

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Facultad de Administración y CCPP



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

“Estudio para la creación de una entidad sin fines de lucro que facilite la colaboración entre Organizaciones de la Sociedad Civil ecuatoriana.”

Elaborado por:

María Fernanda Gallardo

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título:

Ingeniería en Gestión y Negocios Internacionales

Guayaquil – Ecuador

Diciembre del 2012

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Facultad de Administración y CCPP



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

“Estudio para la creación de una entidad sin fines de lucro que facilite la colaboración entre Organizaciones de la Sociedad Civil ecuatoriana.”

Elaborado por:

María Fernanda Gallardo

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título:

Ingeniería en Gestión y Negocios Internacionales

Tutor:

Erika Taranto

Guayaquil – Ecuador

Diciembre del 2012

Índice

1) Glosario.....	Pág. 5
2) Introducción.....	Pág. 8
3) Antecedentes.....	Pág. 9
4) Revisión de la Literatura.....	Pág. 25
Globalización y Tecnología.....	Pág. 26
Innovación.....	Pág. 27
Redarquía e inteligencia colectiva.....	Pág. 29
Transparencia y Confianza.....	Pág. 31
Colaboración.....	Pág. 32
5) Descripción de la pasantía: Ghana y la ONG Wishes Alliance....	Pág. 41
Misión.....	Pág. 43
Visión.....	Pág. 44
Objetivos y Estrategias Generales.....	Pág. 44
Servicios.....	Pág. 45
Claves del éxito.....	Pág. 48
Funciones realizadas.....	Pág. 50
Descripción del departamento donde se trabajó.....	Pág. 51
Estudio de organizaciones similares a nivel internacional.....	Pág. 52
Estudio de organizaciones similares a nivel nacional.....	Pág. 54
6) Justificación y Problemática.....	Pág. 55

7) Investigación.....	Pág. 56
Objetivos Generales.....	Pág. 56
Objetivos Específicos.....	Pág. 56
Metodología.....	Pág. 56
Resultados de la Investigación.....	Pág. 59
8) Propuesta.....	Pág. 64
Objetivos.....	Pág. 64
Descripción General.....	Pág. 65
Misión.....	Pág. 65
Visión.....	Pág. 65
Segmentación.....	Pág. 66
Definición del Sector y Aspectos Legales.....	Pág. 66
Cadena de Valor.....	Pág. 69
Estructura Organizacional.....	Pág. 70
Análisis FODA de Ecuador Colabora.....	Pág. 71
Claves del éxito de Ecuador Colabora.....	Pág. 73
Estrategias Generales de Ecuador Colabora.....	Pág. 75
Mercado Objetivo.....	Pág. 75
Servicios.....	Pág. 78
Precios.....	Pág. 81
Inversión.....	Pág. 82
Fuentes de Financiamiento.....	Pág. 82
9) Conclusiones y Recomendaciones.....	Pág. 85

10) Bibliografía.....	Pág. 87
11) Anexos.....	Pág. 95

1) Glosario

Crowdsourcing: Es una actividad participativa online en la que un individuo, institución, organización o empresa propone a un grupo de individuos de conocimiento, heterogeneidad y número variable, la realización voluntaria de una tarea a través de una convocatoria abierta flexible. La realización de esta tarea, en la que la multitud debe participar aportando su trabajo, dinero, conocimiento y/o experiencia, siempre implica un beneficio mutuo. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad sea esta económica, de reconocimiento social, de autoestima o de desarrollo de capacidades personales, mientras que el crowdsourcer obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad realizada (Estellés, 2012).

Desarrollo Sostenible: El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, 1987, p. 54). Debe estar encaminado a lograr el crecimiento económico, la equidad y progreso social, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del ambiente, en un marco de gobernabilidad política, con el objetivo de lograr mejores condiciones de vida para toda la población (Bermeo, s.f., p. 4).

Globalización: Representa un proceso que ha dado lugar a la constitución de espacialidades temporalizadas, entendidas como redes de interpenetración que pueden ser económicas, sociales, políticas y/o culturales, que trascienden las fronteras reales o imaginarias, por cuanto ya no se encuentran apegadas a una territorialidad dada y dan

lugar a la aparición de circuitos de comunicación, intercambio e interdependencia entre distintos colectivos humanos (Fazio, 2003).

Long Tail: De acuerdo a Anderson (2004) es un modelo económico y de negocios. Representa ciertas distribuciones estadísticas en las cuales la alta frecuencia de las poblaciones es seguida por baja frecuencia. Por ejemplo las pequeñas ventas agregadas de pequeños nichos que compran de vez en cuando pueden ser tan buenas como vender a muy pocos nichos en grandes cantidades. Se le llama de cola larga porque el 20 por ciento de los productos se venden en gran volumen, mientras el 80 por ciento de los productos se venden en volúmenes muy pequeños (como se citó en anónimo, 2011).

Networking: Según Porras (2010) es el arte de crear, gestionar, ampliar y mantener una red de contactos vía on-line (virtual: redes sociales, redes profesionales, IM, Blog, Web, etc.) y off-line (presencial: eventos, desayunos, comidas y cenas de negocios, encuentros, etc.) de manera sistemática para que ambas partes ganen, se generen sinergias, colaboraciones, negocios, etc. consolidando relaciones duraderas y de confianza (como se citó en Arranz, 2011).

Organización No Gubernamental: Acorde al Banco Mundial son organizaciones privadas que proveen de servicios sociales básicos, persiguen actividades para alivio del sufrimiento, promocionan los intereses de los pobres, protegen el medio ambiente, y/o se comprometen con el desarrollo comunitario. Incluyen varios grupos e instituciones que son totalmente o en gran parte independientes del gobierno y que tienen objetivos humanitarios o de cooperación y

no comerciales. Son agencias privadas en países industriales que ayudan al desarrollo internacional; grupos indígenas regionales o nacionales; grupos en los pueblos; asociaciones religiosas y de caridad que movilizan fondos privados para el desarrollo; cooperativas independientes; asociaciones comunitarias; grupos de mujeres; grupos civiles que realizan concienciación e influyen en la política (como se citó en library.duke.edu).

Organización de la Sociedad Civil: Son ONGs y organizaciones sin fines de lucro que tienen presencia en la vida pública, expresando los intereses y valores de sus miembros u otros, basados en consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por ende se refiere a una amplia gama de organizaciones: grupos comunitarios, ONGs, asociaciones profesionales, grupos indígenas, fundaciones, organizaciones religiosas, sindicatos, entre otros (web.worldbank.org).

Partnerships: Relaciones voluntarias y colaborativas entre diversas partes, tanto estatales como no estatales, en las que todos los participantes se comprometen a trabajar juntos para alcanzar un propósito común o emprender una tarea específica y compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios (Secretaría General de las Naciones Unidas, 2003, p. 4).

2) Introducción

La Universidad Casa Grande brindó la oportunidad de realizar una pasantía internacional a sus alumnos de la Facultad de Administración y Ciencias Políticas como parte del proceso de graduación. El desarrollo de la presente tesina surgió a partir de la experiencia adquirida en el extranjero, que dio como resultado la creación de una propuesta para el contexto ecuatoriano e incluye un aporte de responsabilidad social al país.

Desde Mayo hasta Septiembre del 2012 se realizó una pasantía en la Organización No Gubernamental (ONG) Wishes Alliance en Ghana, África. A través del trabajo en la ONG se aprendió que la colaboración ofrece muchos beneficios y genera un impacto positivo en el desarrollo de un país, por lo que se decidió aplicar dicha herramienta en Ecuador.

Se llevó a cabo un estudio para conocer los factores que facilitan y dificultan la colaboración entre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) ecuatoriana. El estudio contiene una investigación acerca de las acciones gubernamentales en relación al sector de desarrollo, la situación actual de la cooperación internacional y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, junto a un trabajo de campo con entrevistas y encuestas a nivel nacional. Además se determinó el grado de interés que tienen las OSCs en vincularse a una entidad que propicie la colaboración.

Para solucionar los problemas que presenta la sociedad civil ecuatoriana, expuestos durante la investigación, se propuso la creación de una organización que fortalezca y mejore la respuesta de las OSCs mediante la colaboración y así impulsar el desarrollo social, económico y ambiental del país.

3) Antecedentes

Acciones Gubernamentales por el desarrollo humano

El gobierno del presidente Rafael Correa Delgado ha promovido una nueva definición de desarrollo sostenible llamada desarrollo humano. Éste no solo está sujeto al crecimiento económico sino también a la expansión de las capacidades cognitivas, emocionales, imaginativas y el despliegue de las facultades de la población, satisfaciendo las necesidades intrínsecas del ser humano y la igualdad de oportunidades. De la misma forma el desarrollo humano incluye la protección del medio ambiente y la biodiversidad, asegurando la sostenibilidad en el país.

Por otra parte, el gobierno ha introducido el concepto de Buen Vivir como eje principal en todas sus actividades.

El buen vivir presupone que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno valora como objetivo de vida deseable. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2009)

Para alcanzar el desarrollo humano el gobierno, a través de la SENPLADES, elaboró el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 con los siguientes objetivos:

1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.

4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.
6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

También el gobierno ha creado sistemas de información para la ciudadanía con indicadores y datos relacionados al desarrollo, entre ellos:

- Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil implementado por la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.
- Sistema de Indicadores para la Evaluación de la Sustentabilidad en el Ecuador implementado por la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales implementado por la Secretaría del Frente Social.

- Sistema Nacional de Información Ambiental implementado por el Ministerio de Medio Ambiente.
- Sistema Estadístico Agropecuario Nacional implementado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Objetivos de Desarrollo del Milenio

El PNBV está relacionado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODM fueron establecidos por 191 países miembros de las Organización de las Naciones Unidas (ONU) en septiembre del 2000 al firmar la Declaración del Milenio. Actualmente los mismos junto con organismos internacionales, agencias de cooperación, OSCs y otras entidades trabajan para cumplirlos. Son 8 objetivos con sus respectivas metas e indicadores que deben alcanzarse a finales del 2015. Éstos buscan luchar contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contra la mujer. Ecuador, dado que es miembro de la ONU, debe trabajar para alcanzar las metas planteadas.

En el 2005 Ecuador realizó su primer reporte nacional acerca de los ODM. En el 2007, cuando Rafael Correa asumió la presidencia, el nuevo Gobierno incluyó los ODM en la agenda nacional como es en el caso del Plan Estratégico de Turismo Sostenible del Ecuador 2020 y el PNBV 2009-2013. De acuerdo al Millenium Development Goals Monitor y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Oficina Ecuador, entre el 2006 y 2010 los avances en los ODM a nivel país han sido:

- 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre:** La pobreza nacional se redujo de 37.6% a 32.8% mientras que la pobreza extrema disminuyó de 16.9% a 13.1%.

- 2. Lograr la enseñanza primaria universal:** La tasa neta de matrícula primaria incrementó de 89.3% a 93.2% y la de matriculación básica también mejoró, aumentando de 91% a 95%. En el 2005 el porcentaje de estudiantes que comenzaron el primer grado y llegaron al quinto grado fue de 75.6%. La tasa neta de matrícula en educación superior para jóvenes indígenas y afro ecuatorianos casi se duplicó.
- 3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de las mujeres:** Las tasas de matrícula en educación básica y primaria se mantuvieron en el nivel de equidad. Y en educación secundaria y superior fueron mayores para las mujeres. El alfabetismo en las personas entre los 15 y 24 años fue de 96.5% en el 2007.
- 4. Reducir la mortalidad infantil:** En el 2009 la tasa de mortalidad infantil disminuyó a 11.2%. El 97% de los niños de un año fueron inmunizados contra el sarampión en el 2006.
- 5. Mejorar la salud materna:** Entre el 2006 y 2009 se incrementó la atención de madres en los centros de salud con un 54.8% de cobertura de parto institucional.
- 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades:** La tuberculosis pulmonar decreció al 31% en el 2010. En el 2007 el 0.3% de las personas entre 15-49 años vivían con VIH.
- 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente:** En el 2005 el 39.2% del territorio estaba cubierto de bosques. Más de 629,476 hectáreas de bosque están protegidas gracias al Programa Socio Bosque. El número de hogares con acceso a agua potable por medio de tubería subió de 69% a 72%. En cuanto a sistemas de eliminación de excretas se incrementó de

79% a 92%. El número de hogares en condiciones de hacinamiento decreció de 30% a 16%. También Ecuador implementó el mecanismo de contaminación neta evitada, dejando el crudo bajo tierra.

8. Desarrollar alianzas globales para el desarrollo: Hay una tendencia decreciente, del 0.76 a 0.69 en el nivel de concentración de las exportaciones por país de destino. El número de usuarios de internet fue del 11.5% en el 2006. Solo el 15% del presupuesto nacional se destina al pago de la deuda externa pública, mientras que en el 2001 se destinaba más del 50%.

El último estudio realizado en el 2007, con fuentes de SENPLADES, PNUD, y el Centro de Investigaciones Sociales del Milenio, demuestra que Ecuador ha progresado en la mayoría de los indicadores por lo que es posible cumplirlos al 2015 (ver Tabla 1). El PNUD tiene programado finalizar el Tercer Informe Nacional sobre los ODM durante el 2012.

Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil

La Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (SPPC) es la entidad pública encargada de supervisar a las organizaciones de la sociedad civil. SPPC tiene como objetivo viabilizar la agenda política entre el Estado y la sociedad, fortalecer las capacidades socio-organizativas y políticas de los ciudadanos y fortalecer los procesos socioeconómicos, políticos y culturales de la ciudadanía.

Con la finalidad de brindar a las OSCs información que permita realizar

acciones sinérgicas entre la sociedad civil y el Estado, el gobierno creó el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. Éste es un sistema de información administrado por SPPC donde se muestra una base de datos pública sobre organizaciones sociales legalmente constituidas en el país. El RUOSC contiene los siguientes datos:

- a) Identificación de la organización y estado jurídico de la misma.
- b) Objeto y fines de la organización.
- c) Proyectos en marcha y fuentes de ingresos.
- d) Nombre del representante legal y la nómina de la directiva, con registro de entradas y salidas.
- e) Nombres de los socios con registro de entradas y salidas.
- f) Domicilio y dirección de la organización.
- g) Estatuto.
- h) Identificación del instrumento a través del cual se otorgó la personalidad jurídica.

Los requisitos para obtener el certificado RUOSC son:

- Ø Registro Único de Contribuyentes.
- Ø Acuerdo de creación otorgado por el Ministerio Institucional o Institución legalmente acreditada.
- Ø Estatutos legalmente inscritos en el Ministerio o Institución legalmente acreditada en formato digital (PDF, DOC, JPG), con un peso menor a 6MB.
- Ø Directiva de la organización actualizada en el Ministerio o Institución legalmente acreditada (Se requiere el número de cédula de los directivos).
- Ø Lista de Socios con su respectivo número de cédula.

Ø Constitución del patrimonio de la organización.

Ø Información de los proyectos ejecutados y en ejecución.

Conforme a datos entregados por Ministerios y otras entidades al RUOSC, en Ecuador existían 55,821 organizaciones constituidas al 7 de septiembre del 2012 (ver Tabla 2 y Gráfico 1). No obstante a dicha fecha solo el 0.06% (3,508 OSCs) tenían registro completo en el SRUOSC (ver Tabla 3) (www.sociedadcivil.gob.ec).

De acuerdo al Ing. Carlos Ramírez Aguirre, Delegado para la Provincia del Guayas de la SPPC, las principales barreras para que las OSCs no estén completamente registradas en el SRUOSC son: el desconocimiento del uso de Internet y manejo de computadoras para completar el proceso registro, el limitado o ausente acceso a Internet y la desconfianza de las OSCs hacia compartir información detallada (SectorSocial.org, 2012).

Cooperación Internacional en Ecuador

La cooperación internacional en el país es regulada por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI). Ésta canaliza los recursos provenientes de todo el mundo y lo destina a las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades del Estado según el PNBV (ver Tabla 4). En el 2010 se otorgaron los recursos de la siguiente forma: Objetivo 1 con 24.2%, Objetivo 4 con 18.3%, Objetivo 3 con 17.8% y Objetivo 2 con 15.2%. Los sectores que recibieron más desembolsos en el 2010 fueron: desarrollo social con 43.1%, ambiente con 12.4%, salud con 10%, educación con 8.6% y apoyo productivo con el 7.7% (SETECI, 2011).

Ecuador firma acuerdos de cooperación bilateral y multilateral y tratados de intercambio comercial, derecho internacional y derecho humanitario. Al 2012, la cooperación internacional representa el 0.77% anual del PIB y el 2.82% del presupuesto nacional del Estado (Viola, 2012). El país recibió de la comunidad internacional un total de USD 369.97 millones en el 2008, USD 349.9 millones en el 2009 y USD 372.7 millones en el 2010 (Verdezoto, 2012).

Los mayores cooperantes para el Ecuador durante el período 2007-2010 fueron la Comisión Europea, España y Estados Unidos, quienes en total invirtieron USD 1,894 millones (Verdezoto, 2012). Los países de la Unión Europea (UE) que más destinaron apoyo financiero son España, Alemania y Bélgica. La UE se enfoca en contribuir al incremento de la inversión gubernamental en el sector social para aumentar el acceso de las comunidades marginadas a los servicios sociales; y en generar oportunidades económicas sostenibles y promover la integración regional al apoyar las pequeñas y medianas empresas (European Commission, 2007, pp. 28-29). Al mismo tiempo Ecuador recibe ayuda de la ONU, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento.

Sin embargo la tendencia de incrementos anuales en la cooperación no va a continuar. Habrá una reducción en la ayuda monetaria por parte de los países desarrollados debido a la crisis económica como es en el caso de España, que hizo recortes del 32.7% (Viola, 2012).

El Gobierno ha definido las áreas prioritarias a la cuales se destinarán la mayoría de recursos: gestión del conocimiento, formación del talento humano,

transferencia y adaptación de ciencia y tecnología, asistencia técnica, investigación científica e innovación y educación integral (Letamendi, 2012). Dado que hay una reducción en el recibo de recursos monetarios, el gobierno busca recibir ayuda no monetaria como asistencia técnica, intercambio de experiencias, transferencia tecnológica, entre otros.

Relación de las OSCs con el Estado Ecuatoriano

Se han realizado algunos informes nacionales que dan a conocer la postura de las OSCs en relación a las acciones del gobierno. El Programa Ciudadanía Activa que culminó en el 2012 y fue ejecutado por el Grupo Faro, Fundamedios, Fundación Esquel y Fondo Populorum Progressio presenta los siguientes resultados (Dávila & Gaibor, 2011):

- Las OSCS tienen una postura positiva frente a los cambios que está sucediendo en el país pero sienten que hay un desconocimiento acerca de ellos por lo que necesitan contar con información actualizada para poder involucrarse más.
- El Estado ha incrementado su acción social apartando a las OSCs. No obstante sus servicios no siempre son de mejor calidad por lo que las OSCs deberían enfocarse en este aspecto.
- Hay un temor a la politización de las organizaciones que afecta a la identidad del tercer sector.

