras orgánicas que mantienen se han dado de forma más espontánea o muchas veces caracterizadas por una multifuncionalidad en el trabajo que ejecutan los directivos y técnicos de las organizaciones. Esto también se relaciona con el problema de recursos económicos y la falta de personal, no existen estructuras definidas porque muchas veces el trabajo es fragmentado, según proyectos y la gente que rota por las organizaciones lo hace de manera muy temporal por lo tanto la estructura carece de un carácter permanente. Casi en la mayoría de OSC que investigamos si bien existe un enunciado de su estructura orgánica ésta no cumple una finalidad práctica ni real, por ejemplo en el caso de Foro de la Juventud el presidente y la directora son quienes se encargan de la mayoría del trabajo de la organización y contratan técnicos para actividades puntuales tales como capacitaciones. Algo similar ocurre con GUAFRO, FENODIS y con el Foro de la Mujer.

Otro tema importante a destacar es la separación entre el manejo técnico y administrativo financiero de las OSC, son dos áreas que en la generalidad de las organizaciones están poco comunicadas y hasta en conflicto muchas veces. Por ejemplo en el taller con CEFOCINE, dicha separación se manifestó en las visiones que tienen ambas direcciones, una más práctica y otra más idealista, lo cual ocasiona dificultades a nivel interno. En los talleres se percibió dicha fragmentación en la imposibilidad de hacer un análisis conjunto de lo técnico con lo financiero. Es por esta razón que ACJ se encuentra ensayando una modalidad en la cual los técnicos manejan también el tema financiero

Sistemas de información

De manera general en las organizaciones se analizó la carencia de sistemas de información útiles para gestionar la generación de conocimiento que van produciendo y generando las organizaciones. CEFOCINE, Nuevos Horizontes, ACJ, Foro de la Mujer y FUDHES que cuentan con más de 10 años de existencia manifestaron que no han existido herramientas de sistematización y de almacenamiento de lo que se ha producido en su trayectoria, lo cual es una gran pérdida ya que imposibilita capitalizar de la mejor manera las experiencias y los logros conseguidos. La pérdida de ese capital de conocimiento repercute en la formulación de proyectos o en la continuidad de las iniciativas, además que dado el rasgo de rotación del personal que hemos comentado, la instalación de sistemas de gestión de conocimiento se ha indispensable para que el capital de conocimiento no se quede únicamente en los técnicos de turno encargados.

A nivel operativo nuevamente se menciona que la fragmentación por proyectos que existen en las organizaciones se acentúa porque no hay espacios internos definidos o herramientas de socialización de lo que ocurre en cada proyecto. Este aspecto se liga con el tema tecnológico, la falta de infraestructura tecnológica y la carencia de destrezas para utilizar las TICs para el manejo de su información y

para sus comunicaciones fue una constante en muchas organizaciones y lo clasificaron como una gran desventaja. Este aspecto se evidenció con fuerza en organizaciones que se relacionan cotidianamente con organizaciones de base tales como GUAFRO y FENODIS. Sólo en Asylum Access encontramos una utilización real y cotidiana de las herramientas tecnológicas para almacenar los procedimientos y cuentan con un proceso de seguimiento de los casos judiciales pero sin embargo hace falta que el personal se apropie de estas herramientas y que las mantengan actualizadas.

Al calor de estas reflexiones también se analizó el tema de la comunicación externa de las organizaciones. Organizaciones como Foro de la Juventud y Foro de la Mujer se encuentran implementando herramientas de publicidad a través de folletería y de la creación de sus páginas webs para superar un rasgo común que es la falta de visibilidad de las organizaciones con respecto al trabajo que realizan. Se consideró esencial lograr una mayor visibilidad ya que esto permite conseguir otras fuentes de ingreso por ejemplo con la empresa privada y una mayor articulación de las OSC que trabajan en los mismos territorios que pueden tener puntos de encuentro que fortalezca su trabajo y que evite la duplicidad, dispersión y muchas veces contradicción de la práctica social que realizan.

