

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 trabajando¹. 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 recreación). Capacitación a padres (planificación de vida para los hijos, buen trato). Sensibilización y capacitación a maestros

¹ 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>

(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%

1. Considera el universo total de problemas detectados.
2. Considera 4 problemas estructurales de 20 detectados
3. Considera 11 problemas operativos de 20 detectados
4. Considera 5 problemas mixtos de 20 detectados

3. Gráficos

Gráfico 1
Clasificación de del total de problemas detectados

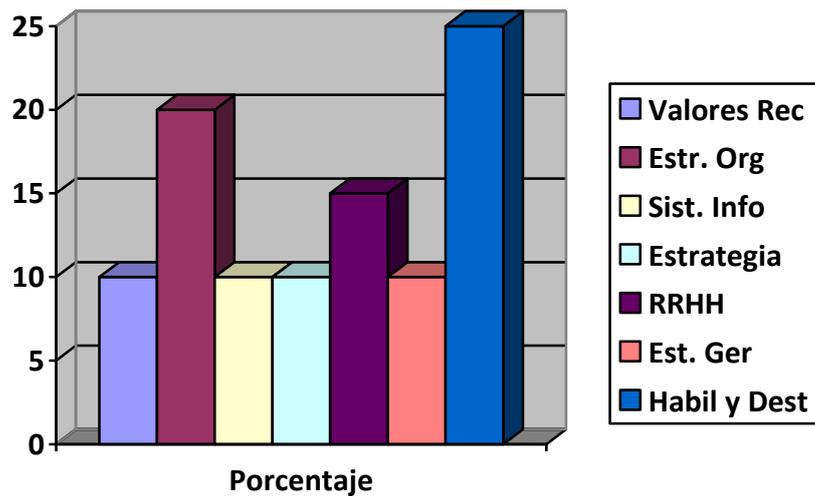
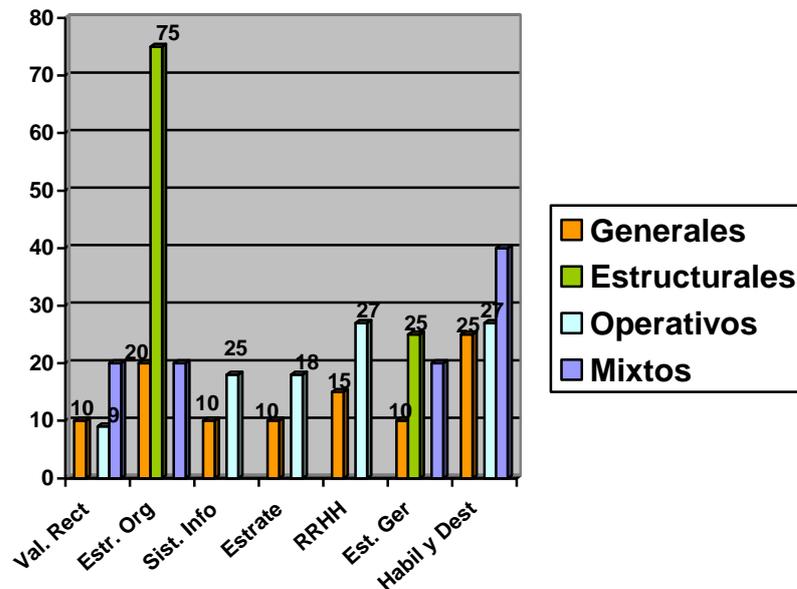


Grafico 2
Peso relativo de problemas generales, estructurales, operativos y mixtos



4. Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres actores claves: 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.
- Se percibió también que existe algo de temor en cuanto a la actuación del Estado y su injerencia ahora en la labor de las OSC, especialmente por el tema del financiamiento.
- 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.