La Consulta Nacional sobre la eficacia del desarrollo (2010) y de las OSCs, elaborada por el Centro de Investigaciones CIUDAD y el Observatorio de la

Cooperación al Desarrollo en Ecuador junto con la Plataforma de Responsabilidad Social y el Grupo Faro, también tiene información acerca de la relación Gobierno – OSCs. Las OSC consideran que han sido dejadas de lado por el accionar del gobierno y de la cooperación internacional. Aparte de que falta de articulación y consenso entre las dos partes lo cual dificulta la incidencia en las agendas políticas y la participación en la construcción de las mismas.

Necesidades principales de las OSCs

Asimismo los informes mencionados previamente mostraron algunas necesidades principales de las OSCs en el Ecuador, los problemas generales a los que se enfrentan y sus sugerencias para solucionarlos. El Programa Ciudadanía Activa indicó que (Dávila & Gaibor, 2011):

- Existe la necesidad de contar con herramientas para trabajar en red, lograr un ganar - ganar en alianzas estratégicas y alcanzar una mayor articulación de las OSC que trabajan en los mismos territorios.
- Hay poca visibilidad de las organizaciones con respecto al trabajo que realizan.
- Se requiere mejorar los modelos de gestión y las estructuras organizacionales pues carecen de carácter permanente, falta de personal, predomina una cultura jerárquica que dificulta el liderazgo y la gestión horizontal y tienen una visión cortoplacista.
- Hay falta de infraestructura tecnológica y destrezas para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación, y escasa capitalización de las experiencias y los logros.

- Hay poca cultura de evaluación y de seguimiento de los proyectos que afecta a la calidad de servicios.
- El personal de las OSCs necesita tener espacios de capacitación más frecuentes que les permita estar al día con los nuevos cambios y poder ser más competitivos en convocatorias internacionales y nacionales.

Por otro lado, el Informe de Rendición Colectiva de Cuentas 2010 realizado por el Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil del Ecuador (2010) reveló que falta transparencia en la gestión de las organizaciones. Como ejemplo de esto es que solo el 50% de las organizaciones a nivel nacional publica informes financieros, el 72% de los informes han sido auditados, y el 69% de las organizaciones tiene políticas de transparencia, ética o rendición de cuentas pero solo el 63% de esas políticas están disponibles al público (Fundación Fabián Ponce O, 2011).

Los resultados de la Consulta Nacional sobre la eficacia del desarrollo y de las OSCs (2010) demostraron que:

- El trabajo del Estado, las OSCs y la Cooperación Internacional debe ser coordinado y armonizado con las necesidades del país y alineados con el PNBV.
- Se necesitan buenos sistemas de control de los recursos que consideren las particularidades de los distintos tipos de OSC y canalizar los recursos de manera equitativa por territorios y sectores.
- Las OSCs desean que en el marco legal la normativa sea consensuada, que sea pensada y se aplique según el tipo de OSC. Conjuntamente quieren que las políticas sean claras y brinden seguridad, que el Estado sea consistente y

que se realice una depuración de OSCs.

- Se debe establecer espacios de comunicación y difusión y un código de ética para el cumplimiento de todas las OSCs, abrir espacios de aprendizaje y ampliar las redes a organizaciones diversas y de distinto grado para que se ayuden y fortalezcan sus capacidades.

Análisis del Entorno Ecuatoriano – PEST

Factores políticos:

- Creación de sistemas de información para la ciudadanía con indicadores y datos relacionados al desarrollo.
- Creación de Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil para validar el funcionamiento, la legalidad y las actividades de las OSCs en Ecuador.
- El presente gobierno ha aumentado la inversión social. En el 2012 se destinó al sector social un monto de \$1,774 millones lo que representa el 6,8% del presupuesto general del Estado (Soliz, 2012).
- No hay confianza en los políticos. Se tiene una calificación de 2.6/7 y en este factor Ecuador ocupa el puesto 77 de 144 países (World Economic Forum, 2012).
- Hay una falta de transparencia en las decisiones gubernamentales. El país recibió una calificación de 4/7 y el puesto 96 sobre 144 países (World Economic Forum, 2012).
- La independencia judicial es mínima. Calificación de 2.5/7 y puesto 128 sobre 144. (World Economic Forum, 2012)

Factores económicos:

- Estabilidad económica y crecimiento sostenido. Hubo un crecimiento en el Producto Interno Bruto del 6.7% en el 2010, 6.9% en el 2011 y 4.8% durante el primer trimestre del 2012. Se proyecta un crecimiento del 6.8% para el presente año (elciudadano.gob.ec, 2012).
- Aumento en la competitividad a nivel mundial. En el Índice de Competitividad Global 2012, realizado por el Foro Económico Mundial, Ecuador subió de la posición 101 entre 142 países en el 2011, a la 85 entre 144 países en el 2012 (elciudadano.gob.ec, 2012).
- El Índice de Confianza Empresarial ha crecido un 12.9% respecto al 2011 (elciudadano.gob.ec, 2012).
- La Inversión Extranjera Directa en Ecuador ha disminuido un 22.07% en el primer semestre del 2012 con respecto al mismo período del año pasado, mientras que la IED en América Latina ha aumentado un 8% (Diario El Universo, 2012).
- El Gobierno pronostica una inflación del 5.14% para el 2012 (Diario El Universo, 2012).

Factores sociales:

- Disminución de la desigualdad: el coeficiente de Gini mejoró de 0.50 en diciembre del 2009 y 2010 al 0.47 en diciembre 2011 (www.sni.gob.ec).
- Ecuador posee un alto IDH de 0.720 y se encuentra en la posición 83 de 187 países (PNUD, 2011).

- El porcentaje de pobreza tiene una tendencia decreciente. En diciembre del 2006 fue de 37.6%, en diciembre del 2008 de 22.6% y en diciembre del 2011 de 17.4% (www.sni.gob.ec).
- La tasa de desempleo tiene una mejora sostenida. Ésta fue del 6.5% en el 2009, 5% en el 2010 y 4.2% en el 2011 (Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos, 2012).
- La calidad del sistema educativo tiene una calificación baja de 3.3/7 (World Economic Forum, 2012).
- La tasa de analfabetismo fue del 6.8% en el 2011, 2.2 puntos menos que lo registrado en el Censo del 2001 (Noticiasenlínea.com.ec, 2011).
- La corrupción, las regulaciones laborales, la delincuencia, la inestabilidad política y la burocracia gubernamental son los principales problemas para hacer negocios (World Economic Forum, 2012).
- En el tema medioambiental, Ecuador ha firmado los convenios más importantes como el de Biodiversidad, Desertificación, Cambio Climático y el Protocolo de Kyoto en 1999 (European Commission, 2007).

Factores tecnológicos:

- Atraso en capacidad tecnológica a nivel nacional. En el informe Global de Tecnología, realizado por el Foro Económico Mundial, Ecuador ocupa el puesto 108 entre 138 países. Este análisis se basa en la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (poderes.com.ec, 2011)
- Falta de Innovación. Ecuador tiene una calificación de 3/7 y ocupa el puesto 96 de 144 países (World Economic Forum, 2012).

- El Gobierno creó el Ministerio Coordinador del Talento Humano cuyo objetivo es impulsar la ciencia y tecnología.
- Incremento en el uso de Internet de 3.3% entre el 2008 y 2010 (poderes.com.ec, 2011).
- Incremento en el uso de tecnología móvil de 10.2% entre el 2008 y 2010 (poderes.com.ec, 2011). El 54.7% de la población usa teléfono celular (Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos, 2012).
- La protección de la propiedad intelectual en Ecuador recibe una calificación de 2.8/7 teniendo el puesto 115 de 144 países (World Economic Forum, 2012).
- En cuanto al uso de redes sociales: En Facebook, Ecuador se ubica en la posición #35 a nivel mundial por tener 5'017,620 usuarios. Esto indica que tiene un 33.92% de penetración en la población (Social Bakers). En Twitter, existen aproximadamente más de 450,000 cuentas creadas y más de 200,000 usuarios estarían accediendo al sitio diariamente, mientras que en Google Plus hay cerca de 783,000 perfiles registrados (Bejar, 2011).
- Aumento del puesto 94 al 84, según el Índice de Competitividad Global, en la colaboración en investigación y desarrollo entre la industria y la universidad (www.industrias.gob.ec, 2012)

Análisis General PEST: El actual gobierno está invirtiendo en los sectores sociales pero no hay confianza en las instituciones públicas. El sector público ha tenido un avance en la investigación, el acceso y la actualización de información acerca del sector de desarrollo. Además tiene un mayor control y evaluación sobre las actividades de las OSCs en el país. Hay mejoras en los temas de desigualdad, pobreza,

desarrollo humano, analfabetismo, desempleo y medio ambiente, pero falta trabajar en erradicar la corrupción, la inseguridad y la burocracia gubernamental. Ecuador está avanzando económicamente, no obstante se necesita impulsar la IED, la capacidad tecnológica y la innovación a nivel nacional.

Se requiere hallar una forma de ser más eficientes y alcanzar los propósitos expuestos en los antecedentes a pesar de contar con menos recursos. Es por eso que se identificó la oportunidad de aplicar la colaboración en el país como instrumento para optimizar los recursos que se tienen al presente y ser capaces de lograr las metas en el plazo indicado. Conjuntamente se contribuiría a que las OSCs tengan una mayor incidencia política, puedan participar en la elaboración de políticas de desarrollo y mejoren su respuesta frente a los problemas que afectan a la sociedad civil.

4) Revisión de la Literatura

La *Era de la Colaboración* es un concepto que hace reflexionar al sector público y privado acerca de cómo deberían trabajar en la actualidad. Es un tema desarrollado por varios autores, entre ellos Peter Senge y José Cabrera, que explica la influencia de la globalización, la tecnología y la innovación en los modelos de gestión de una empresa, y resalta la importancia de colaborar para tener éxito en cualquier industria donde se encuentre. Es así que este concepto también es aplicado a las OSCs.

La sociedad enfrenta desafíos muy complejos y para solucionarlos se necesita un gran nivel de conocimiento en diferentes áreas de trabajo. José Cabrera, emprendedor y experto en innovación tecnológica y liderazgo empresarial, explica que se ha dejado atrás la *Era Industrial* y que al presente se está en la *Era de la Colaboración*. En la primera era predominaban los factores de eficiencia, competitividad y escalabilidad, mientras que hoy en día prevalece la transparencia, la creatividad, la innovación, la colaboración y la agilidad.

A pesar de este cambio de época las organizaciones siguen actuando como si estuvieran en la era industrial. “Sólo necesitamos un poco de humildad para reconocer que, quizá, las prácticas de *management* que tanto éxito nos han dado en el pasado no nos van a servir, necesariamente, para el futuro” (Cabrera, 2008).

En el contexto de competencia global en el que se desenvuelven las empresas actualmente, es necesario replantear los esquemas de percepción de las fuerzas que afectan directamente la gestión. Dichas fuerzas están referidas a la

Tecnología (y sus cambios); la Administración (nuevos enfoques y teorías) y, especialmente al Factor Humano (cultura y motivación). (Aramayo, s.f.)

Lo primero que debe corregirse es la mentalidad de las organizaciones ya que están trabajando con las herramientas y estrategias equivocadas. Hay que desarrollar una nueva cultura organizacional. De acuerdo a Senge (como se citó en Cabrera, 2008) los tres elementos que definen la era de la colaboración son: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios. Y son en estas áreas donde se tiene que mejorar.

Las entidades ya sean del sector privado, público, con o sin fines de lucro deben considerar los siguientes factores:

Globalización y Tecnología

La globalización ha originado un profundo nivel de interdependencia entre diversos actores, países, sectores, etc. Las barreras físicas de comunicación han disminuido gracias a la tecnología. Se presentan grandes avances tecnológicos y un crecimiento exponencial de la información. Según Senge (1992) “Por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir” (como se citó en Cabrera, 2008).

Las organizaciones tienen que aprovecharse de este contexto. Algunos problemas como la pobreza, la hambruna y el deterioro del medio ambiente no pueden

ser resueltos por unos pocos esfuerzos individuales. En este momento existe la facilidad de ampliar la cadena de esfuerzos y multiplicar el impacto de las actividades. Los medios tecnológicos y la información están al alcance, solo hay que saberlos utilizar para poder beneficiarse de ellos.

A través de la tecnología se puede obtener y compartir datos. Ecuador ya está encaminado a utilizar este medio y como ejemplo de ello es que el uso del internet en el país tuvo un crecimiento del 25.7% en el 2008 al 29% en el 2010 (www.vistazo.com, 2011). La información compartida brinda valor a la organización porque se enriquece con nuevos conocimientos, sugerencias y mejoras al ser mostrada a más personas, a la comunidad global. A ésta herramienta se la denomina *crowdsourcing*. Las organizaciones deben ser participativas en el desarrollo de conocimientos y no solo adquirir la información ya existente.

Asimismo la tecnología da paso a nuevas estrategias organizacionales. Un ejemplo de esto es, como lo indica Cabrera (2008), que las ONGs están usando el modelo de negocio *long tail* para adquirir financiamiento. Gracias al entorno digital las organizaciones pueden recibir fondos de fuentes principales como gobiernos y empresas, y a la vez de una gran cantidad de pequeños donantes que por ser tantos sus aportaciones terminan sumando más que la de los grandes donantes.

Innovación

De acuerdo a Gary Hamel (2007), leído en el trabajo de Cabrera (2008), las empresas se ven obligadas a innovar dado el escenario competitivo actual, la aceleración de los cambios en el mundo y la difusión gratuita y asequible del

conocimiento. Los directores ejecutivos de las empresas están conscientes de estos factores y lo afirman en el reporte “Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon” elaborado por IBM. Aquí dos tercios de los 765 directores ejecutivos participantes mencionaron que en los siguientes dos años deberán hacer cambios fundamentales en sus negocios por la intensa competencia, el incremento de las expectativas del consumidor, los cambios inesperados en el mercado, los adelantos tecnológicos y la globalización (IBM). Los hallazgos más importantes del estudio son:

- La innovación en los modelos de negocio se está convirtiendo en la nueva estrategia de diferenciación.
- Más directores ejecutivos están dispuestos a colaborar y formar alianzas porque los ayuda financieramente. Las compañías que usaron más fuentes externas son las que tuvieron más crecimiento en sus utilidades.
- Las ideas innovadoras provienen principalmente de los empleados, pero la mayor parte de la innovación surge del exterior a través de los socios, los clientes, los consultores y los competidores.
- La innovación tiene resultados positivos en el área financiera. Las compañías que invirtieron el doble en la innovación de sus modelos de negocio tuvieron un crecimiento más rápido en sus márgenes operativos.

Sin embargo las organizaciones ponen algunas barreras a la innovación (Cabrera, 2011) como:

- No hay estrategia formal para la innovación.
- Falta de metas y prioridades claras.
- Forma de pensar a corto plazo.

- Falta de apoyo, liderazgo y gestión.
- Cultura/Estructura no orientada hacia la innovación.
- Presión de lo urgente.
- Insuficiencia de recursos.
- Temor al riesgo.

Para innovar hay que cambiar los modelos de gestión, de mecánico a adaptativo (ver Tabla 5). Las organizaciones deben aceptar que la innovación es necesaria para sobrevivir en el medio actual y por ello tienen que alinear su cultura a dicha perspectiva (ver Gráfico 2).

Redarquía e inteligencia colectiva

La estructura organizacional en la era industrial se caracterizó por ser jerárquica. Ésta tiene forma piramidal donde la comunicación es vertical, unidireccional, de arriba hacia abajo y las decisiones son tomadas por los que se encuentran en la alta dirección. Es una cadena de mando basada en la autoridad. Dicha estructura no aporta valor y no permite que una organización crezca en la era de la colaboración. Ésta hace que las personas se encierren en sus puestos de trabajo y no sean proactivas o estén motivadas a participar en otras áreas de la empresa. De acuerdo a Surowiecki (2004), “Cuanto más poder le des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones. Como consecuencia, hoy en día hay muy buenas razones para que las empresas traten de pensar más allá de la jerarquía” (como se citó en Rodríguez, 2012).

Por el contrario la redarquía, concepto creado por José Cabrera, es una estructura centrada en la colaboración y la participación multidireccional. Ésta tiene una comunicación abierta, horizontal, de abajo hacia arriba y es flexible a cambiar de acuerdo a lo que necesite la empresa. Se centra en el dinamismo para que todos quienes trabajen en la organización aporten valor y sean parte de las soluciones. Así la autoridad no es lo que prevalece sino el valor añadido que cada persona da (ver Gráfico 3). Las propiedades de las estructuras redárquicas son:

- Adaptabilidad
- Interdependencia
- Colaboración
- Apertura
- Intercambio de información
- Emergencia
- Aprendizaje
- Libertad
- Transparencia
- Autogestión
- Participación
- Confianza
- Coherencia

La innovación se vuelve mucho más sencilla y natural gracias a la redarquía. Se fomenta una inteligencia colectiva, la cual George Pór (2004) define como “la capacidad de las comunidades humanas de permitir a sus miembros alcanzar su máximo potencial y co-evolucionar hacia integraciones más complejas, mediante la colaboración e innovación relaciones que se brindan apoyo mutuo”. Del mismo modo hay formas de resistencia contra la implantación de la inteligencia colectiva mencionadas por Jean-François Noubel (2004):

- No hay tiempo: hay muchas cosas urgentes.
- Utopía: es difícil alcanzar dicha estructura.
- Creencia causal: la organización es demasiado grande para poder realizar una inteligencia colectiva.

- Conservadurismo: no hay motivos por qué cambiar lo que siempre se ha hecho.
- Pesimismo: negatividad hacia los cambios
- Paradigmático: ¿quién elige quién va a decidir en la inteligencia colectiva?

Finalmente, las organizaciones deben analizar qué estructura es adecuada o hacer una combinación de ellas dependiendo de las actividades que quieran realizar. Lo ideal es hallar un punto medio y siempre estar flexible al cambio.

Transparencia y Confianza

La transparencia y la confianza son elementos clave. Estos valores crean un clima laboral positivo y por tanto promueven la innovación, creatividad y colaboración, e impulsan la agilidad de respuesta y adaptación. “La transparencia en los mercados genera mercados más eficientes; la transparencia en las organizaciones crea sociedades más eficientes y modelos de desarrollo más justos y sostenibles”. (Cabrera, s.f.)

Si el ambiente laboral es favorable los trabajadores estarán motivados y comprometidos a cumplir con los objetivos de la empresa, lo cual será reflejado en un crecimiento económico y un desarrollo. Además es inevitable volverse transparentes pues como se explica en el libro “The Naked Corporation” de Don Tapscott y David Ticoll, gracias a la tecnología el público va a tener más acceso a información de las organizaciones por lo que éstas deben estar preparadas a mostrar de forma abierta sus actividades, obviamente dejando en reserva secretos comerciales o datos claves del mercado.