Estrategias

Los problemas relacionados con estrategias ocupan el tercer lugar de importancia. Anterior al análisis es importante puntualizar que en las jornadas de reflexión, de manera casi general, fue complicado que los participantes distingan qué es una estrategia porque usualmente las confunden con los objetivos de la organización, o con las actividades puntuales o simplemente no las distinguen porque no están definidas. Sólo en el caso de Asylum Access, ACJ y de CEFOCINE se distinguen estrategias claras en el resto de organizaciones las mencionan de manera dispersa o no logran transmitir enunciados claros. Esto no significa que las organizaciones no tengan claros sus objetivos o sus causas pero si refleja un trabajo poco planificado y estructurado. Los principales motivos que se identificaron y que explican la falta de estrategias son:

- Un modelo de gestión cortoplacista y fragmentando según los recursos que ingresen
- No existe una gestión con herramientas de planificación estratégica o en algunos casos hay la existencia de planes estratégicos que no han sido elaborados participativamente, que carecen de vigencia y por lo tanto están inutilizados.
- No existen espacios de reflexión estratégica participativa al interior de las instituciones y no ha sido una prioridad establecer ejes de trabajo definidos que guíen el trabajo cotidiano ya que las urgencias de cada proyecto absorbe la mayoría del tiempo del equipo técnico.

- La inestabilidad y la temporalidad del recurso humano, de los recursos económicos, y de los proyectos que ejecutan les impide tener unas estrategias a largo plazo. Esto provoca una dispersión de los tópicos que manejan, hay ciertas organizaciones que han perdido cierta identidad porque se han dedicado "de todo un poco" según los recursos que les ingrese, ha sido una estrategia de supervivencia.
- Hay poca cultura de evaluación y de seguimiento de los proyectos que finalizan por la falta de herramientas técnicas y esto afecta sistemáticamente a la calidad de servicios que brindan. Esto impide que tengan resultados objetivos de su trabajo y que planteen o replanteen estrategias y ejes de trabajo.

Durante los talleres con frecuencia se identificaron como estrategias actuales o deseables contar con alianzas estratégicas con el sector público, privado y con otras OSC, incidencia política y autogestión.

Recursos Humanos

Los problemas de la variable RRHH tiene el segundo nivel de importancia después de habilidades y destrezas. Como dificultad principal se identificó que el RRHH se encuentra mal remunerado y a veces no se cumplen con sus derechos laborales. Esto provoca desmotivación en el personal, una búsqueda constante de otros puestos de trabajo como por ejemplo en el Estado, y una rotación permanente. El tema de la rotación se lo mencionó con frecuencia ya que las organizaciones piensan que es una pérdida para las instituciones porque se encuentran formando cuadros permanentemente que terminan yéndose. Nuevamente se mencionó que la naturaleza propia del trabajo por proyectos hace que la gente no se comprometa integralmente con las organizaciones porque saben que estarán sólo cuándo haya un proyecto o en actividades puntuales. Otro de los problemas identificados en 7 de las 10 organizaciones fue la falta de recurso humano, muchas veces el personal debe ser multifuncional ya que no existen medios para tener una plantilla completa y especializada.

Es interesante mencionar que todas las organizaciones cuentan con una fuerza de voluntarios importante, unas de manera frecuente e insertada en las lógicas de la organización y otras de forma más espontánea. En el caso de GUAFFRO, ACJ y Asylum Access los voluntarios son parte indispensable del trabajo que realizan y aquello les implica tener un manejo especializado de este recurso humano dado sus características, lo cual fue una de las dificultades en esta variable. También es importante destacar ciertas iniciativas o experiencias valiosas de organizaciones como CEFFOCINE que se ha preocupado de que los beneficiarios de sus proyectos luego sean parte del equipo técnico de las organizaciones o en el Foro de la Juventud cuyos líderes fueron parte de un proceso social y ahora dirigen la

institución. A pesar de todas las dificultades que se mencionaron es importante destacar que de manera general en las organizaciones se habló de un importante involucramiento personal y ético del RRHH que se mantiene en las organizaciones a pesar de las inconveniencias propias del sector.

Aunque el tema de capacitación se lo mencionará detalladamente en habilidades y destrezas sí se destacó que el personal necesita tener espacios de capacitación más frecuentes que les permita estar al día con los nuevos cambios políticos, tecnológicos y globales.