Colaboración

Es indiscutible que el mundo se torna más complejo. El estudio “2010 Global CEO Study” realizado por IBM, en el cual se realizaron más de 1,500 entrevistas a directores ejecutivos del sector privado (80%) y a los líderes del sector público (20%) de 33 industrias y 60 países, indica que el reto más grande para los directores ejecutivos es lidiar con los cambios. Ellos explicaron que operan en un mundo volátil, incierto y complejo. El 80% cree que el panorama va a ser más complicado con el paso del tiempo y menos de la mitad de ellos considera que sus organizaciones están preparadas para enfrentar los retos y tener éxito (Wladawsky-Berger, 2010).

La colaboración es el foco principal de esta nueva era.

Ambientes laborales colaborativos y proyectos estarán en el epicentro de la próxima ola de innovación y "crecimiento". En todos los sectores e industrias, los individuos están trabajando duro para demostrar la importancia de la colaboración en el logro de la innovación y el progreso del negocio. (NGOs, Collaboration & Innovation, 2011)

De acuerdo a Lorie Vela (2010) “la colaboración consiste en facilitar a los individuos que participen en ella las herramientas adecuadas para lograr que trabajen como un todo, haciendo que tanto los objetivos individuales como los de grupo se fundan en una única tarea o meta final”. La teoría de juegos del matemático John Nash (1950) comprueba que la colaboración extiende el impacto positivo sobre los beneficiarios porque la estrategia de colaborar es mejor que competir (ver Gráfico 4).

Los beneficios de la colaboración son:

Ü **Acceso a conocimiento e intercambio de experiencias:** La transferencia de conocimientos, experiencias y habilidades da la oportunidad de tener una mayor comprensión en otras áreas y por consiguiente reducir errores potenciales.

Ü **Eficiencia:** Reducción de costos y evitar la duplicación de trabajo.

Ü **Eficacia:** Creación de soluciones de alta calidad gracias a la unión de organizaciones expertas en diferentes sectores.

Ü **Network:** Creación de una red de contactos en diferentes áreas de trabajo.

Ü **Acceso a recursos humanos:** Se extienden las redes de la organización por lo que hay un acceso a nuevos conocimientos técnicos, habilidades, experiencia y trabajo.

Ü **Innovación:** El conjunto de ideas de diferentes actores da lugar a nuevas perspectivas y soluciones.

Ü **Transparencia:** La confianza es indispensable para que haya colaboración. De este modo las organizaciones tienen que mostrar transparencia.

Ü **Reconocimiento:** La unión de recursos hace que el impacto sea mayor y por ende se obtiene más atención, visibilidad y reconocimiento.

Ü **Impacto a Largo Plazo:** El resultado de la colaboración es eficiente, eficaz y sostenible. Tiene un mayor impacto en las entidades involucradas y la sociedad.

Asimismo existen riesgos de colaborar tales como:

- × **Pérdida de autonomía:** Compartir el poder en la toma de decisiones puede llevar a una pérdida de autonomía. También existirá una repercusión en los resultados si una de las partes involucradas decide salir del grupo.
- × **Conflicto de intereses:** Las decisiones y acciones que se realizan para cumplir con los intereses del partnership pueden no estar alineadas a los intereses individuales de las organizaciones.
- × **Impacto negativo en la imagen/reputación:** Si la colaboración no funciona puede perjudicarse la imagen individual de los involucrados.
- × **Agotamiento/Pérdida de recursos:** Las organizaciones deberán utilizar diferentes recursos como tiempo, dinero, entre otros, para que el partnership tenga éxito.
- × **Costos:** El costo puede ser alto dado que se realiza un exhaustivo proceso de análisis y evaluación previo a la implementación del proyecto, para asegurar que la colaboración es la solución adecuada.

Las colaboraciones son de distintos tipos y mixtas (Corporación Somos Más, 2007):

Ø Según su concepción operativa:

- Proyecto: Estructura formalizada ligada a una organización de trabajo adaptada a las exigencias organizacionales y a sus objetivos. Suele tener un organigrama concreto, objetivos definidos a medio o a largo plazo, plan de financiamiento, estrategia de acción, infraestructura y recursos humanos necesarios.

- Proceso: Conlleva una movilización espontánea de un conjunto de personas y organizaciones en torno a un tema común. Está fundamentada en valores y objetivos compartidos entre los miembros. Tiene momentos de gran dinamismo y otros de baja energía.
- Ø Según su temática: Colaboración sobre un único eje temático como por ejemplo medio ambiente, salud, educación, etc.
- Ø Según su área geográfica de acción: Las acciones son de acuerdo a una localidad, municipio, país o región.
- Ø Según el sector poblacional de intervención: Hay un enfoque en un tipo de población como mujeres, infancia, tercera edad, etnias, etc.
- Ø Según los sectores: La colaboración se da entre organizaciones de uno o más sectores de la sociedad como el sector social, el sector privado y el sector público.

Pese a los beneficios mencionados las organizaciones tienen algunos miedos al momento de colaborar. Entre ellos se encuentran (NGO Collaboration, s.f.):

- × Firmar documentos oficiales (acuerdos, contratos, etc.)
- × Tener una comunicación abierta y políticas claras entre las partes.
- × Que las organizaciones no sean igualmente activas.
- × Pesimismo y un rol pasivo de los participantes.
- × Que haya un robo de ideas.
- × Se requiere de mucha flexibilidad y un tiempo muy prolongado para obtener resultados favorables.
- × Que las organizaciones cambien de propósito durante la etapa de colaboración.

Las organizaciones se comprometen a colaborar pero la puesta en marcha de un proyecto presenta varios obstáculos. Para disminuir los riesgos deben preguntarse en qué momento y en qué situación la colaboración va a ser beneficiosa y si realmente es la solución a sus necesidades. Por tal razón se debe dialogar, analizar y evaluar la situación y las características de cada participante, determinar el momento indicado para realizar un partnership y si es posible generar programas piloto para minimizar riesgos y costos futuros (ver Gráfico 5).

Colaboración y especialización pueden y deben trabajar juntas. Los valores, misión, visión y cultura de una organización, junto con la riqueza total de sus activos y oportunidades (contactos, conocimiento y posición o nicho en el mundo) identifican a la organización y definen en qué se debe especializar. En primer lugar se define la identidad para poder especializarse, y luego colaborar si ésta hace a la organización más eficaz. (Stuckey, 2010)

Para evaluar la efectividad de la colaboración podemos analizar algunos factores:

- Descentralización del poder de decisión.
- Democracia interna.
- Transparencia.
- Planificación de actividades.
- Estructura organizacional y grado de institucionalización.
- Medios y recursos humanos disponibles.
- Participación de los miembros y Comunicación
- Sostenibilidad y autonomía financiera.

- Recursos financieros.
- Servicios, productos y actividades generadas.
- Grado de especialización.
- Nivel de monitoreo.

Inclusive se ha creado una escuela de “*partnerships brokers*”. El Partnership Brokers Association es una institución profesional sin fines de lucro que promueve la creación de brokers de alianzas, ofreciendo a individuos un entrenamiento formal en el tema para mejorar la colaboración multisectorial. La asociación brinda cursos y capacitaciones, realiza investigaciones y mantiene una red de los partnership brokers alrededor del mundo.

También existen los principios del partnership introducidos por el Emergency Capacity Building Project (ECB). En el 2003 se estableció el Inter-Agency Working Group entre organizaciones de diferentes ramas. A partir de este grupo surgieron varias iniciativas de colaboración como lo fue ECB en el 2005, que incluyó a Oxfam-GB, Save the Children-US, World Vision International, Catholic Relief Services, International Rescue Committee, CARE International y Mercy Corps. El objetivo del proyecto fue mejorar la rapidez, calidad y efectividad de la respuesta humanitaria al trabajar en capacidad de recursos humanos, evaluación de impacto, reducción de riesgos e información y requerimientos tecnológicos (Janz, Soi, & Russell, 2009). Los 12 principios del partnership nacieron con la experiencia adquirida en el proyecto:

1. Priorizar la confianza entre los actores involucrados.
2. Compartir una visión.

3. Aceptar los costos operativos y de tiempo que requiere una iniciativa colaborativa.
4. Compartir los riesgos y los costos.
5. Decidir cuándo formar un partnership.
6. Tener reglas y documentación que expresen el nivel de responsabilidad y cuán comprometidas están las partes.
7. Prevaler el mejor liderazgo al reconocer el líder más capaz entre los actores.
8. Promover espacios para la innovación y crecimiento.
9. Igualdad de los miembros y equilibrio de poder.
10. Que existan beneficios para todos.
11. Crear acciones orientadas a resultados y metas específicas.
12. Tener una cultura de aprendizaje.

Como ejemplo de casos reales de colaboración están:

- a. *Wikipedia*: La enciclopedia más grande de la historia es un sitio web colaborativo editado por colaboradores virtuales. Contiene 5.3 millones de artículos publicados por 285,866 usuarios (como se citó en Corporación Somos Más, 2007).
- b. *Gold Corp*: Empresa Minera de Canadá que tuvo problemas de crecimiento al no hallar nuevos yacimientos de oro a pesar de saber que los yacimientos sí se encontraban en la propiedad. El director ejecutivo, Rob McEwen, decidió realizar un concurso público para localizar los nuevos yacimientos. Publicó en Internet la información geológica de la explotación minera y

pidió ayuda a los geólogos del mundo. Pocas semanas después más de 1,000 buscadores virtuales entre estudiantes, geólogos, químicos, militares y departamentos de investigación, de 50 países participaron en la búsqueda. Gracias a las nuevas ideas de dichas fuentes externas la empresa logró hallar importantes cantidades de oro por lo que su valoración bursátil aumentó (como se citó en Cabrera, s.f.)

c. *Change.org*: Es una plataforma de peticiones online que trabaja a nivel mundial. Tiene más de 20 millones de usuarios en 196 países. Los usuarios presentan iniciativas sociales, comienzan campañas y movilizan a miles de personas en la web, logrando que los actores involucrados como gobiernos o empresas respondan a la iniciativa y rindan cuentas. De este modo cualquier persona puede generar un cambio. Además la plataforma publica información de más de un millón de entidades sin fines de lucro de todo el mundo. (www.change.org)

d. *GeniusCrowds*: Es una plataforma online enfocada en la co-creación y colaboración que busca desarrollar las ideas de los usuarios para crear nuevos productos y llevarlos al mercado. Cada mes Genius Crowds publica un tema de producto, los usuarios presentan ideas en el sitio web y entre ellos se califican para elegir a los que tienen más mérito. Luego Genius Crowds selecciona a quienes posean las ideas más originales, factibles, investigadas y desarrolladas. Los seleccionados son nuevamente sometidos a la votación de los usuarios quienes eligen a 3 ganadores. Los usuarios también envían sus comentarios y colaboran para mejorar el producto. El

panel de expertos de Genius Crowds contacta a los ganadores para analizar la posibilidad de realizar la producción y llevar el producto al mercado. Si es así, los ganadores tendrán su margen de ganancias en las ventas. (www.geniuscrowds.com)

- e. *Proyecto de Investigación en Newcastle para desarrollar comunidades con bajas emisiones de carbono:* En Inglaterra se creó una alianza entre las Universidades de Newcastle y Northumbria, el Sector Público de Newcastle, la acción de energía nacional, el fondo de ahorro de energía y otros actores. El objetivo del proyecto era mejorar el compromiso de las universidades con las comunidades de Newcastle y hallar acciones para construir vecindarios con bajas emisiones de carbono y que reduzcan la demanda de energía. Así se promovió un comportamiento innovador para el ambiente sostenible y se le permitió a los ciudadanos ser parte de las soluciones. La colaboración formal empezó en septiembre del 2009 y concluyó en agosto del 2010 pero la naturaleza de la alianza continuó a pesar de terminarse el plazo acordado, gracias a los resultados positivos de las acciones que habían realizado. (como se citó en National Co-ordinating Centre for Public Engagement, s.f.)

5) Descripción de la Pasantía: Ghana y la ONG Wishes Alliance

Ghana fue el primer país subsahariano en obtener la independencia al convertirse en República de Ghana en 1957. Se encuentra al noroeste de África, limita al norte con Burkina Faso, al este con Togo, al oeste con Costa de Marfil y al sur con el golfo de Guinea. Tiene una población estimada de 24'652,402 habitantes de los cuales en el 2007 el 28.5% vivía en la pobreza (Central Intelligence Agency, 2012).

En el 2010 descubrieron petróleo en el país por lo que ha gozado de un avance económico acelerado gracias al comienzo de dicha producción. Su economía creció un 6.6% en el 2010 y se proyecta un crecimiento del 10% en el 2012 (Afrol News, 2011).

En diez años Ghana ha vivido el éxito de transformar una economía desastrosa en un modelo económico considerado emergente. La mutación de la economía de Ghana ha reducido considerablemente el nivel de pobreza extrema en el país. Los instrumentos de este éxito económico se encuentran en una buena práctica de la política monetaria del Banco Central. La inflación se ha reducido a un solo dígito. La política fiscal sigue siendo el principal reto del país. Ha sido duro eliminar el déficit público, mientras que la restructuración de las empresas estatales se llevó a cabo con éxito. La liberalización del sector bancario ayudó al sector privado a asumir más actividades económicas. La estabilidad política de las instituciones hizo animar los flujos de inversión directos procedentes de otros países. (Konan, 2012)

También ha logrado una tendencia positiva en el sector social. No obstante en comparación a Ecuador sus índices de salud, educación e ingresos no son tan altos (ver Gráfico 6, 7 y 8) dando como resultado que su Índice de Desarrollo Humano sea del 0.541 (ver Gráfico 9) y una ubicación de 135 entre 187 países, mientras que Ecuador está en el puesto 83 (PNUD, 2011).

En el 2010 se creó la ONG Wishes Alliance en Accra, capital de Ghana, teniendo la propuesta de la colaboración como filosofía principal para ayudar al desarrollo del país. Nadia Zeine, fundadora y actual directora ejecutiva de la ONG tuvo la iniciativa de conectar a las OSCs y sus esfuerzos al notar cuántas OSCs existían en Ghana y cómo muchas de ellas tenían objetivos y causas parecidas, así como también se encontraban en las mismas comunidades.

Luego de darse cuenta que era menos viable conectar a OSCs de la misma área de trabajo se planteó una nueva dirección: vincular a OSCs de distintas áreas/sectores para que las comunidades se beneficien de soluciones integradas y eficientes. Los pasos generales para crear la organización fueron: obtener todos los requerimientos legales para establecer la entidad, definir los objetivos y la estructura organizacional, y reclutar personal incluyendo a pasantes jóvenes de diferentes países del mundo para que presenten diferentes enfoques y mejoren Wishes Alliance.

En seguida se crearon espacios de discusión (foros) para enseñarle a las organizaciones los beneficios de la colaboración y sensibilizarlas para que trabajen en

conjunto. De esta forma las organizaciones aceptaron, apoyaron y participaron en la iniciativa de Wishes Alliance al convertirse en miembros. Con los foros se logró obtener información general del tercer sector, inclusive datos más actualizados que los que poseían las instituciones públicas, además de generar confianza entre las OSCs.

Wishes Alliance creó una base de datos de las OSCs en Ghana, a través de la recolección de información del gobierno e internet. Este listado se hizo disponible al público en el sitio web de la ONG e incrementó la visibilidad de las OSCs. Finalmente se programó reuniones para invitar a las OSCs a ser miembros. Al inicio se enviaron comunicados virtuales pero dada la baja presencia de internet en el país y una cultura que se maneja por relaciones personales las reuniones presenciales fue la herramienta más efectiva.

Hoy en día Wishes Alliance es una plataforma que conecta OSCs, sponsors, voluntarios y otras entidades, de diferentes sectores, en un network con el fin de formar alianzas e implementar proyectos de desarrollo sostenible en Ghana. Además actúa como un centro de recursos. Ésta ofrece información relacionada al sector de ayuda humanitaria en el país; promociona oportunidades; y comparte ideas, eventos, logros, y conocimientos entre las organizaciones registradas en su directorio.

Misión

Ser una interfaz que agrupa las organizaciones de la sociedad civil para promover el desarrollo sostenible en Ghana, mediante la colaboración y sinergia entre las mismas.

Wishes Alliance es una plataforma y centro de recursos que fortalece a sus miembros y facilita la creación de redes entre OSCs y otros sectores, permitiendo la maximización de recursos, para solucionar los problemas que enfrenta la sociedad Ghanesa.

Visión

Ser la plataforma líder en el intercambio de información, espacio de consulta, y promoción de la colaboración para facilitar la puesta en común de los intereses, esfuerzos y recursos entre las OSCs, por el desarrollo sostenible de Ghana.

Objetivos y Estrategias Generales

Los objetivos de Wishes Alliance son:

- Ser el primer y más importante centro de recursos on-line para la difusión de oportunidades de colaboración por el desarrollo del país.
- Estimular y promocionar el desarrollo sostenible de Ghana.
- Fomentar el diálogo e intercambio de información y orientar a las OSCs a hallar áreas comunes de interés.
- Facilitar la sinergia entre las organizaciones permitiendo la maximización de los recursos entre los que trabajan por el desarrollo.
- Fortalecer las acciones y capacidades institucionales de los miembros y otros actores de la sociedad civil.
- Establecer un alto posicionamiento de la sociedad civil Ghanesa.

Las estrategias generales de Wishes Alliance son:

- Establecer un espacio de diálogo e intercambio de información, experiencia y recursos, entre las organizaciones de desarrollo, a través de una plataforma online.
- Hacer visible las actividades e información de los miembros.
- Proporcionar información adecuada, acerca de las OSCs en el país, a los organismos de ayuda y otras partes interesadas.
- Conectar a las OSC en Ghana con sus homólogos en el país y en otras regiones.
- Ofrecer herramientas que ayuden a las OSCs a realizar su rendición de cuentas.
- Participar en el diseño, implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo en Ghana.

Servicios

Wishes Alliance posee una red con más de 950 OSCs especializadas en diferentes áreas como medio ambiente, derechos humanos, educación, salud, entre otros. Esto le permite tener una presencia a nivel nacional y en todos los sectores de ayuda humanitaria.

La organización brinda los siguientes servicios:

ü **Networking:** La plataforma on-line ofrece una extensa variedad de oportunidades de networking, tanto para las OSCs como para los voluntarios y otros actores. En la plataforma se promocionan eventos y se comparten ideas, información, recursos y conocimientos.

Ü **Centro de Recursos:** Acceso a información acerca del sector de desarrollo alrededor del mundo con material enfocado en Ghana.

Ü **Comunicación:** Los miembros están al día en noticias a través de boletines virtuales y demás documentos informativos. Además se facilita el espacio para que las OSCs puedan crear blogs, enviar mensajes a otros miembros o iniciar una discusión en los foros on-line.

Ü **Desarrollo de competencias:** Puesta en marcha de actividades (foros, workshops, conferencias, etc.) para desarrollar las competencias de las OSCs y otros actores de desarrollo que están trabajando en el país.

Ü **Proyectos:** Diseño y Coordinación de proyectos de ayuda humanitaria.

Wishes Alliance trabaja de forma virtual y presencial. Algunas de sus actividades presenciales durante la estadía de la pasantía fueron:

- Foro “Thinking Together as NGOs”: Fue realizado el 26 de septiembre del 2012. La finalidad del foro fue reunir a OSCs de diferentes áreas de trabajo y sectores geográficos para dar a conocer la teoría de la colaboración y que propongan posibles actividades colaborativas. Participaron 9 OSCs con un total de 18 personas junto con Susanne Giese como representante de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ.
- Proyecto “Solid Waste Management in James Town”. Se visitó a la comunidad marginal James Town y se concretó que la necesidad principal a solucionar era el manejo de desperdicios sólidos en la comuna. Con dicha información se redactó un perfil de proyecto y se realizó una convocatoria para que OSCs en

las áreas de salud, educación, género, medio ambiente y emprendimiento participen en el programa. Se visitó la municipalidad, los comités locales y se llevó a cabo reuniones con diferentes OSCs. Varias OSCs enviaron propuestas para el combatir el problema de James Town y un comité de Wishes Alliance seleccionó las 4 mejores con las que se está trabajando en la actualidad.

- Capacitación con Google Ghana: El equipo de Wishes Alliance tuvo un entrenamiento con Google - Oficina Ghana acerca de Google Docs, Google Alerts, Africa Get your Business Online y otros temas de interés para que las OSCs ghanesas aprovechen los recursos gratuitos que ofrece dicha empresa.

Las actividades virtuales eran permanentes gracias a la plataforma que Wishes Alliance ofrecía en su sitio web. Algunas de las opciones en la plataforma eran:

- Búsqueda de organizaciones: Búsqueda personalizada para encontrar organizaciones dependiendo de su área de trabajo o ubicación.
- Perfil: Cada miembro de Wishes Alliance tiene su perfil que incluye información general de la organización, sus proyectos, eventos, información de contacto, fotos, etc. El perfil es público para el resto de miembros en la red.
- Mensajes: Se podían enviar y recibir mensajes entre miembros.
- Blog: Las organizaciones proponen discusiones dentro de la plataforma para que otros miembros comenten y compartan sus experiencias y conocimientos.

Al presente el gobierno busca a Wishes Alliance para facilitar la relación entre el sector público y las OSCs y también para conocer la nueva información recolectada con

las actividades de la ONG. Los futuros planes para el 2012 son desarrollar el equipo de Wishes Alliance, mejorar los procesos internos de la organización y crear más emprendimientos sociales y microempresas dentro de los proyectos para que éstos sean sustentables.

Claves del éxito

De acuerdo a Nadia Zeine (2012) Wishes Alliance ha sido exitosa por su visión innovadora. Su concepto deja de lado la competitividad y se dirige a la colaboración, un enfoque diferente en Ghana (ver Cuestionario 1).

Johanna Mair y Oliver Schoen (2005), del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra, hicieron el estudio “Social Entrepreneurial Business Models” que demuestra cuáles son los patrones comunes de éxito en las organizaciones sociales. Wishes Alliance cumple con estos patrones:

- ✓ **Crear Redes de Valor:** Se forman redes específicas que facilitan la creación de valor económico y social de una manera sostenible y son adueñadas por el grupo objetivo.

Wishes Alliance puede ofrecer una gran variedad de servicios y solucionar problemas en todos los sectores de ayuda humanitaria gracias a la diversificación de sus miembros. En caso de que una organización no pueda dar una solución a un tema, se convoca al resto y se hallan equipos complementarios. Por esta razón la decisión de Nadia Zeine fue relacionar a OSCs en distintas áreas de trabajo y tener alianzas estratégicas con entidades

que comparten su visión y que generan un valor adicional a la ONG. Por ejemplo se estableció la alianza con Association of African Entrepreneurs - AAE pues Wishes Alliance no era especialista en el área de emprendimiento y no podía capacitar a sus miembros, mientras que AAE era experto en el tema y podía ofrecer ese servicio. Además la red es un elemento clave para la distribución de los servicios porque Wishes Alliance solo tiene una oficina en Accra. Cada uno de los aliados estratégicos genera un valor extra al grupo objetivo.

Ü Adquisición de recursos estratégicos: Construcción de estrategias innovadoras para asegurar recursos escasos e importantes. Estas estrategias se implementan en los modelos de negocio.

El recurso más importante para Wishes Alliance es el recurso humano. La ONG realizó una alianza con AIESEC Ghana para poder recibir pasantes de todo el mundo y compartir la experiencia y habilidades para potenciar la organización.

Ü Manejo de la relación con el cliente: La manera en cómo las organizaciones definen y forman sus relaciones con los clientes, cómo interactúan con los grupos objetivos.

Los clientes son los miembros de la organización y junto con las comunidades son los beneficiarios de las actividades de Wishes Alliance. Existe una relación directa con los clientes. Ellos participan en los programas, brindan valor de forma colaborativa y son responsables de los resultados.

Funciones realizadas

Durante la pasantía se ocupó el cargo de Jefe de Voluntariado, Jefe de Partnerships y Colaborador en el área de Diseño de Proyecto. Las responsabilidades asumidas en los tres cargos fueron:

- Hallar nuevas OSCs y recolectar información acerca de ellas para confirmar su credibilidad.
- Contactarse con OSCs y otros agentes para crear conciencia acerca de la misión de la organización y fomentar la participación activa en Wishes Alliance.
- Motivar a las OSCs a trabajar en nuestro network.
- Colaborar en el diseño de perfiles de proyecto, específicamente con la información de Características Generales y Descripción de la Comunidad Beneficiaria.
- Convocar a las OSCs para que formen parte de los proyectos.
- Supervisar los trabajos y/o documentación de las OSCs para garantizar que la información sea correcta y sugerir modificaciones cuando sean necesarias.
- Presentar informes acerca de las reuniones efectuadas periódicamente.
- Crear y poner en marcha la Sección de Voluntariado en la Organización.
- Establecer relaciones con entidades de varios sectores y países.
- Desarrollar y hacer seguimiento de los partnerships nacionales e internacionales.

Los logros más importantes durante la estadía en Ghana fueron el diseño del proyecto “Manejo de desperdicios sólidos en James Town”; la creación de la Plataforma de Voluntariado “Wishes Volunteer Alliance”; y el acuerdo de dos partnerships internacionales con Association of African Entrepreneurs y Nigeria Network of NGOs.

Descripción del departamento donde se trabajó (ver Gráfico 10)

Departamento de Proyectos. Se encarga de:

- Diseñar propuestas y perfiles de proyecto. Generalmente cada plan presenta: características generales, comunidad beneficiaria, metas y objetivos, estrategias, actividades, resultados esperados, riesgo, análisis FODA, modelo de negocios e indicadores de evaluación.
- Realizar la investigación respectiva y obtener la información necesaria para diseñar el proyecto.
- Convocar a las OSCs para que participen en los proyectos propuestos por Wishes Alliance.
- Seleccionar las organizaciones que formarán parte del proyecto.
- Obtener los fondos requeridos para la ejecución del proyecto.
- Realizar el seguimiento del proyecto, administrarlo y asegurarse que los participantes colaboren y cumplan con sus funciones y metas planteadas.
- Evaluar los resultados del proyecto.
- Elaborar informes y la documentación física y digital relacionada al proyecto.
- Publicar los informes.
- Crear la Sección de Voluntariado en la Organización.

Departamento de Relaciones Públicas. Se encarga de:

- Planificar, organizar y realizar eventos, reuniones, conferencias de prensa, etc.
- Gestionar las comunicaciones externas.
- Difundir las actividades que realiza Wishes Alliance.
- Proyectar y posicionar la imagen e identidad corporativa.
- Diseñar, elaborar y aprobar todos los documentos/materiales promocionales.
- Intensificar la presencia de Wishes Alliance a nivel nacional e internacional.
- Promover políticas de relacionamiento local e internacional.
- Establecer relaciones con organizaciones locales e internacionales y entidades de varios sectores.
- Desarrollar partnerships nacionales e internacionales.
- Hacer seguimiento de los partnerships existentes.
- Brindar ayuda al resto de los departamentos en sus estrategias promocionales y diseño de técnicas de comunicación.

Estudio de organizaciones similares a nivel internacional (ver Tabla 6)

El poder de la colaboración ha tenido acogida en países tanto desarrollados como subdesarrollados. A nivel internacional, existen varias organizaciones trabajando con la misma visión de Wishes Alliance. Cada una de ellas se enfoca en el desarrollo de su país pero también hay ciertas que trabajan de forma regional. Algunas organizaciones son:

- Associação Brasileira de ONGs – Brasil
- Asociación Chilena de ONG – Chile

- British Overseas NGOs for Development – Reino Unido
- Canadian Council for International Cooperation – Canadá
- Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement – Francia
- European NGO confederation for Relief and Development – Europa
- Interaction– Estados Unidos
- Nigeria Network of NGOs – Nigeria
- Voluntary Action Network India – India

Todas estas plataformas tienen como servicio principal la colaboración y el networking. Además usualmente ofrecen los siguientes servicios:

- Información a través de la publicación de noticias y boletines virtuales.
- Elaboración, implementación y seguimiento de políticas y programas de desarrollo.
- Campañas en medios de comunicación.
- Proyectos.
- Centro de recursos donde se pueden obtener investigaciones, artículos y otros documentos acerca del sector humanitario.
- Desarrollo de capacidades de los miembros mediante consultorías, capacitaciones y actividades similares.
- Promoción de las organizaciones miembro.
- Asesoría Legal.
- Financiamiento.
- Cabildeo.

Estudio de organizaciones similares a nivel nacional (ver Tabla 7)

La mayoría de las redes nacionales trabajan de acuerdo una temática, por ejemplo finanzas (RFR) y responsabilidad social (CERES), o por su área geográfica de acción como es el caso de Asociación Red de ONGs de Guayaquil. Los servicios ofertados más comunes son:

- Promoción de los miembros.
- Construcción de Diálogos.
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades.
- Información, boletines virtuales, investigaciones.
- Centro de Recursos.
- Proyectos.
- Rendición de cuentas.
- Campañas de sensibilización.
- Asesoría.
- Consultas legales y tributarias.

Al momento no existe una red nacional que abarque todas las temáticas. La entidad que se acerca a esta idea es el Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil Ecuatoriana pero se encuentra en proceso de constitución. Además actualmente solo realiza investigaciones relacionadas a la rendición de cuentas por lo que todavía no se conoce sus puntos de intervención o demás áreas de trabajo.

6) Justificación y Problemática

Wishes Alliance demuestra una nueva perspectiva en el sector de desarrollo. Normalmente las OSCs trabajan en un área específica pero Wishes Alliance trabaja con un enfoque totalmente distinto. Ellos buscan darle a las OSCs Ghanesas una misma voz en áreas de interés común así se logra un impacto extraordinario.

Este nuevo modo de actuar es reconocido en varios países alrededor del mundo y puede ser aplicado a la sociedad ecuatoriana para que ayude a fortalecer la respuesta de las OSCs en el país. Es recomendable aprovechar la experiencia existente en el sector y unir los lazos para trabajar por la misma causa: el desarrollo sostenible.

Existen varias redes locales y una intención de red nacional, por ende hay una fragmentación de los esfuerzos y las colaboraciones se dan en menor escala. De acuerdo a los conocimientos adquiridos en la pasantía es preferible que las redes nacionales manejen colaboraciones mixtas, alternando y complementando proyectos, procesos, sectores, temáticas y/o área geográficas. De este modo no habría limitaciones y se evita dividir los esfuerzos.

Por consiguiente la problemática en la tesis es: conocer los factores que facilitan y dificultan la colaboración entre OSCs del Ecuador; y determinar el grado de interés que tienen las OSCs en vincularse a una entidad que propicie la colaboración.

7) Investigación

Objetivos Generales

1. Conocer los factores que facilitan y dificultan la colaboración entre OSCs del Ecuador.
2. Conocer el interés de vinculación que tienen las OSCs ecuatorianas a una organización externa que facilite la colaboración entre las mismas.

Objetivos Específicos

- 1.1. Establecer los factores que facilitan y dificultan la colaboración entre OSCs del Ecuador.
- 2.1. Determinar el interés de vinculación de las OSCs ecuatorianas a una organización externa que facilite la colaboración entre las mismas.
- 2.2. Identificar los servicios que debe ofrecer dicha organización.

Metodología

Se usó información de tipo documental junto a una metodología cuantitativa y cualitativa.

- Para el objetivo 1.1.:
 - Técnica: Entrevistas.
 - Categorías de análisis: Tecnología / Transparencia y Confianza / Modelos de gestión / Beneficios / Temores y Riesgos.
 - Universo Investigado: actores directos de la sociedad civil.

- Para el objetivo 2.1.:
 - Técnica: Encuestas y Entrevistas.
 - Categorías de Análisis: Acciones colaborativas en la actualidad / Interés de colaboración con otras OSCs / Interés de vinculación a una organización externa que facilite la colaboración entre OSCs.
 - Universo Investigado: OSCs que posean el registro completo en el SRUOSC y actores directos de la sociedad civil.

- Para el objetivo 2.2.:
 - Técnica: Encuestas y Entrevistas.
 - Categorías de Análisis: Servicios esperados.
 - Universo Investigado: OSCs que posean el registro completo en el SRUOSC y actores directos de la sociedad civil.

El área geográfica donde se desarrolló el estudio fue en las 24 provincias del país. Las encuestas fueron realizadas por vía telefónica y correo electrónico (ver Cuestionario 2). El tipo de muestreo fue probabilístico aleatorio simple. Éstas se efectuaron en una cantidad proporcional al número de OSCs registradas en el SRUOSC por provincia. A su vez se hizo entrevistas a 2 actores directos de la sociedad civil (ver Cuestionario 3, 4,5 y 6):

- De Organismos Internacionales: Lilly Márquez de Castro, Ex Presidenta del Mecanismo Coordinador de País -Ecuador-MCP- ante el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria.

- De Redes y Organizaciones Locales: Javier Gutiérrez, Director Ejecutivo de Fundación JUCONI y Presidente de la Red de ONGs de Guayaquil – AROG.
- Del Sector Académico: Lucila Pérez, Directora de Postgrado en Universidad Casa Grande y organizadora del Encuentro de OSCs en Ecuador en 1999.
- Del Sector Público: Rosa Manzo, Ex Directora del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Provincia de El Oro.

Tamaño de muestra (ver Tabla 8):

N = tamaño de la población: Número de OSCs registradas en el SRUOSC: 3,508

Z = nivel de confianza: 95%

Q = probabilidad de fracaso: 5%

P = probabilidad de éxito: 95%

e = precisión: 3%

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{3,508 \times 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}{0.03^2 \times (3,508-1) + 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}$$

$$= 191.72469 \text{ encuestas}$$

$$= 192 \text{ encuestas}$$

* Hubo falta de información de contacto de las OSCs en la provincia de los Ríos, por lo que no se pudo realizar 22 entrevistas sino 8. Esto da como resultado una muestra total nacional de 178 encuestas.

Resultados de la Investigación

A través de las entrevistas y encuestas realizadas a diferentes actores de la sociedad civil como ONGs, asociaciones, organizaciones comunitarias, fundaciones, entre otros, se pudo conocer la situación actual del sector en relación a su cultura colaborativa (ver Tabla 9). Estas OSCs trabajan a nivel local, provincial, nacional e internacional, en áreas variadas como salud, educación, derechos humanos, pobreza, medio ambiente, género, niñez, arte y cultura, adulto mayor, emprendimiento, agricultura, paz, etc. (ver Gráfico 11, 12 y 13).

Tabla 10.

Resultados en el Objetivo 1.1.

Categorías de Análisis	Factores que facilitan	Factores que dificultan
Transparencia y Confianza	-	El interés personal está sobre el interés institucional. “En los grupos de la sociedad civil con los que he trabajado, nacional e internacionalmente, casi siempre prima el interés personal más que el institucional. Entonces cuando hay colaboración, si no se entiende bien que es una colaboración institucional para fortalecer una respuesta de la sociedad civil.” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012)

Beneficios	<p>Beneficios en términos de recursos ya sean económicos o apoyo en general. “El económico, cuando existe alguna retribución de cualquier índole, puede ser también intercambio de información, experiencia, asistencia” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012)</p>	<p>Falta de nuevos líderes y actores. “La detección de nuevos actores con capacidades sería una herramienta fabulosa para dar nuevas ideas, porque los líderes no dan paso a los cambios porque tienen miedo de perder los beneficios que tienen.” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012)</p> <p>Cultura organizacional. “Creo que en nuestro país estamos divididos, digamos por una línea invisible que es lo regional, tenemos formas de trabajar diferentes. En la Costa somos más individualistas y en la Sierra se trabaja con cooperación.” (Pérez, comunicación personal, 06 de Diciembre, 2012)</p>
Modelos de Gestión	<p>Situación actual del país en la cual el Gobierno tiene una mayor participación en el área social.</p> <p>“Facilita la situación actual que da un mayor protagonismo al Estado en la ejecución (y prestación) de los servicios sociales. Este hecho hace que las OSC tengamos una mayor conciencia de la necesidad que articularnos” (Gutiérrez, comunicación personal, 14 de Noviembre, 2012).</p>	<p>Falta de nuevos líderes y actores. “La detección de nuevos actores con capacidades sería una herramienta fabulosa para dar nuevas ideas, porque los líderes no dan paso a los cambios porque tienen miedo de perder los beneficios que tienen.” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012)</p> <p>Cultura organizacional. “Creo que en nuestro país estamos divididos, digamos por una línea invisible que es lo regional, tenemos formas de trabajar diferentes. En la Costa somos más individualistas y en la Sierra se trabaja con cooperación.” (Pérez, comunicación personal, 06 de Diciembre, 2012)</p>
Tecnología	<p>Las tecnologías de información. “Las nuevas tecnologías de la información (redes sociales, Facebook, etc.) hace que tengamos un contacto mucho más directo con redes ciudadanas o con OSC de otros países” (Gutiérrez, comunicación personal, 14 de Noviembre, 2012).</p> <p>“Importa el tiempo y los</p>	<p>Las OSCs no están aprovechando los recursos web. Usan las redes sociales para promocionarse reemplazando la opción de la página web propia. Solo el 53% posee una página web propia pero el 83% tiene una cuenta en Facebook y el 30% en Twitter (ver Gráfico 14 y 15).</p>

	<p>recursos para trasladarse, pero en este momento la tecnología puede ser una gran solución, que se hagan las reuniones y quienes no puedan participar lo hagan de manera virtual” (Pérez, comunicación personal, 06 de Diciembre, 2012)</p>	
<p>Temores y Riesgos</p>	<p>Creación de acuerdos, códigos de ética y documentos oficiales en relación a la alianza. “Que la sociedad civil se normatice dependiendo del sector donde se trabaje. Que se estandaricen ciertas normas de ética, ciertas reglas de comportamiento. Inclusive que se sometan a las leyes de la constitución.” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012). “Hemos aprendido a actuar sobre la base de acuerdos y principios, a saber tomar decisiones previos procesos participativos y democráticos, a buscar la inclusión en términos de respeto e igualdad.” (Manzo, comunicación personal, 9 de Noviembre, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de intereses: Es muy difícil llegar a consensos pues no se definen intereses comunes. “Una de las cosas que yo creo que el país necesita es hacer incidencia política desde el punto de vista del fortalecimiento de la sociedad civil para conocer que si se grita con diferentes voces nadie escucha” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012). “Las OSC tienden a concentrarse en sus propias necesidades para subsistir como organizaciones, por lo cual la colaboración en red, no suele estar entre sus prioridades” (Gutiérrez, comunicación personal, 14 de Noviembre, 2012). • Las comunidades de base no tienen un alto nivel de organización. • Hay OSCs que tienen más recursos y experiencia que suelen imponer sus intereses al momento de colaborar con otros actores. “Siempre hay la posibilidad de que las organizaciones más fuertes anulen un tanto a las menos fortalecidas” (Manzo, comunicación personal, 9 de Noviembre, 2012)

Nota. Resultados en el Objetivo 1.1. Determinar los factores que facilitan y dificultan la colaboración entre OSCs del Ecuador. Elaboración propia.