Estilos de liderazgo

Esta variable no acumuló muchos problemas y ocupa el penúltimo lugar. De manera general el personal no manifestó un descontento con el estilo de liderazgo que se maneja en sus instituciones, de hecho creemos que el hecho de que hayan compartido información para que se realice este diagnóstico ya demuestra un estilo de liderazgo abierto y transparente. De manera más individualizada en organizaciones como CEFOCINE, ACJ y Asylum Access se encontraron ciertas dificultades en cuanto a los diferentes tipos de liderazgo que se manejan en la misma institución. En el caso de CEFOCINE entre el departamento financiero y técnico, en ACJ entre las coordinaciones locales y nacionales y en Asylum Access por el modelo de horizontalidad que manejan. En FUDHES la dificultad es otra, se menciona que hay un liderazgo muy enfocado en conseguir fondos y luchar por la supervivencia de la organización pero eso provoca desatención de otros aspectos internos. En organizaciones como Nuevos Horizontes, GUAFRO y Foro de la Mujer se reconocen de manera especial liderazgos muy comprometidos que funcionan casi como el corazón de la institución pero que esto provoca una sobrecarga de trabajo para estos líderes.

Es interesante mencionar que con mayor preponderancia en Asylum Access y de manera más espontánea en ACJ se ensaya un liderazgo y una gestión horizontal, con espacios de consulta, sin roles jerárquicos lo cual sin dejar a un lado el valor de la propuesta ha sido difícil insertarlo por la costumbre del personal a recibir órdenes o a ser parte de estructuras más rígidas.

8. Necesidades de capacitación

El cuadro pretende demostrar una lista de los temas de capacitación que más menciones obtuvieron entre las organizaciones a lo largo de este proceso. La tabla nos permite identificar con claridad cuáles son las necesidades de capacitación de las OSC seleccionadas.

TEMA	MENCIÓN
1. Gestión y ejecución de proyectos	20
2. Capacidad de difusión, convocatoria/Estrategias de comunicación/Manejo de TIC'S	19
3. Formulación de proyectos y búsqueda de recursos	15
4. Actualización de marco legal	14
5. Liderazgo	12
6. Planificación organizacional/estratégica	11
7. Estrategias para búsqueda de alianzas y herramientas para trabajo en red	11
8. Manejo de herramientas informáticas	11
9. Gestión de conocimiento (Sistematización)	8
10. Análisis de coyuntura nacional	8
11. Incidencia política	7
12. Capacidad de diálogo y oratoria	7
13. Manejo administrativo financiero	6
14. Motivación laboral y personal	6
15. Gerencia social	6
16. Negociación y resolución de conflictos	6
17. Pensamiento estratégico	5
18. Derechos Humanos	5
19. Manejo de Recursos Humanos	5

La variable que más problemas acumuló fue la de habilidades y destrezas. Creemos que este hallazgo es importante de cara al Programa Ciudadanía Activa ya que comprueba la necesidad y la vigencia de proponer un plan de capacitación profundo como está previsto.

La demanda de capacitación más recurrente fue conocer y gestionar el ciclo de proyectos sociales incluyendo las fases de formulación, gestión y evaluación. En 8 de las 10 organizaciones fue la demanda de capacitación más mencionada siendo a la vez la actividad base de la mayoría de estas organizaciones. Se mencionó la necesidad de saber formular proyectos que sean competitivos y que puedan concursar en convocatorias internacionales y nacionales. De manera más específica se expresó la necesidad de recibir capacitaciones sobre marco lógico y tener la experticia de llenar formularios de agencias internacionales para las convocatorias. Consideraron que si bien se tienen muchas ideas y conocen las

necesidades más demandantes de la población se les dificultan escribir un proyecto bajo los estándares internacionales. Es así que algunas organizaciones contratan consultorías externas para solventar esta debilidad como es el caso de FUDHES y de FENODIS. La demanda de mejorar esta experticia surge también porque lo miran como una herramienta indispensable para conseguir recursos económicos que les permitan conseguir sus objetivos.