Tabla 11.*Resultados en el Objetivo 2.1.*

Acciones colaborativas en la actualidad	El 69% de los encuestados colaboran con otras OSCs (ver Gráfico 16).
Interés de colaboración con otras OSCs	El 98% de los encuestados está interesado en colaborar con otras OSCs para la realización de proyectos u otras actividades (ver Gráfico 17).
Interés de vinculación a una organización externa que facilite la colaboración entre OSCs	<p>El 92% de las OSCs quisiera que exista dicha organización (ver Gráfico 18).</p> <p>Los entrevistados mencionaron que la creación de una entidad que facilite la colaboración entre OSCs ayudaría a reforzar la respuesta de la sociedad civil. “Hay que romper el aislamiento y establecer estrategias de socios y trabajo en red” (Manzo, comunicación personal, 9 de Noviembre, 2012)</p> <p>“La sociedad civil para tener una respuesta más fortalecida, eficiente y eficaz dentro de las propuestas busca representantes que se complementen. Mi experiencia es que en la sociedad civil hay que buscar una representación con participaciones complementarias para mejorar la respuesta.” (Márquez, comunicación personal, 6 de Noviembre, 2012).</p> <p>“No existe en Ecuador una entidad de este tipo, que articule a las organizaciones desde una perspectiva técnica y metodológica y que apoye a las redes existentes en el país. Tendría un buen impacto, desde esta perspectiva” (Gutiérrez, comunicación personal, 14 de Noviembre, 2012).</p> <p>De acuerdo a Javier Gutiérrez (2012), para fortalecer la sociedad civil ecuatoriana se debe: crear y potenciar redes ciudadanas, articular con las universidades para fomentar programas de fortalecimiento de capacidades y Participar en redes de otros países.</p>

Nota. Resultados en el Objetivo 2.1. Establecer el interés de vinculación de las OSCs ecuatorianas a una organización externa que facilite la colaboración entre las mismas. Elaboración propia.

Tabla 12.*Resultados en el Objetivo 2.2.*

Servicios esperados	<p>Los factores financiamiento, innovación y desarrollo de las capacidades son vitales para las OSCs. (ver Gráfico 19).</p> <p>Los servicios que se deben ofrecer son promoción de las actividades de los miembros, información del sector humanitario, campañas en medios de comunicación, proyectos, consultorías, desarrollo de competencias, asesoría legal y financiamiento (ver Gráfico 20).</p> <p>Según Javier Gutiérrez (2012) las principales necesidades de las OSCs en el país son: acceso a nuevos recursos, mayor colaboración entre OSC (en redes), mayor articulación con el Estado e involucramiento en políticas públicas y mejor manejo de las nuevas tecnologías de la información (TICs).</p>
---------------------	--

Nota. Resultados en el Objetivo 2.2. Identificar los servicios que debe ofrecer dicha organización. Elaboración propia.

8) Propuesta

Con el fin de reducir la fragmentación de los esfuerzos por parte de la sociedad civil, optimizar los recursos y lograr acciones colaborativas en mayor escala, se sugiere crear una entidad paraguas sin fines de lucro, llamada *Ecuador Colabora*, que actúe como plataforma para facilitar la colaboración entre OSCs.

Tal como lo muestran los resultados de la investigación, el nivel de acogida de crear dicha entidad es sumamente alto (92%) y existe un mercado potencial favorable. Además todavía falta desarrollar la cultura de colaboración entre las OSCs en Ecuador puesto que a pesar de que el 98% de las OSCs están interesadas en colaborar, solo el 69% realiza actividades colaborativas en la actualidad.

Objetivos

Los objetivos de la organización son:

- Estimular, promocionar y ayudar al desarrollo sostenible del Ecuador.
- Ser la plataforma que abre la puerta al diálogo e intercambio de información, experiencia, ideas y recursos entre OSCs.
- Orientar a las OSCs a hallar áreas comunes de interés exponiendo oportunidades de colaboración.
- Facilitar la sinergia y colaboración entre las OSCs y demás entidades que trabajan por el desarrollo.
- Fortalecer y desarrollar las acciones y competencias de los miembros y otros actores de la sociedad civil a través de información, consulta y capacitación.

- Establecer un alto posicionamiento de las OSCs en Ecuador, mejorando su presencia, visibilidad e impacto.
- Ser el primer y más importante centro de recursos, con información acerca del sector humanitario y de desarrollo en el país.
- Responder y cooperar con otras plataformas y organizaciones que tengan objetivos similares.

Descripción General

La Organización “*Ecuador Colabora*” es una plataforma nacional que facilita la colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil, cuyo objetivo común es el desarrollo sostenible del país.

Misión

Ecuador Colabora es una organización no gubernamental que promueve y facilita la colaboración entre agentes de desarrollo, proporcionando un espacio para la puesta en común de sus esfuerzos, actuando como centro de recursos y fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil, con el propósito de tener un impacto más eficiente en el desarrollo sostenible del país.

Visión

Ser la plataforma de referencia para acciones colaborativas en el sector de desarrollo en Ecuador.

La investigación demuestra que en Guayas y Pichincha se concentran la mayor cantidad de OSCs por lo que Ecuador Colabora tendrá su matriz en Quito y una sucursal en Guayaquil. No obstante, sus actividades serán a nivel nacional gracias a que los miembros estarán ubicados en todas las provincias del país.

Segmentación

Las características del segmento de mercado son: OSCs que posean el RUOSC, que estén localizadas y trabajen en Ecuador y que tengan mínimo un año de actividad. Por ser una entidad nueva se apunta de forma conservadora a recibir como miembros de la ONG a un 5% del mercado total en un plazo de 5 años, lo que equivale a 175 OSCs.

Definición del Sector y Aspectos Legales

La constitución de Ecuador Colabora debe ser aprobada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Se eligió dicho Ministerio pues su visión está alineada a los objetivos de la organización. Su visión es: Ser una entidad pública que contribuya activamente a la eliminación de las condiciones de exclusión, discriminación, pobreza y vulnerabilidad; a la inclusión social y económica de todos los ciudadanos y a la cohesión social del país. Para obtener la personería jurídica, se presentará al Ministerio (www.sociadacivil.gob.ec):

- Ø Una solicitud, dirigida al Ministro de Estado que corresponda o al Secretario General de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador delegado para ello, adjuntando en un solo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la organización:

1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, que deberá contener:
 - a. La voluntad de los miembros de constituir la misma;
 - b. La nómina de la directiva provisional;
 - c. Nombres completos, nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,
 - d. La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

2. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo. El estatuto debe contener:
 - a. Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
 - b. Objetivos, fines específicos y fuentes de ingresos.
 - c. Clase de miembros.
 - d. Derechos y obligaciones de los miembros.
 - e. Régimen disciplinario.
 - f. Régimen de solución de controversias.
 - g. Causales para la pérdida de calidad de miembro.
 - h. Estructura y organización interna.
 - i. Régimen económico.
 - j. Causas para disolución y procedimiento para la liquidación.
 - k. Mecanismos de elección, duración y alternabilidad de la directiva.

El patrimonio mínimo para poder constituir la organización es de USD 4,000 dólares. El trámite de aprobación de la personería jurídica y por consiguiente el decreto ejecutivo que la ratifica se elabora en un plazo máximo de 15 días contados a partir de la presentación de la solicitud y documentación requerida en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Después de obtener la personería jurídica se registrará la nómina de la directiva de la ONG en el Ministerio. Ésta se entrega en un plazo máximo de 15 días posteriores a la fecha de elección.

Asimismo se obtendrá el RUOSC a través del sistema en línea para comenzar a ejercer las actividades. La ONG estará sujeta a los siguientes controles por parte del Ministerio y otros organismos del Estado: de funcionamiento, de recursos públicos y de tributario. Además se considerará la opción de obtener la acreditación, que tiene una vigencia de 4 años, para poder acceder y recibir recursos públicos. Para esto se entregaría al MIES la siguiente información:

- a. Población atendida y ámbito geográfico de intervención.
- b. Costos de actividades y fuentes de financiamiento.
- c. Experiencia profesional de sus directivos y años de experiencia en actividades a ser desarrolladas o similares.
- d. Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- e. Designación del titular de la auditoría.

Concedida la acreditación cada año se presentaría al Ministerio: el informe de actividades, reportes financieros e informes de auditoría.

Cadena de Valor

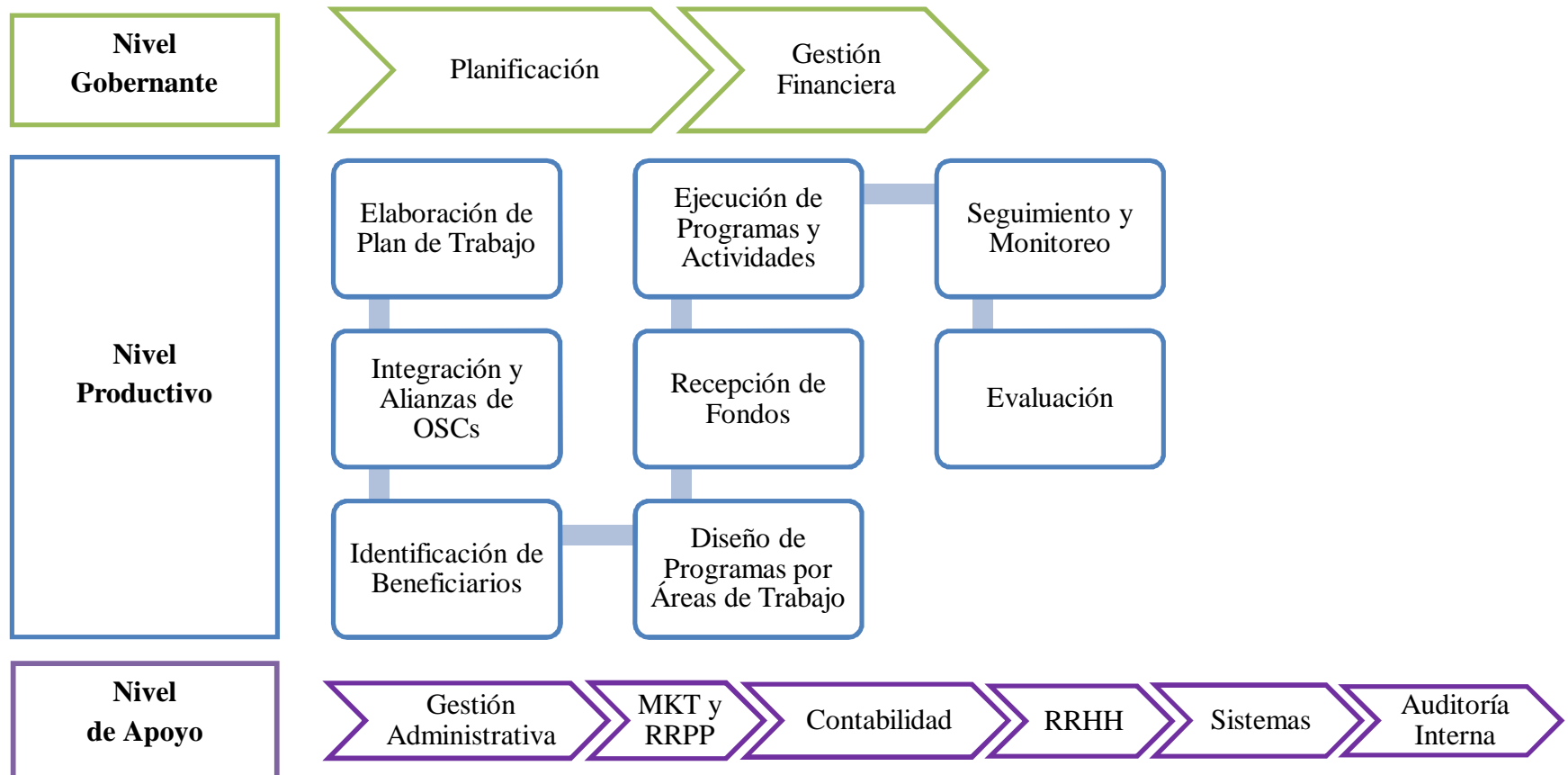


Gráfico 21. Cadena de Valor de Ecuador Colabora. Elaboración Propia.

Estructura Organizacional

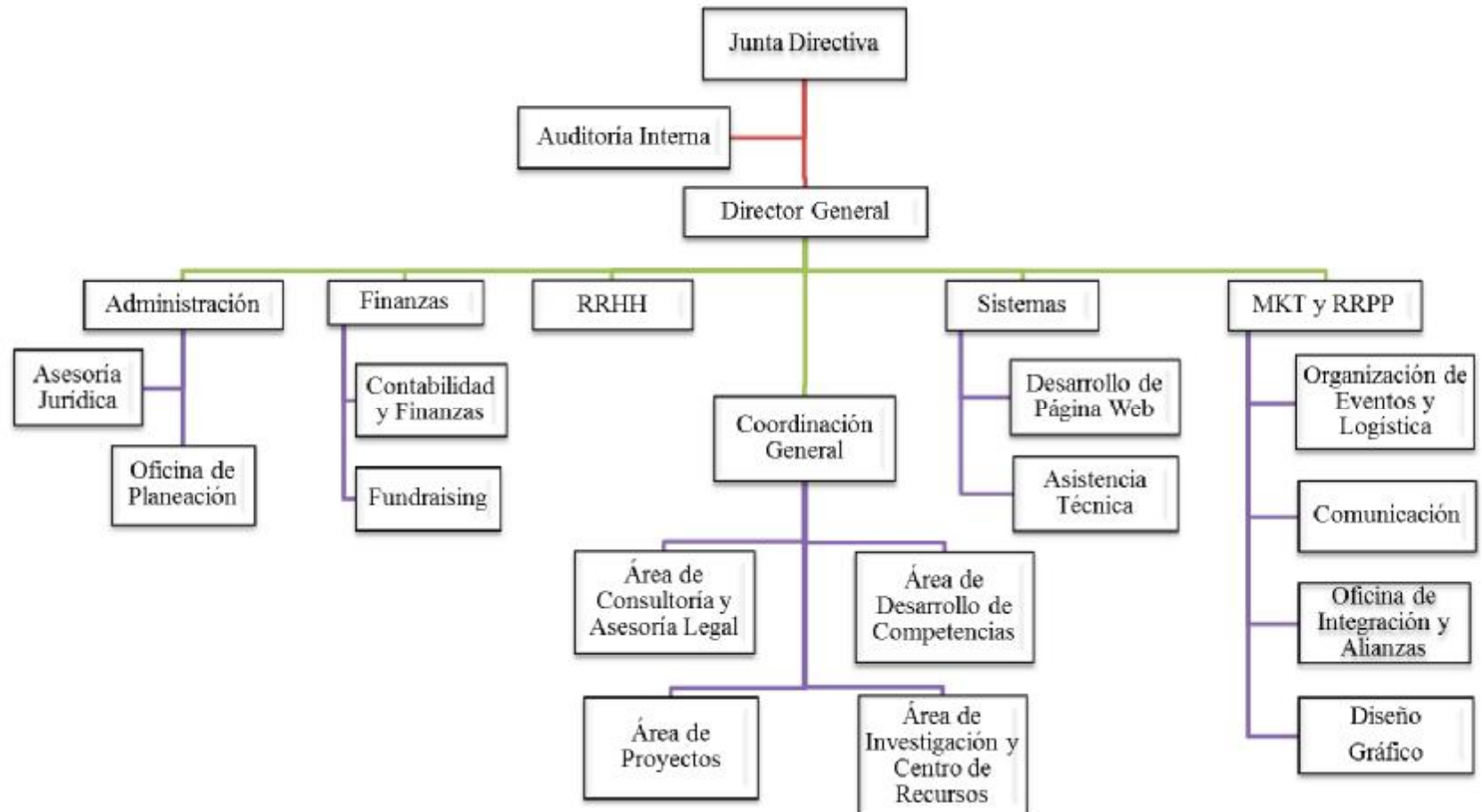


Gráfico 22. Estructura de Valor de Ecuador Colabora. Elaboración Propia.

Análisis FODA de Ecuador Colabora

Fortalezas

- Ü Idea Innovadora: Colaboración entre ONGs.
- Ü Alto nivel de acogida de la propuesta.
- Ü Ambiente laboral trabajando en redarquía y con transparencia y confianza.
- Ü Organización lista para adecuarse a los cambios.
- Ü Equipo con alta experiencia en el sector de desarrollo.
- Ü Generación de proyectos innovadores, eficientes, eficaces y sostenibles.
- Ü Alta capacidad de planificación, dirección y monitoreo de los proyectos.
- Ü Disminución de costos y obtención de recursos necesarios en la ejecución de proyectos.
- Ü Capacidad para generar la participación de las comunidades beneficiarias en los proyectos.
- Ü Talento humano comprometido con la visión de la organización.
- Ü Se cuenta con una lista de potenciales clientes e información acerca del sector.
- Ü La ubicación de las oficinas es estratégica.
- Ü La demanda del mercado es estable.

Debilidades

- × Débil posicionamiento e imagen de la organización.
- × Alta dependencia financiera. No se cuenta con una base económica para cubrir las operaciones.
- × No existe un plan detallado de las actividades y procesos de la organización.

Oportunidades

- ✓ Obtención de reconocimientos, acreditaciones o certificaciones.
- ✓ Expansión del número de miembros y la entrega de servicios.
- ✓ Nuevas vías de financiamiento por parte del sector público y privado.
- ✓ Desarrollo de nuevos servicios.
- ✓ Desarrollo de alianzas con entidades nacionales o internacionales.
- ✓ Reformas Gubernamentales y sus efectos positivos en el sector.
- ✓ Expansión de la organización a otros países.

Amenazas

- Falta de interés, por parte de las OSCs, en unirse a nuestra organización y solicitar nuestros servicios.
- Disminución o pérdida del apoyo financiero.
- Impacto negativo de las decisiones del estado, la política y la legislación.
- Distanciamiento entre el estado y las OSCs.
- Problemas de índole social y efectos medio ambientales que afecten la ejecución de los programas de la organización.
- Deterioro en la situación económica y social del país.
- Dificultades de coordinación entre las OSCs y los grupos sociales beneficiarios.
- Aparición de plataformas similares con el objetivo de promover la colaboración entre OSCs en Ecuador.
- Ingreso de productos sustitutos.

Claves del éxito de Ecuador Colabora

Para crear Ecuador Colabora se definió los tres patrones de éxito del estudio “Social Entrepreneurial Business Models”:

Ü **Crear Redes de Valor:** Serán miembros de Ecuador Colabora, por lo menos una organización en cada área del sector humanitario y provincia del país. Así tendrá una red diversificada y podrá atender las necesidades de las comunidades a nivel nacional. Se crearán grupos complementarios dependiendo de los requerimientos del proyecto.

También se definirá con qué organizaciones deberán formarse alianzas estratégicas, como por ejemplo las redes ya existentes. Dichas organizaciones trabajarán más unidas con Ecuador Colabora que el resto de miembros pues serán un apoyo fundamental en la entrega de servicios (capacitaciones, asesoría legal, consultorías, etc.). Gracias a esto se crea valor económico a través de la venta de servicios especializados y valor social por el impacto de las acciones de Ecuador Colabora en el desarrollo del país.

Ü **Adquisición de recursos estratégicos:** Los recursos primordiales son el financiamiento y el recurso humano. La organización buscará ser autosustentable con el ingreso económico de la venta de servicios. No obstante será necesario tener aliados que apoyen económicamente a la ONG de forma periódica. Por otro lado, Ecuador Colabora contará con un equipo que trabajará a tiempo completo en la organización y otra parte del recurso humano es el personal y la experiencia que poseen las entidades miembro.

Ü **Manejo de la relación con los clientes:** Los clientes son los miembros de

Ecuador Colabora. Los beneficiarios son los clientes y las comunidades del país. La relación con los clientes es muy directa pues existe una colaboración permanente entre el staff de la organización, los miembros, los donantes y las comunidades. Cada actor tiene un rol en las acciones de Ecuador Colabora.

Además se consideró los factores endógenos y exógenos de Ecuador Colabora

Endógenos:

- Definición de análisis del entorno y estrategias.
- Estructura y cultura organizacional.
- Conocimiento del mercado.
- Experiencia.
- Capacidad de adaptación.
- Capacidad creativa y de innovación.
- Capacidad de producción.
- Estructura de costos.
- Recursos propios.
- Eficiencia en la entrega del servicio.
- Condiciones y control de calidad de los servicios.
- Generación de imagen.

Exógenos:

- Situación socioeconómica y política.
- Actitud de la demanda.
- Fuentes de información.
- Convenios / Alianzas bilaterales y multilaterales.
- Recursos de terceros (apoyo financiero).
- Establecimiento de relaciones con otras organizaciones.
- Evolución tecnológica.

Estrategias Generales de Ecuador Colabora

- Generar un espacio de diálogo e intercambio de información, experiencia, ideas, saberes y recursos, entre las organizaciones de desarrollo.
- Proveer la plataforma para que las OSCs hallen puntos en común y organicen acciones de colaboración.
- Trabajar activamente en la creación de actividades colaborativas entre OSCs.
- Participar en el diseño, implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo y actividades que ayuden al progreso del Ecuador.
- Ofrecer herramientas que ayuden a las OSCs a desarrollar sus acciones y competencias.
- Hacer visible y promocionar las actividades e información de los miembros.
- Proporcionar información adecuada, acerca de las OSCs y el sector de desarrollo y ayuda humanitaria en Ecuador, a los organismos de ayuda y otras partes interesadas.
- Apoyar y colaborar con plataformas y organizaciones que tengan objetivos similares, a nivel nacional e internacional.

Mercado Objetivo

De acuerdo a la segmentación, se proyecta una afiliación de 175 OSCs en un plazo de 5 años. Para ser miembro de la organización se requiere:

- Ser una OSC en Ecuador y estar registrada en el SRUOSC.
- Entregar los siguientes documentos a la organización:

- Formulario “Solicitud de membresía” completo (ver Gráfico 21)
 - Copia de Resolución Suprema que reconoce su Personalidad Jurídica como organización de la sociedad civil en el país.
 - Copia del certificado RUOSC.
 - Estatutos y reglamento interno o documento equivalente.
 - Organigrama institucional.
 - Reporte Anual, informe de actividades y estados financieros del último año.
 - Currículum institucional.
 - Mapa de ubicación de la sede de la organización con dirección completa.
 - Carta firmada indicando que: cumplirá y respetará los principios y objetivos de la organización; seguirá el Código de Ética; participará activa y eficientemente en las actividades; y apoyará los programas y proyectos de la organización.
 - Datos sobre su pertenencia a otras asociaciones (opcional).
 - Otra información que considere importante.
- Ü Pagar la cuota de ingreso que dependerá de los recursos que posea el solicitante.

La directiva de la organización revisará la solicitud y notificará al solicitante su resolución en un plazo máximo de 15 días después de haber entregado la documentación e información completa. Los beneficios de la membresía son:

- Acceso a un nuevo centro de recursos.
- Publicidad en la página web de Ecuador Colabora.

- Oportunidad de conectarse con otras OSCs y compartir información.
- Acceso a los servicios de Ecuador Colabora (financiamiento, promoción, networking, información, desarrollo de competencias, proyectos y asesoría legal) y descuentos en los servicios que tienen costo.
- Oportunidad de contribuir a los boletines virtuales y al centro de recursos.
- Formar parte de las prácticas colaborativas en Ecuador.

La membresía se renueva cada dos años.

Se debe crear una base de datos de los potenciales miembros, identificar los servicios que encajen con las necesidades de cada uno y definir cuál es el mejor canal para tratar con dicho cliente (reunión personal o internet). Se sugiere realizar las siguientes estrategias de afiliación para que las OSCs sean miembros de la organización.

- Ü Organización de actividades informativas y de promoción: Organizar foros, conferencias y capacitaciones con temas puntuales de interés, mostrando la filosofía y el impacto positivo de colaboración, el plan de Ecuador Colabora y los beneficios de ser miembro.
- Ü Desarrollar una presencia en la red: Crear un sitio web propio y cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter, Google Plus, etc. Además de ser una forma de comprobar la existencia de la organización será un medio de promoción de las actividades y servicios para llegar a los potenciales miembros.
- Ü Enviar material promocional online y presencial: Se deberá enviar un email a la lista de clientes identificada en el SRUOSC adjuntando una carta y presentación formal personalizada de Ecuador Colabora invitando a las OSCs a ser miembros.

Además enviar cartas/invitaciones físicas a las direcciones de las organizaciones.

- Ü Identificar a miembros premium: Conocer las organizaciones más importantes del país y contactarlos para que sean miembros. Ecuador Colabora ganará prestigio y credibilidad mediante su afiliación lo que atraerá más clientes.
- Ü Reuniones personales: Coordinar reuniones con los potenciales clientes para presentar Ecuador Colabora e invitarlos a ser miembros.
- Ü Crear alianzas estratégicas: Contactar a las entidades paraguas existentes las cuales poseen una red de miembros o contactos y realizar alianzas para que toda su red sea parte de Ecuador Colabora. También dicha entidad puede promocionar la labor de Ecuador Colabora y recomendar a sus contactos que se unan a Ecuador Colabora.
- Ü Promoción en medios de comunicación: Publicar anuncios en medios de comunicación como periódicos y revistas.
- Ü Marketing relacional: Hacer que los miembros actuales recomienden Ecuador Colabora a sus contactos. Crear una lista de testimonios de los miembros actuales y compartir dicha información en los canales de comunicación.

Servicios

Los servicios que ofrecerá la organización son:

- Networking: Espacio para descubrir oportunidades de colaboración, dialogar, promocionar actividades, compartir ideas, información, recursos y conocimientos.

- Promoción de las actividades de sus miembros: Se mostrará y difundirá información acerca de los miembros de Ecuador Colabora en la página web de la organización y en los materiales promocionales.

- Información: Biblioteca en línea y documentación física con información acerca del sector de desarrollo. Se publicarán artículos, investigaciones, revistas virtuales, videos, entre otros. Además se enviarán boletines virtuales y comunicaciones con información de interés para las OSCs, con el fin de mantener a los miembros actualizados con las últimas noticias del sector.

- Campanñas en medios de comunicación: Las organizaciones podrán solicitar ayuda a Ecuador Colabora en el diseño y realización de campañas en radio, televisión y otros medios de comunicación.

- Proyectos: Diseño y Coordinación de proyectos de desarrollo.

- Consultorías: Se ofrecerá consultorías para identificar, diseñar, desarrollar y evaluar programas de desarrollo. Este servicio es una asesoría especializada y deberá ser solicitado por los miembros. Las consultorías comunes son: financieras, administrativas, de recursos humanos y responsabilidad social.

- Desarrollo de Competencias: Puesta en marcha de actividades (foros, conferencias, capacitaciones, etc.) para desarrollar las competencias de las OSCs. Entre los temas a enseñarse están: planeación y pensamiento estratégico, posicionamiento de imagen, liderazgo, gestión administrativa y financiera, información de la sociedad civil, marketing, formulación de proyectos, creación de páginas web y manejo de redes sociales, cumplimiento de requerimientos gubernamentales, evaluación de resultados, etc.

- Asesoría Legal: Asesoramiento legal en los ámbitos civil, tributario, laboral y mercantil, para que las OSCs puedan cumplir con sus objetivos institucionales y mejorar su trabajo dentro del marco legal.

- Financiamiento: Búsqueda de financiamiento para las actividades de Ecuador Colabora, que involucran a los miembros y a las comunidades beneficiarias.

Precios

Tabla 13.

Precios estimados por los servicios de “Ecuador Colabora”

Servicio	Precio
Networking	Gratuito.
Promoción de las actividades de sus miembros	Gratuito.
Información	El acceso a ciertos recursos como investigaciones tendrá un costo para las organizaciones, mientras que el acceso a boletines virtuales, artículos, comunicaciones y recursos similares, no tendrá un costo.
Campañas en medios de comunicación	Costo personalizado.
Proyectos	Gratuito.
Consultorías	Costo promedio de entre \$5,000 y \$30,000 dependiendo de la duración y recursos invertidos en la consultoría. El costo será establecido por cada caso específico.
Desarrollo de Competencias	Puede o no tener un costo dependiendo de la actividad que se realice. Los precios promedio son entre \$25 y \$300.
Asesoría Legal	Se buscará realizar alianzas con estudios jurídicos de las universidades, donde los alumnos realizan prácticas, para que brinden asesoría gratuita. En caso de no ser así el costo es entre \$50 y \$100 dependiendo del tipo de consulta y los recursos que posea el solicitante.
Financiamiento	Gratuito.

Nota. Estimación de precios por cada servicio ofertado en Ecuador Colabora.

Elaboración Propia.

Inversión

Tabla 14.

Capital requerido para operar durante un año

	Costo	Veces	Subtotal
Inversión			
Gastos de Constitución	\$ 5,500	1	\$ 5,500
Equipos de Oficina	\$10,000	1	\$ 10,000
Equipos Tecnológicos	\$ 9,000	1	\$ 9,000
Gastos Administrativos			
Servicios Básicos	\$ 500	12	\$ 6,000
Sueldos (15 personas)	\$13,800	12	\$165,600
Suministros de Oficina	\$ 150	12	\$ 1,800
Suministros de Limpieza	\$ 70	12	\$ 840
Alquiler	\$ 1,500	12	\$ 18,000
TOTAL			\$216,740

Nota. Estimación del capital requerido para la constitución y operación de Ecuador Colabora durante un año. Elaboración Propia.

Fuentes de Financiamiento

La organización obtiene su financiamiento de:

- Las cuotas de membresía.
- Los ingresos por servicios.
- Las contribuciones voluntarias de individuos o entidades privadas.
- Financiamiento externo de OSCs locales o internacionales.
- Cooperación internacional.

- Licitaciones públicas convocadas por el estado o convocatorias de gobiernos regionales o locales.
- Fondos de instituciones públicas.
- Comercialización de mercadería / recuerdos.

Se podría recibir apoyo financiero de las siguientes entidades:

- Las agencias de la ONU como: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Mundial de la Salud, Organización Internacional del Trabajo, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, entre otras.
- Las agencias de cooperación: la Comisión de la Unión Europea, Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, Agencia de Cooperación Internacional de Japón, Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional, entre otras.

Los métodos y procedimientos para conseguir fuentes de financiamiento son (Arias & Pesantes, 2011):

- Certificado de la contraloría de no tener ningún tipo de juicio.
- Propuesta del proyecto.
- Garantías bancarias (pagaré o letra de cambio notariada, garantías personales).
- Tener personería jurídica al día.
- Estatutos y reglamento interno.

- Auditoría Externas y balances.
- Dignidades registradas en el MIES.
- Estar al día con el MIES, SRI, Ministerio de trabajo.
- Garantías de capacidad técnicas.
- Infraestructura.
- Experiencia.
- Manejo de cuentas y fondos.

Los requisitos institucionales en el caso de la cooperación internacional son (Arias & Pesantes, 2011):

- Descripción del trabajo anterior que se ha realizado: Hoja Institucional.
- Carta de auspicio de las autoridades y de la población en el lugar que se va a ejecutar los proyectos.
- Presupuestos anteriores.
- Personal que formaría parte del proyecto (Currículum).
- Certificados de Honestidad y Transparencia.
- Infraestructura.
- Experiencia.
- Manejo de Fondos.

Luego de recibir los fondos ya sean de fuentes nacionales o internacionales, se presenta documentación probando el cumplimiento de las metas del proyecto/actividad a la entidad que dio el financiamiento.

9) Conclusiones y Recomendaciones

La pasantía internacional realizada en la ONG Wishes Alliance fue una experiencia muy enriquecedora tanto en el ámbito académico, como profesional y personal. Se ganó nuevos aprendizajes en las áreas de negocios internacionales, estudio de mercado, diseño de proyectos, cultura organizacional, entre otros temas. Tal vivencia motivó a la autora a realizar un estudio enfocado en la cultura de colaboración entre OSCs en el Ecuador.

A partir del estudio elaborado se concluyó que:

- Al presente no existe una red nacional que abarque todas las temáticas del sector social. Es preferible que en caso de existir dicha red, ésta maneje colaboraciones mixtas, alternando y complementando proyectos, procesos, sectores, temáticas y/o áreas geográficas.
- Hay una fragmentación de los esfuerzos de la sociedad civil y una falta de cultura colaborativa por conflicto de intereses, bajos niveles de organización en las comunidades de base, e imposición de acciones por parte de entidades con mayor experiencia y recursos sobre entidades menos organizadas.
- La colaboración entre OSCs se facilita por los beneficios que ofrece ya sean o no económicos, por la tecnología y la creación de acuerdos, códigos de ética y documentos que oficialicen la alianza.
- La colaboración mejora y fortalece la respuesta de la sociedad civil.

- Se necesita desarrollar la articulación entre OSCs para que trabajen de forma armonizada y así cubrir las necesidades de la sociedad ecuatoriana, por lo que se propuso la creación de la entidad paraguas sin fines de lucro “Ecuador Colabora”, una plataforma nacional que facilita la colaboración entre OSCs.
- El nivel de acogida de dicha entidad es sumamente alto a nivel nacional y existe un mercado potencial favorable dado que la gran mayoría de OSCs están interesadas en colaborar.
- Tal entidad debe proporcionar un espacio para la puesta en común de los esfuerzos, actuar como centro de recursos y ofrecer los servicios de desarrollo de competencias, asesoría legal, financiamiento, promoción de sus miembros, proyectos y consultorías.

Durante la investigación hubo dos limitantes: la falta de información de contacto de las OSCs para ejecutar las encuestas y la no disponibilidad física de la autora para realizar grupos focales o un mayor número de entrevistas en Ecuador, dado que estaba cumpliendo con la pasantía en el exterior. Se recomienda hacer un estudio para conocer a más profundidad las necesidades de las OSCs en el país; y realizar un análisis de viabilidad y factibilidad de crear una entidad como Ecuador Colabora para complementar la presente investigación.