Herramientas de comunicación, marketing social y TICs fue otra necesidad de capacitación frecuente. Los objetivos de contar con estas herramientas son visibilizar las organizaciones, tener una buena capacidad de convocatoria, publicitar su trabajo y lograr una autogestión exitosa. La era digital en la cual vivimos provoca este tipo de reflexiones sobre todo cuando se cuenta con ejemplos exitosos de instituciones que han sabido potenciar su trabajo con las nuevas tecnologías. Las demandas en este sentido son variadas según el nivel académico de quienes componen las organizaciones, en algunas las necesidades son básicas en el uso del correo electrónico pero en su generalidad no se encuentra incorporado el tema tecnológico en la práctica cotidiana de las organizaciones. Este tema también se cruza con la falta de infraestructura tecnológica, por ejemplo hay organizaciones en donde las computadoras son compartidas por varias compañeras. A pesar de que esta es la realidad, hay muchos cuestionamientos e interés de incorporar todo el tema tecnológico y comunicacional en su trabajo. Ligado a este tema nos encontramos con otras necesidades de capacitación pero a nivel informático, no siendo una generalidad, se puede decir que la mitad de organizaciones creen que son necesarias capacitaciones sobre el Paquete *Office*, en especial el programa *Excel*.

La actualización de normas legales que atañen a las OSC y al trabajo que realizan fue otra petición constante. Reconocieron que las nuevas normas para las OSC les han exigido cambiar de estatutos, cumplir otro tipo de procedimientos, tener otro manejo administrativo tributario pero que sin embargo no conocen a profundidad cuál es la propuesta conceptual atrás de las normas. Otros cuerpos legales que se mencionaron importantes en su trabajo del día a día fueron: Constitución Política, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ley de Participación Ciudadana y Control Social y normas tributarias. Por otra parte se evidenció la necesidad de contar con herramientas para el pensamiento crítico y estratégico que les permita hacer análisis de coyuntura. Consideraron que dado el tipo de trabajo que realizan las OSC deben estar capacitadas para ubicarse estratégicamente en los procesos nacionales y aportar con criterios objetivos y autorizados sobre la realidad nacional. También existe la necesidad de capacitarse en herramientas de planificación, desde las más simples como elaboración informes hasta las más complejas como contar con destrezas para poder hacer planificaciones operativas y estratégicas que efectivice el trabajo de sus instituciones.

Todas las organizaciones manifestaron su interés de incidir políticamente en sus diferentes ámbitos, algunas a través de la construcción de políticas públicas y otras con finalidades políticas más directas como el Foro de la Mujer y GUAFRO que esperan a futuro formar cuadros que ocupen puestos políticos. Coincidiendo con esta expectativa demandaron capacitaciones de liderazgo y de incidencia política con herramientas prácticas y útiles que les ayuden a cumplir este objetivo común.

El manejo administrativo y financiero fue una debilidad común. En organizaciones como Nuevos Horizontes, FUDHES, GUAFRO, Foro de la Juventud y Foro de la Mujer quien maneja estos temas es un contador externo. Esto ocasiona que sea un departamento diferenciado y casi autónomo de las organizaciones, de hecho sólo en pocas jornadas de diagnóstico contamos con este tipo de personal. Dicha falencia fue analizada por varias organizaciones que manifestaron su interés por manejar una gerencia social eficiente integrada con lo técnico que les permita mantener su visión social con una utilización estratégica de los recursos. Tomando en cuenta que hay organizaciones que ya están empezando con la autogestión este tipo de capacitaciones se hace indispensable.

La capacidad de negociación, destrezas para lograr alianzas estratégicas exitosas y herramientas para trabajo en red fue otra demanda que además se alinea con el momento actual de las OSC ya que se visualiza como estrategias necesarias que permiten hacer frente a la crisis de la cooperación, a la dispersión del sector y para relacionarse activamente con el Estado.

Con un corte más instrumental pero no menos necesario se mencionó la necesidad de contar con capacitaciones en gestión del conocimiento (sistematización), derechos humanos, resolución de conflictos y manejo especializado del recurso humano de las OSC y motivación laboral.

9. Conclusiones y Recomendaciones

- La innovación constituye un factor clave de competitividad en el nuevo contexto socioeconómico nacional e internacional. Durante décadas la innovación ha sido vista sólo desde un punto empresarial lo cual ha sido una gran pérdida para el sector social. Existen años de trayectoria de las OSC que han formado un gran capital de conocimiento, de cercanía y reconocimiento de la comunidad y un *know how* que debe ser potencializado frente a las nuevas lógicas de la cooperación internacional y a los cambios políticos nacionales. El hecho de que el financiamiento sea cada vez más escaso, puntual y de corto plazo obliga a las organizaciones a capacitarse constantemente para responder con mejores resultados, con una incidencia potente y creativa. Además, se hace indispensable que las

organizaciones sociales empiecen a incorporar las TICs en su quehacer cotidiano y que se trabaje conjuntamente con las universidades que brindan espacios de investigación e innovación social.

- El tercer sector se ha visto perjudicado por un "*fenómeno proyectitis*" en donde su trabajo está fragmentado según proyectos que inician y terminan, un trabajo del día a día, de supervivencia y con poca proyección a futuro. Algo similar ocurre con su capital humano cuya rotación se hace evidente en todas las organizaciones investigadas. Esto pone en entredicho el futuro de las OSC ya que si se sigue esta lógica parecería que sólo hay instituciones mientras hay proyectos. Esta característica ha tenido varias consecuencias: una difusa identidad de las organizaciones, poca incidencia y sostenibilidad de las iniciativas, escasa claridad de sus líneas estrategias y estructuras orgánicas flexibles y débiles. El proyecto debería ser visto como una herramienta más que les ayude a cumplir con sus estrategias para la construcción de procesos sostenidos en el tiempo y en la defensa de las causas para las cuales existen. Para lograr superar esta lógica cortoplacista y fragmentada que ha caracterizado al sector consideramos que se requiere un replanteamiento integral del rol que tienen las OSC en la política de desarrollo del país y aquella reflexión debe ser la base para construir un nuevo discurso frente a la ciudadanía y frente al Estado. Creemos que capacitaciones que potencien herramientas para la incidencia política, un pensamiento crítico y una planificación estratégica son prioritarias para superar esta dificultad.
- De manera general la aparición de un Estado más visible y más activo ha causado desconcierto y temor en las OSC porque no se han dado espacios de diálogo abierto entre estos dos sectores y se ha ido forjando una atmósfera tensa y caracterizada por la desinformación. Por una parte las OSC reconocen la pro actividad del Estado y consideran que muchos de los cambios son positivos pero por otra parte no saben lo que el Estado espera de ellas, ni de qué manera piensa complementarse con el trabajo de las organizaciones, al contrario muchas de las instituciones han percibido un afán por invisibilizar, atacar y deslegitimar el trabajo que hacen. El estado no sólo ha tomado los espacios que han sido usualmente ocupados por las OSC, también ha adoptado su discurso, su contenido y ha atraído a su capital humano. Esta situación nuevamente nos dirige a la necesidad de un replanteamiento de las estrategias y del discurso de las OSC que revalorice el trabajo del sector y que fomente temas que complementarían la acción del Estado tales como la participación activa de la ciudadanía, el control social y las veedurías ciudadanas que vigilen la calidad de los servicios que

ofrece el sector público en sus diferentes ámbitos. Adicionalmente, se hace indispensable trabajar en el fortalecimiento de las OSC a nivel de bloque y lograr un sector con identidad, fortalecido, consolidado y que exige al Estado espacios de diálogo abierto y de acción conjunta.

- Como dificultad principal en todas las OSC se identificó la falta de recursos económicos determinada por una relación dependiente y paternalista con la cooperación internacional y actualmente con el Estado. Se habló que muchas veces dicha transferencia de recursos ha hecho que se mire a las OSC como prestadoras de servicios lo cual transgrede internamente la razón de ser de las OSC. Una de las causas para que se suscite esta relación son las debilidades de las organizaciones como institución que no han sabido posicionarse como actores de desarrollo y creadores de propuestas sostenibles e independientes. Este cuestionamiento ya se ha instalado en algunas de las organizaciones que investigamos es así que ya han empezado con la autogestión para poder generar recursos propios que les permitan mayor autonomía en el trabajo que ejecutan o han empezado a realizar acercamientos con la empresa privada. Esto a la vez nos remite directamente a necesidades de capacitación específicas tales como marketing social y sobre todo herramientas para una gerencia social efectiva. Creemos que otra estrategia que enfrentaría esta dificultad común de la falta de recursos es desarrollar experticias para lograr un trabajo en red exitoso que destaque las experticias de cada organización a la vez que optimiza recursos y fortalece al sector.
- A través de la metodología utilizada los problemas de más prioridad fueron en primer lugar los que se agrupan en la variable de habilidades y destrezas, luego en RRHH y en tercer lugar las estrategias. Se comprueba con lo explicado anteriormente ya que en el caso de habilidades y destrezas resalta la necesidad de una capacitación constante del personal humano que les permita realizar un trabajo efectivo, innovador, incidente que utilice herramientas tecnológicas y que se inserta en los procesos de desarrollo del país. En el caso de los RRHH lo más destacable fue el tema de la rotación del personal, los bajos niveles de remuneración laboral y la pérdida de capital humano que ha sido atraído por el estado y en estrategias la imposibilidad de diseñar ejes de trabajo claros y permanentes que superen la lógica del proyecto, las necesidades económicas de las instituciones y la necesidad de integrar el aspecto técnico con lo financiero en el manejo de las instituciones.
- Es importante destacar que las OSC cuentan con un capital humano realmente comprometido con las causas, en algunas instituciones nos