10) Bibliografía

- África prevé un mayor crecimiento en 2011-12. (2011, Enero). *Afrol News*. Recuperado de <http://www.afrol.com/es/articulos/37125>
- Arias, A., & Pesantes, L. (2011). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (organizaciones no gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito del desarrollo, educación y servicio social, en la provincia del Azuay*. Recuperado de Universidad Politécnica Salesiana Repositorio Digital. Sitio web: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/3/Capitulo_2.pdf
- Banco Mundial. (s.f.). Nongovernmental Organizations and Civil Society/Overview. Duke University Libraries. Obtenido de http://library.duke.edu/research/subject/guides/ngo_guide/igo_ngo_coop/ngo_wb.html
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011, Noviembre). Los Líderes en el siglo XXI. *Universidad Libre Seccional Cali*. Recuperado de http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen7_2/entramado_19003803_julio_diciembre_2011_86-97.pdf
- Beacon North East. (s.f.). Case Study: Developing Low Carbon Neighbourhoods; a collaborative action research project in Newcastle. *National Co-ordinating Centre for Public Engagement*. Recuperado de <http://www.publicengagement.ac.uk/how/case-studies/low-carbon-neighbourhoods>
- Bejar, E. (2011, Agosto). Las cifras de Internet en el Ecuador. *www.doctortecno.com*. Recuperado de <http://www.doctortecno.com/noticia/las-cifras-de-internet-en-el-ecuador>
- Bermeo, A. (s.f.). Desarrollos Sustentable en la República del Ecuador. *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. Recuperado de www.unep.org/gc/gc23/documents/ecuador-desarrollo.doc
- Central Intelligence Agency. (s.f.). The World Factbook Ghana. *Central Intelligence Agency*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gh.html>
- Collective Leadership Institute. (s.f.). The Dialogic Change Model. *Collective Leadership Institute*. Recuperado de <http://collectiveleadership.com/en/skills/dialogic-change-model.html>
- Comisión Europea. (2007). Ecuador Country Strategy Paper 2007 - 2013. Recuperado de *European Union External Action*. Sitio web: http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/07_13_en.pdf

- Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo. (1987). Desarrollo Sostenible. Recuperado de www.tecnun.es: <http://www.tecnun.es/asignaturas/Ecologia/Hipertexto/14PolEcSoc/140DesSost.htm>
- Conociendo el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC). (2012, Marzo). *SectorSocial.org*. Recuperado de <http://sectorsocial.org/noticias/2012/03/17/conociendo-el-registro-unico-de-organizaciones-de-la-sociedad-civil/>
- CS Blog (2012, Enero). Re: ¿Qué es el crowdsourcing? (Hacia una definición integradora (blog). Recuperado de <http://www.crowdsourcing-blog.org/que-es-el-crowdsourcing-definicion-de-crowdsourcing/>
- Dávila, M. & Gaibor, B (2011, Diciembre). *Línea Base*. Recuperado de <http://ciudadaniaactiva.ec/sites/default/files/multimedia/documentos/LINEA%20BASE%20PARA%20WEB%20ok.pdf>
- Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos. (2012). Anuario Estadístico 2012 - Análisis. Recuperado de *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Sitio web: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=291&Itemid=301&lang=es
- Ecuador es más competitivo en el ranking mundial. (2012, Septiembre). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/?p=3577/ecuador-es-mas-competitivo-en-el-ranking-mundial>
- Ecuador prevé caída de la cooperación internacional. (2012, Junio 27). *Diario El Comercio*. Recuperado de http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-cooperacion-internacional-ayuda-tecnica_0_726527479.html
- Ecuador registra tasa de analfabetismo de 6,8%, según el INEC. (2011, Septiembre 17) *Noticiasenlínea.com.ec*. Recuperado de <http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/18895-ecuador-registra-una-tasa-de-analfabetismo-de-68-segun-el-inec.html>
- En octubre, precios subieron un 0,09% en Ecuador. (2012, Noviembre 7). *Diario El Universo*. Recuperado de [www.eluniverso.com: http://www.eluniverso.com/2012/11/07/1/1356/octubre-inflacion-subio-un-009-ecuador.html](http://www.eluniverso.com/2012/11/07/1/1356/octubre-inflacion-subio-un-009-ecuador.html)

- Fazio, H. (2003, Diciembre). La globalización: ¿Un concepto exclusivo? *Revista Historia Crítica*. Recuperado de <http://historiacritica.uniandes.edu.co/view.php/387/view.php>
- Foro sobre la eficacia del Desarrollo de las OSCs. (2010, Junio). *Resultado de la consulta nacional sobre la eficacia del desarrollo y de las OSC*. Recuperado de <http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/ecuador.pdf>
- Fundación Fabián Ponce. (s.f.). Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil del Ecuador. *Fundación Fabián Ponce O*. Recuperado de <http://www.fundacionfabianponceo.blogspot.com/2011/03/colectivo-de-organizaciones-de-la.html>
- Gallardo, V. (2012, Marzo). Cómo protegerte de ti mismo mediante la inteligencia colectiva. www.contunegocio.es. Recuperado de <http://www.contunegocio.es/recursos-humanos/como-protegerte-de-ti-mismo-mediante-la-inteligencia-colectiva/>
- Guía para el fortalecimiento y articulación de redes sociales. (2007). *Corporación Somos Más*. Recuperado de <http://redes.somosmas.org/images/1/11/GuiaFortalecimientoRedes-v1.0.pdf>
- IBM. (2006). Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon. Recuperado de IBM. Sitio web: http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/t_ceo.html
- Ignasi Alcalde. (2012, Junio). Re: Let's Co: hacia una sociedad de la economía y la colaboración (blog). Recuperado de <http://www.ignasialcalde.es/let%C2%B4s-co-hacia-una-sociedad-y-economia-de-la-colaboracion/>
- Índice de Desarrollo Humano (IDH) - Clasificación de 2011. (2011, Noviembre). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/>
- Informe Global de Tecnología 2010-2011 ubica a Ecuador en el puesto 108. (2011, Abril). *Poderes.com*. Recuperado de <http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>
- Inversión extranjera bajó 22% en primer semestre. (2012, Noviembre 1). *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2012/11/01/1/1356/inversion-extranjera-22-primer-semestre.html>

- Janz, M., Soi, N., & Russell, R. (2009, Diciembre). Collaboration and partnership in humanitarian action. *Humanitarian Practice Network*. Recuperado de <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-45/collaboration-and-partnership-in-humanitarian-action>
- José Cabrera. (2008, Julio). Re: Quizás ha llegado la hora de que abandones tu "zona de confort" (blog). Recuperado de <http://blog.cabreramc.com/2008/07/07/quizas-ha-llegado-la-hora-de-salirde-tu-zona-de-confort/>
- José Cabrera. (2008, Diciembre). Re: Las ONG en la Era de la Colaboración (blog). Recuperado de <http://blog.cabreramc.com/2008/12/04/las-ong-en-la-era-de-la-colaboracion/>
- José Cabrera. (2009, Septiembre). Re: Explorando el ADN de las organizaciones 2.0 ¿Cambiar un poco para cambiarlo todo? (blog). Recuperado de <http://blog.cabreramc.com/2009/09/08/explorando-el-adn-de-las-organizaciones-20-%C2%BFcambiar-un-poco-para-cambiarlo-todo/>
- José Cabrera. (2011, Mayo). Re: La innovación el trabajo de todos (blog). Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcabrera/la-innovacin-el-trabajo-de-todos>
- José Cabrera. (2011, Noviembre). Re: Talento Femenino e Innovación (blog). Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcabrera/talento-femenino-e-innovacin-10444123>
- José Cabrera. (s.f.). Liderazgo 2.0. (blog). Recuperado de <http://blog.cabreramc.com/porque-este-blog/>
- Kokutse, F. (2012, Diciembre 15). Ghana produce petróleo por primera vez en su historia. *Primera hora*. Recuperado de <http://www.primerahora.com/ghanaproducepetroleoporprimeravezensusistoria-453020.html>
- Konan, F. (2012, Julio). El milagro económico de Ghana. *Guinguinbali*. Obtenido de http://guinguinbali.com/index.php?lang=es&mod=news&task=view_news&cat=1
- Organizaciones Registradas. (s.f.). *Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil*. Recuperado de <http://www.sociedadcivil.gob.ec/organizacioncivil/web/organizationSearch/registeredOrganizationsList.html&id=3117>
- Letamendi, X. (2012, Julio 4). Ecuador redefinirá estrategia de cooperación internacional. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=44906&Itemid=2

- Mairm, J & Schoen, O. (2005, Octubre). *Social entrepreneurial business models: An exploratory study*. Recuperado de The Academy of Business in Society. Sitio web:http://www.eabis.org/fileadmin/eabis_uploads/Resources/Project_outputs/Bottom_of_the_Pyramid/Social_entrepreneurial_business_models_An_exploratory_study.pdf
- Malena, C. (2004). Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors. Recuperado de *UN Non-Governmental Liaison Service*. Sitio web:
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:g1fPiNDmzhkJ:www.un-negls.org/orf/partnership-carmen-malena.doc+&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgNf96KKJIdVX1zXiDaRz7nxFvqL42DYID66LG_6lGsqIWKRpYCD9P8Gnl5hSzxJpfiZig1qYpLGITn4lKsgfKHTIY_tpQJYurCTFR_11nDznoSUZ5gKnF
- Mejorar Finanzas. (2011, Mayo). Re: Networking o Red de Contactos | Definición y para que sirve (blog). Recuperado de <http://www.mejorarfinanzas.com/2011/05/networking-red-de-contactos.html>
- Millenium Development Goals Monitor. (2007, Noviembre). MDG Profile: Ecuador. *MDG Monitor*. Recuperado de http://www.mdgmonitor.org/factsheets_00.cfm?c=ECU&cd=218#
- Millenium Development Goals Monitor. (s.f.). Ecuador. *MDG Monitor*. Recuperado de http://www.mdgmonitor.org/country_popup.cfm?c=ECU
- Modelo de negocio: Cola larga (long tail). (2011, Febrero). *INNOVU*. Recuperado de <http://www.innovu.me/02/modelo-de-negocio-cola-larga-long-tail/>
- Naciones Unidas. (2011). La alianza mundial para el desarrollo: es hora de cumplir. Recuperado de *Naciones Unidas*. Sitio web:
http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/mdg_gapreport2011_es.pdf
- Networking para todos. (s.f.). Re: Networking. Net..que?! (Comentario en el blog). Recuperado de <http://networking.marketing-xxi.com/networking-net-que.html>
- NGO Collaboration. (s.f.). *Colchies NGO Forum*. Recuperado de <http://samegreloentrepreneurship.wordpress.com/ngo-community/collaboration/>
- NGOs, Collaboration & Innovation. (2011, Mayo). *Think. Act. Live*. Recuperado de <http://thinkactlive.com/blog/2011/05/19/ngos-collaboration-innovation/>

- Noubel, J.-F. (2004, Noviembre). Inteligencia Colectiva, la revolución invisible. Recuperado de https://6072d4e4-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/intelishool/documents/LAREVOLUCI%C3%93NINVISIBLE.pdf?attachauth=ANoY7crkn62SOV1btEPspJquYDEcL2h6nrtzyaA6g2XdGrUo4x1hKSWk69Mp2SXox3iqEo6HBYSYGW7EBrEap05k6LnRJZCScf8V7IVo-rnpXa-umaKCfStKrhLQrlZh8g8_
- Pensamiento Imaginativo. (2012, Septiembre). Las Organizaciones Inteligentes: Sus 5 Objetivos de Desarrollo del Milenio. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Ecuador*. Recuperado de <http://www.pnud.org.ec/odm/index.htm>
- disciplinas esenciales (blog). Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html>
- Quality Consultants. (s.f.). Re: ¿Qué efectos tienen los avances tecnológicos en la administración? (blog). Recuperado de http://www.quality-consultant.com/gerentica/publicaciones/publicacion_001.htm
- Requisitos para aprobar una organización. (s.f.) *Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Recuperado de http://www.sociedadcivil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=124&Itemid=135
- Resumen del libro “La larga cola” de Chris Anderson. (s.f.). *Consejo Profesional de Ingeniería Industrial*. Recuperado de <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/La%20larga%20cola%20-%20Chris%20Anderson.pdf>
- Secretaría General de las Naciones Unidas. (2003). Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector. Recuperado de *United Nations Global Compact*. Sitio web: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/A_58_227.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir. Recuperado de *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Sitio web: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). Plan Plurianual. Recuperado de *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Ecuador*. Sitio web:

<http://www.undp.org/ec/odm/ARCHIVOS%20TERRITORIALIZACION/Plan%20Plurianual.pdf>

Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. (2011). Informe de Cooperación 2010-2011. Recuperado de *Secretaría Técnica de Cooperación Internacional*. Sitio web:http://www.seteci.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=25:informes-de-cooperacion&catid=13:coopera-ecuador&Itemid=200

SENPLADES, PNUD, CISMIL. (2007). II Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - Ecuador 2007. Recuperado de *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Ecuador*. Sitio web:http://www.pnud.org/ec/odm/II_INFORME_NACIONAL.pdf

Sistema Nacional de Información. (s.f.). Coeficiente de Gini. *Sistema Nacional de Información*. Recuperado de [http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true](http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true)

Sistema Nacional de Información. (s.f.). Pobreza por Ingresos. *Sistema Nacional de Información*. Recuperado de [http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true](http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true)

Soliz, D. (2012, Octubre 9). La inversión social permitió mayor acceso, pero la calidad del gasto y de los servicios es criticada. *Diario El Comercio*. Recuperado de http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/inversion-permitio-calidad-servicios-criticada_0_664133728.html

Stuckey, J. (2010, Septiembre). NGO Collaboration and Specialization for Systemic Change. *The Hauser Center for Non Profit Organizations*. Recuperado de <http://hausercenter.org/ihc/2010/09/22/ngo-collaboration-and-specialization-for-systemic-change/>

Tendencias Regionales y Nacionales del Índice de Desarrollo Humano por 1980 a 2011. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de [//hdr.undp.org/es/datos/tendencias/](http://hdr.undp.org/es/datos/tendencias/)

The Partnering Initiative. (s.f.). The Partnering Cycle and Partnering Principles. *The Partnering Initiative*. Recuperado de <http://thepartneringinitiative.org/w/who-we-are/philosophy-and-approach/the-partnering-cycle-and-partnering-principles/>

- Tierra, L. (s.f.). Nuevas Tendencias en el Liderazgo en las ONG de Voluntariado. *Plataforma del Voluntariado de España*. Recuperado de <http://www.plataformavoluntariado.org/resources/185/download>
- Uso del Internet en Ecuador aumentó 3.3 puntos en dos años. (2011, Abril). *Revista Vistazo*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/webpages/tecnologia/?id=14868>
- Verdezoto, N. (2012, Septiembre 10). Ecuador recibió USD 1 894 millones en cooperación internacional en 5 años. *Diario El Comercio*. Recuperado de http://www.elcomercio.com/politica/Ecuador-USD-millones-cooperacion-internacional_0_771523026.html
- Viola, C. (2012, Mayo). Un nuevo paradigma para la cooperación internacional en el Ecuador. *The South - South Opportunity*. Recuperado de <http://www.southsouth.info/profiles/blogs/un-nuevo-paradigma-para-la-cooperaci-n-internacional-en-el>
- Wladawsky-Berger, I. (2010, Mayo). The 2010 IBM Global CEO Study. *Irving Wladawsky-Berger*. Recuperado de <http://blog.irvingwb.com/blog/2010/05/the-2010-ibm-global-ceo-study.html>
- World Economic Forum. (2012). Global Competitiveness Report 2012 - 2013. Recuperado de *World Economic Forum*. Sitio web: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

11) Anexos

A. Tablas

Tabla 1.

Resumen de Indicadores ODM - Ecuador

LOGROS (Metas cumplidas o alcanzables)	PROGRESOS (Metas en proceso de hasta el 2015)	DESAFÍOS (Retrocesos, metas detenidas y cumplimiento)
OBJETIVO 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre		
<i>Meta 1: Reducir a la mitad el porcentaje de personas indigentes (pobres extremos).</i>		
		Extrema pobreza de consumo 1995: 13,6% 1998: 18,81% 1999: 20,12% 2006: 12,86%
		Pobreza de consumo 1995: 39,34% 1998: 44,75% 1999: 52,18% 2006: 38,28%
		Extrema pobreza por NBI 2006: 27,6%
		Pobreza por NBI 1995: 55,4% 1998: 55,0% 1999: 52,9% 2006: 54,0%

	<p>Mujeres sin ingresos propios 2006: 70,56%</p> <p>15-24 años: 81,3%</p> <p>25-34 años: 56,9%</p> <p>35-64 años: 61,4%</p> <p>65 o más años: 87,9%</p>
	<p>Modelo probit para pobreza de consumo</p> <p>Dummy 1998: 0,1526</p> <p>Dummy 1999: 0,2731</p> <p>Dummy 2006: 0,1434</p>
	<p>Coefficiente de Gini del ingreso</p> <p>1999: 0,57 2001: 0,62</p> <p>2003: 0,56 2005: 0,55</p>
	<p>Coefficiente de Gini del consumo</p> <p>1995: 0,42 1998: 0,44</p> <p>1999: 0,45 2006: 0,46</p>
<p><i>Meta 2: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que están desnutridas o que padecen de hambre.</i></p>	
	<p>Desnutrición crónica</p> <p>1999: 26,8% 2004: 23,1%</p> <p>2006: 18,1%</p>
	<p>Desnutrición global</p> <p>1999: 13,4% 2004: 9,3%</p> <p>2006: 8,6%</p>

Condición nutricional de
menores de 5 años (2004)
Bajo peso/ edad: 1,9%
Normal: 43,1%
Sobrepeso
IMC 25 - 29,9: 40,4%
Obesidad
IMC >30,0: 14,6%
Sobrep. yobes.
IMC >25: 55,0%

Regresión logaritmo del consumo de
alimentos
Dummy 1998: -0,326
Dummy 1999: -0,575
Dummy 2006: 0,20

OBJETIVO 2: Lograr la educación básica universal

Meta 3: Velar porque, para el 2015, las niñas y niños de todo el mundo puedan completar un ciclo de educación básica.

Tasa neta de matrícula básica
1995: 83,2% 1998: 85,4%
1999: 83,4% 2006: 90,9%

Tasa de transición entre séptimo
y octavo de básica
1995: 62% 2002: 69%

Educación básica completa
1995: 40,2% 1998: 41,1%
1999: 42,2% 2006: 47,4%

Analfabetismo
1995: 11,3% 1998: 10,2%
1999: 10,8% 2006: 9,1%

Alumnos/profesor
2000: 25 2001: 25
2002: 25 2003: 24
2004: 24

Alumnos/aula
 2000: 35 2001: 34
 2002: 32 2003: 32
 2004: 32

Regresión probabilidad de
 matrícula educación básica
 Dummy 1998: -0,014
 Dummy 2006: 0,032

OBJETIVO 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de las mujeres.

Meta 4: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes del fin del año 2015, incrementar la equidad económica y la participación pública de las mujeres y reducir la violencia contra ellas.