encontramos con directivos que han sacado adelante las instituciones como un proyecto de vida, aquella fuerza intangible consideramos que es la principal potencia que tiene el sector y uno de sus rasgos característicos. Muchas de las organizaciones investigadas cuentan con tres o cuatro personas que son el motor activo de la institución y que han sabido sobrevivir apoyándose en la convicción de sus causas

- Temas que consideramos importantes y que no fueron mencionados por las OSC en la investigación fueron mecanismos internos de transparencia y de autogobierno ya que no están siendo utilizados y no son parte de su cotidianeidad. Lo mismo ocurre con la gestión de calidad, si bien esto sí se mencionó como una debilidad, en ninguna de las instituciones investigadas encontramos mecanismos instalados. Creemos que esto es un punto de reflexión que se debería tomar en cuenta para el fortalecimiento de las OSC.
- Entrando a temas más puntuales sugerimos que se defina el tipo de capacitación que se quiere ofrecer desde el proyecto. Las necesidades de capacitación se podrían dividir en dos grandes grupos: las de tipo instrumental operativo y las de tipo estratégico político. En las organizaciones investigadas se ha distinguido por un lado la necesidad de contar con herramientas técnicas como son las capacitaciones sugeridas en informática, marco legal, gestión de proyectos, entre otras y por otro lado capacitaciones en incidencia política, pensamiento crítico, análisis de la coyuntura, planificación y comunicación estratégica. Tomando en cuenta este hallazgo se sugiere que la malla se organice en estos dos niveles y que se enfatice en los módulos estratégicos políticos tomando en cuenta los objetivos del programa Ciudadanía Activa.
- Dada la existencia de estos dos niveles y la heterogeneidad en el nivel académico y en las competencias laborales de los funcionarios de las OSC consideramos importante hacer una selección rigurosa de los participantes para determinar qué cuadros son los que más se beneficiarán del programa.
- Valiéndonos de la experiencia en otros procesos de capacitación es prioritario proponer una malla curricular que combine lo teórico con lo práctico. Que prevea ejercicios prácticos que utilicen el capital de conocimiento e información de las organizaciones y que puedan ser realizados no solamente por quienes asisten a las capacitaciones si no también con la planta técnica de las instituciones. De esta manera se garantiza una socialización del conocimiento y una réplica de la capacitación al interior de las instituciones seleccionadas para el programa de capacitación. Los ejercicios prácticos deberían poner a prueba los

conocimientos teóricos impartidos y en lo posible ser aplicados en procesos reales de las instituciones.

- Consideramos que otra modalidad que podría ser explorada en los ejercicios prácticos sería componer grupos mixtos con participantes de las diferentes OSC porque de esta manera se estaría aportando al trabajo en red que se busca entre las organizaciones.

10. Propuesta Final de Malla Curricular

NIVEL	MÓDULO
	1. Formulación y Gestión de Proyectos Sociales
	2. Gerencia Social
INSTRUMENTAL	3. Innovación Social y TICs
	4. Marco Legal
	5. Gestión del conocimiento
	6. Gestión de Calidad
	7. Pensamiento Crítico
POLÍTICO	8. Incidencia Política
	9. Comunicación Estratégica
	10. Planificación Estratégica
	11. Trabajo en red
	12. Transparencia y Control Social