Brecha en la tasa neta de matrícula en educación primaria 1995: 1,022 1998: 1,025 1999: 1,002 2006: 0,998	Mujeres electas prefectas 2000: 0,0% 2004: 18,2%	Brechas en las tasas de analfabetismo (15-24 años) 1995: 1,402 1998: 1,458 1999: 1,455 2006: 1,459
Brecha en la tasa neta de matrícula en educación secundaria 1995: 1,139 1998: 1,076 1999: 1,003 2006: 1,032	Mujeres electas a juntas parroquiales 2000: 24,9% 2004: 28,3%	Proporción de mujeres en la PEA urbana 2002: 40,5% 2003: 41,0% 2004: 40,2% 2005: 41,5%
Brecha en la tasa neta de matrícula en educación superior 1995: 1,188 1998: 1,141 1999: 0,932 2006: 1,207	Mujeres electas al Parlamento Andino 2002: 20,0% 2006: 40,0%	Proporción de mujeres en la PEA en el sector no agrícola (2006) sector moderno: 41,8% sector informal: 44,0% sector doméstico: 94,6%

Brecha en la tasa neta de matrícula en educación básica 1995: 1,015 1998: 1,028 1999: 1,004 2006: 0,999	Mujeres electas concejales 2000: 29,8% 2002: 22,3% 2004: 31,7% 2006: 23,0%	Proporción de mujeres en la PEA remunerada en el sector no agrícola (2006) sector moderno: 35,2% sector informal: 36,8% sector doméstico: 95,0%
	Mujeres electas diputadas 2002: 20,0% 2006: 25,0%	Brechas de género en el ingreso/hora por nivel de instrucción (2006) Ninguno: 70,08% Primaria: 73,26% Secundaria: 74,15% Superior: 81,82% Postgrado: 78,19%
	Mujeres electas consejeras 2000: 20,2% 2002: 16,4% 2004: 27,5% 2006: 14,9%	Modelo de Heckman de retornos salariales Var dep: Ingreso laboral por hora Sexo: -14,02%
OBJETIVO 4: Reducir la mortalidad de la niñez		
<i>Meta 5: Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años.</i>		
Cobertura de vacunación (2006) BCG: 116,3% Pentavalente: 98,5% Antipoliomielitis: 97,3% SRP: 97,4%	Mortalidad de la niñez o de niños menores de 5 años (tasa por mil) 1990: 43,1 2000: 25,5 2004: 21,8	Prevalencia de IRA en menores de 5 años 2005-2006: 56,0%
	Desnutrición menores de 5 años (2004) Crónica: 23,2% Aguda: 9,4% Global: 1,7%	

Prevalencia de EDA en menores de 5 años 2005-2006: 25,0%	
Tasa de mortalidad infantil 1990: 30,3 1995: 20,4 2000: 18,5	
Tasa de mortalidad neonatal 1990: 12,7 2000: 9,1 2004: 7,9	
Tasa de mortalidad neonatal precoz 1990: 9,7 2000: 6,8 2004: 5,8	
Tasa de mortalidad posneonatal 1990: 17,6 2000: 9,4 2004: 7,6	
OBJETIVO 5: Mejorar la Salud Materna	
<i>Meta 6: Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes.</i>	
Cobertura de control prenatal (al menos un control) 1994: 74,7% 1999: 80,6% 2004: 84,2%	Tasa de mortalidad materna (por 100 000 nacidos vivos) 1990: 117,2 1995: 62,7 2000: 78,3 2004: 50,7
Cobertura del primer control prenatal por trimestre (1999 - 2004) Primero: 64,6% Segundo: 16,6% Tercero: 3,0% No tuvo control: 15,8%	Porcentaje de mujeres que pagaron por la atención de su actual embarazo (2005 - 2006) 65,3%

<p>Controles prenatales recibidos (1999 - 2004)</p> <p>1 a 4: 27,0%</p> <p>5 o más: 58,0%</p> <p>No tuvo: 16,0%</p>	<p>Porcentaje de mujeres que recibieron al menos un control posparto (1999 - 2004) 36,2%</p>
<p>Cumplimiento de la norma de atención del control prenatal (1999 - 2004)</p> <p>Quintil 1: 31,8%</p> <p>Quintil 2: 49,2%</p> <p>Quintil 3: 63,4%</p> <p>Quintil 4: 72,2%</p> <p>Quintil 5: 81,5%</p>	<p>Uso de métodos anticonceptivos (2004)</p> <p>Esterilización femenina: 24,1%</p> <p>Pildora: 13,3%</p> <p>DIU: 10,1%</p> <p>Ritmo: 7,5%</p> <p>Inyección: 5,9%</p> <p>Retiro: 5,7%</p> <p>Condón: 4,3%</p> <p>Otros: 1,7%</p>
<p>Conocimiento formas de prevención de VIH/Sida 2005-2006</p> <p>Prevención usando condón</p> <p>Sí: 80,4%</p> <p>No sabe: 7,7%</p> <p>Prevención teniendo una sola pareja:</p> <p>Sí: 95,6%</p> <p>No sabe: 2,7%</p>	<p>Casos notificados de Sida</p> <p>1990: 48</p> <p>2003: 352</p> <p>2004: 481</p> <p>2005: 470</p> <p>2006: 478</p>
	<p>Personas fallecidas por VIH/Sida</p> <p>1990: 41 2003: 111</p> <p>2004: 168 2005: 98</p> <p>2006: 64</p> <p>Tasa de VIH</p>

Tasa de VIH/Sida en la población (por 100 000 habitantes)

1990: 0,8 1995: 1,6
2000: 5,4 2005: 11,6
2006: 13,4

Conocimiento sobre VIH/Sida

Ha oído sobre el Sida: 2005-2006

ECV Sí: 91,8%

Cree que una persona sana tenga Sida:

Sí: 96,8%

No Sabe: 2,6%

Contagio por uso de baños

públicos:

Sí: 42,4%

No sabe: 91,1%

Contagio por uso de jeringas usadas:

Sí: 97%

No Sabe: 2,1%

Contagio por compartir cubiertos:

Sí: 36,7%

No sabe: 7,8%

Casos notificados de VIH

1990: 37

2003: 515

2004: 627

2005: 1 069

2006: 1 319

Percepción del riesgo ante la infección por VIH/Sida según edad
 Personas que piensan que no corren riesgo de infectarse (2004)

15-19: No:	62,4%
No sabe:	11,7%
20-24: No:	63,5%
No sabe:	11%
25-29: No:	60,6%
No sabe:	14,2%
30-34: No:	56,3%
No sabe:	12,9%
35-39: No:	58,2%
No sabe:	10,7%
40-44: No:	55,9%
No sabe:	14%
45-49: No:	54,6%
No sabe:	12,1%

Meta 8: Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves.

Tasa de incidencia de tuberculosis pulmonar (por 100,000 habitantes)
 1996: 67,9 2000: 47,2
 2005: 29,2

Tasa de incidencia de paludismo por 100,000 habitantes
 1996: 102,5 2000: 767,3
 2005: 124,7

Porcentaje de casos de paludismo por Plasmodium falciparum
 2001: 33,1% 2005: 12,9%

Porcentaje de casos de
paludismo por Plasmo vivax
2001: 66,9% 2005: 87,1%
Morbilidad palúdica (2005)
Falciparum: 16,1
Vivax: 108,6

Tasa de incidencia de
tuberculosis, casos confirmados
Bk (por 100,000 habitantes)
2005: 29,2

OBJETIVO 7: Garantizar la Sostenibilidad del Ambiente

Meta 9: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente.

Cobertura vegetal remanente 2001:
55,26%

Suelos erosionados
2005: 5,3%

Relación entre zonas protegidas para
mantener la diversidad biológica y la
superficie total 2007:
19% (continental)

Uso de energía (equivalente en kgs de
petróleo) por un dólar del PIB
1990: 171
1999: 192
2002: 198

Meta 8: Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves.

Consumo de clorofluorocarburos que agotan la capa de ozono (toneladas de PAO) 1990: 6036 1999: 1530 2004: 1474	Emisiones de dióxido de carbono per cápita 1995: 1,45 2004: 1,54
	Porcentaje de viviendas que utilizan leña o carbón para cocinar 1995: 13% 1999: 18% 2006: 9%
<i>Meta 10: Reducir a la mitad para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible al agua potable.</i>	
Proporción de viviendas con acceso a agua entubada por red pública dentro de la vivienda 1995: 37% 1999: 40% 2006: 48%	Proporción de viviendas con acceso a red de alcantarillado 1995: 44% 1999: 44% 2006: 49%
Proporción de viviendas con acceso a sistemas de eliminación de excretas con medios sanitarios 1995: 84% 1999: 86% 2006: 90%	
Proporción de viviendas con acceso a servicio de recolección de basura 1995: 53% 1999: 57% 2006: 73%	
<i>Meta 11: Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos el 40% de habitantes de tugurios.</i>	

Proporción de hogares con acceso a tenencia segura (casa, villa o departamento) 1995: 72% 2006: 80%	Proporción de hogares con acceso a tenencia segura (proporción de hogares cuya vivienda es propia) 1995: 77% 1999: 76% 2006: 66%
	Proporción de hogares con acceso a tenencia segura (hacinamiento) 1995: 31% 1999: 31% 2006: 30%
OBJETIVO 8: Alianzas para el desarrollo	
<i>Meta 12: Lograr una eficiente y equitativa gestión de los recursos públicos y Meta 13. Fortalecer procesos de autonomía en el gobierno y la población local.</i>	
	Apertura exportadora (dólares 2000) 1999: 0,27 2001: 0,22 2003: 0,22 2006: 0,30
	Apertura exportadora/PIB no petrolero (dólares 2000) 1999: 0,29 2001: 0,24 2003: 0,24 2006: 0,36
	Apertura exportadora/PIB petrolero (dólares 2000) 1999: 3,55 2001: 2,60 2003: 2,25 2006: 1,75
	Tasa de crecimiento del PIB 1999: -6,3% 2001: 5,3% 2003: 3,6% 2005: 4,7%

Coeficiente de apertura comercial 1999: 3,9% 2001: 6,3% 2003: 5,4% 2005: 5,2%
Tasa de crecimiento de la balanza comercial 1999: 11,11% 2001: 10,9% 2003: 0,46% 2006: 3,3% Inversión Extranjera directa/PIB 1999: 3,9% 2001: 6,3% 2003: 5,4% 2005: 5,2%
IED/PIB no petrolero 1999: 4,20% 2001: 6,84% 2003: 6,01% 2005: 6,07%
IED/PIB 1999: 51,73% 2001: 73,83% 2003: 56,18% 2005: 38,30%
Tasa de crecimiento stock de deuda 1999: 75% 2001: 42% 2003: 25% 2006: 13%
Tasa de crecimiento de deuda externa 1999: 34% 2001: -18% 2003: -9% 2006: -12%
<i>Meta 14: Promover el desarrollo de la economía y la generación de empleo</i>
Desocupación total 1999: 14,4% 2001: 10,9% 2003: 11,5% 2005: 7,9%

Desempleo abierto 1999: 10,1% 2001: 5,9% 2003: 7,7% 2005: 5,2%
Desempleo oculto 1999: 4,3% 2001: 5,0% 2003: 3,8% 2005: 2,6%
Subempleo 2006 10 a 17 años: 71,1% 18 a 29 años: 51,0% 30 a 39 años: 53,3% 40 a 49 años: 55,1% 50 a 64 años: 61,1% 65 años y más: 73,6%
Ingresos promedio por sector económico (2006) Nacional urbano: 275 USD Sector moderno: 400 USD Sector informal: 191 USD Actividades agrope: 176USD Servicio doméstico: 139USD
Tasa de desempleo por sexo (2005) Hombres: 31% Mujeres: 69%
Tasa de desempleo por área (2005) Urbana: 57% Rural: 43%

Nota. Avances en los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Ecuador. Adaptado de “Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo”, por PNUD, 2012

Tabla 2.

Organizaciones Existentes en Ecuador distribuidas por Instituciones Responsables

Ministerio o Consejo	Subtotal OSCs
Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador	953
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	3,699
Ministerio de Cultura	146
Ministerio de Defensa Nacional	11
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI	127
Ministerio de Educación	2,942
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	5
Ministerio de Finanzas	2
Ministerio de Inclusión Económica y Social	25,628
Ministerio de Industrias y Productividad	1307
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	81
Ministerio del Ambiente	309
Ministerio del Deporte	462
Ministerio del Interior	1,836
Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración	172
Ministerio de Relaciones Laborales	1,786
Ministerio de Salud Pública	545
Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	3
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	392
Ministerio de Turismo	149
Municipio de Cayambe	36
Secretaría Nacional del Migrante	1
Otros Ministerios y Consejos	5,496
Sin Ministerio o Consejo Responsable	9,733
TOTAL	55,821

Nota. Número de OSCs en Ecuador distribuidas por Instituciones Responsables.

Adaptado de “Sistema de Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil”, por SRUOSC, 2012.

Tabla 3.*Organizaciones Existentes en Ecuador Registradas en el RUOSC*

Provincia	Número de OSC registradas
Azuay	167
Bolívar	64
Cañar	66
Carchi	15
Chimborazo	57
Cotopaxi	63
El Oro	80
Esmeraldas	159
Galápagos	14
Guayas	723
Imbabura	94
Loja	75
Los Ríos	409
Manabí	177
Morona Santiago	55
Napo	39
Orellana	43
Pastaza	78
Pichincha	746
Santa Elena	60
Santo Domingo de los Tsáchilas	36
Sucumbíos	152
Tungurahua	129
Zamora Chinchipe	7
Total	3,508

Nota. Número de OSCs en Ecuador registradas en el SRUOSC distribuidas por provincias. Elaboración propia.

Tabla 4.

Metas del PNBV a las que se ha destinado los recursos la cooperación internacional

Objetivos	Metas
Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social territorial en la diversidad	1.1.1: Aumentar a 71% el porcentaje de hogares cuya vivienda es propia al 2013.
	1.1.2: Alcanzar el 98% de matrícula en educación básica al 2013.
	1.1.3: Incrementar a 66.5% la matrícula de adolescentes en bachillerato para el 2013.
	1.1.4: Aumentar a 8 la calificación de la población con respecto a su satisfacción con la vida al 2013.
	1.1.5: Revertir la desigualdad económica, al menos a niveles de 1995 al 2013.
	1.2.1: Alcanzar el 40% de personas con seguro social al 2013.
	1.3.1: Alcanzar el 40% en la tasa de ocupación plena en personas con discapacidad al 2013.
	1.4.1: Reducir en un 22% el nivel de concentración de la tierra al 2013.
	1.4.2: Reducir en 10% la concentración del acceso al crédito al 2013.
	1.5.1: Aumentar al 15% la presión tributaria al 2013.
	1.5.2: Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total de impuestos.
	1.5.3: Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del Impuesto a la Renta de Personas Naturales al 2013.
	1.5.4: Aumentar en un 10% el efecto redistributivo del IVA y del Impuesto a la Renta de Personas Naturales al 2013.
	1.8.1: Duplicar la participación de la agricultura familiar campesina en las exportaciones agrícolas al 2013.
	1.8.2: Reducir la brecha de intermediación en 20%, al 2013.
	1.10.1: Alcanzar el 75% de niños y niñas que participan en servicios de desarrollo infantil al 2013.
1.10.2: Reducir a la cuarta parte el porcentaje de niños y niñas que trabajan y no estudian al 2013.	
1.10.3: Aumentar a 4 meses la duración promedio de lactancia materna exclusiva al 2013.	
1.10.4: Erradicar la mendicidad infantil al 2013.	

Mejorar las
capacidades y
potencialidades de la
ciudadanía

- 2.1.1: Reducir en un 45% la desnutrición crónica al 2013.
 - 2.1.2: Garantizar un consumo kilo calórico diario de proteínas mínimo de 260 Kcal /día al 2013.
 - 2.1.3: Disminuir al 3,9% el bajo peso al nacer en niños y niñas al 2013.
 - 2.2.1: Al menos el 30% de los estudiantes de 7mo y 10mo de educación básica que obtienen una calificación de “buena” y no menos de un 8% nota de “muy buena” en ciencias sociales al 2013.
 - 2.2.2: Al menos el 20% de los alumnos de 4to, 7mo, 10mo año de Educación Básica, y 3er año de bachillerato alcancen una nota de “buena” y que mínimo un 8% de “muy buena” en Matemáticas al 2013.
 - 2.2.3: Al menos 15% de los estudiantes de 4to, 7mo y 10mo de educación básica y 3er año de bachillerato obtienen una calificación de “muy buena” en Lenguaje al 2013.
 - 2.2.4: Al menos 10% más de estudiantes de 7mo y 10mo de educación básica obtienen una calificación de “muy buena” en Ciencias Naturales al 2013.
 - 2.2.5: Al menos el 46% de las y los docentes obtienen una calificación de “muy buena” en la Evaluación Interna al 2013.
 - 2.2.6: Al menos el 60% de las y los docentes obtiene una calificación de “buena” en la evaluación de conocimientos específicos al 2013.
 - 2.2.7: Reducir al 10% el analfabetismo funcional para el 2013.
 - 2.5.1: Aumentar 969 investigadores dedicados a I+D+i al 2013.
 - 2.5.2: Alcanzar el promedio de América Latina en la tasa de matrícula en educación superior al 2013.
 - 2.5.3: Llegar a 1500 becas de cuarto nivel en el 2013.
 - 2.6.1: Aumentar en 75% los artículos publicados en revistas indexadas al 2013.
 - 2.6.2: Alcanzar el 0.44% de gasto en I+D+i como porcentaje del PIB al 2013.
 - 2.7.1: Alcanzar el 55% los establecimientos educativos rurales con acceso a Internet y el 100% de los urbanos al 2013.
 - 2.7.2: Triplicar el porcentaje de hogares con acceso a Internet al 2013.
 - 2.7.3: Alcanzar el 50% de hogares con acceso a teléfono fijo al 2013.
 - 2.8.1: Alcanzar 45 participantes en las olimpiadas al 2012.
-

Mejorar la calidad de vida de la población	<ul style="list-style-type: none">3.1.1: Triplicar el porcentaje de la población que realiza actividad física más de 3.5 horas a la semana al 2013.3.1.2: Reducir al 5% la obesidad en escolares.3.2.1: Reducir la incidencia de paludismo en un 40% al 2013.3.2.2: Disminuir a 4 la razón de letalidad del dengue hemorrágico al 2013.3.2.3: Reducir en un 25% la tasa de mortalidad por SIDA al 2013.3.2.4: Reducir a 2 por 100.000 habitantes la tasa de mortalidad por tuberculosis al 2013.3.2.5: Reducir a la tercera parte la tasa de mortalidad por enfermedades causadas por mala calidad del agua.3.2.6: Reducir en un 18% la tasa de mortalidad por neumonía o influenza al 2013.3.3.1: Aumentar al 70% la cobertura de parto institucional público al 2013.3.3.2: Aumentar a 7 la calificación del funcionamiento de los servicios de Salud Pública.3.4.1: Reducir en 25% el embarazo adolescente al 2013.3.4.2: Disminuir en 35% la mortalidad materna al 2013.3.4.3: Reducir en un 35% la mortalidad neonatal precoz al 2013.3.6.1: Disminuir en un 33% el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 2013.3.6.2: Alcanzar el 80% de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento al 2013.3.6.3: Disminuir a 35% el porcentaje de hogares que habitan en viviendas con características físicas inadecuadas al 2013.3.6.4: Disminuir a 60% el porcentaje de viviendas con déficit habitacional cualitativo al 2013.3.7.1: Revertir la tendencia creciente de los delitos hasta alcanzar el 23% al 2013.3.7.2: Aumentar a 7 la calidad del servicio de la Policía Nacional según los usuarios al 2013.
--	---

<p>Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable</p>	<p>4.1.1: Incrementar en 5 puntos porcentuales el área de territorio bajo conservación o manejo ambiental al 2013.</p> <p>4.1.2: Incluir 2.521 km² de superficie de área marino - costera continental bajo conservación o manejo ambiental al 2013.</p> <p>4.1.3: Reducir en un 30% la tasa de deforestación al 2013.</p> <p>4.2.1: Reducir a 0,0001 mg/l la presencia de mercurio en la actividad minera al 2013.</p> <p>4.3.1: Aumentar en 1.091 MW la capacidad instalada al 2013 y 487 MW más al 2014.</p> <p>4.3.2: Disminuir la huella ecológica de tal manera que no sobrepase la biocapacidad del Ecuador al 2013.</p> <p>4.3.3: Alcanzar el 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada.</p> <p>4.3.4: Alcanzar el 97% las viviendas con servicio eléctrico al 2013.</p> <p>4.3.5: Alcanzar el 98% las viviendas en zona urbana con servicio eléctrico al 2013.</p> <p>4.3.6: Alcanzar el 96% las viviendas zona rural con servicio eléctrico al 2013.</p> <p>4.4.1: Mantener las concentraciones promedio anuales de contaminantes de aire bajo los estándares permisibles al 2013.</p> <p>4.4.2: Remediar el 60% de los pasivos ambientales al 2013.</p> <p>4.4.3: Reducir en 40% la cantidad de PBC al 2013.</p> <p>4.4.4: Reducir en 60% la cantidad de plaguicidas (COPS) al 2013.</p> <p>4.5.1: Reducir al 23% el nivel de amenaza alto del índice de vulnerabilidad de ecosistemas a cambio climático, y al 69% el nivel de amenaza medio para al 2013.</p>
<p>Garantizar la soberanía, la paz e impulsar la integración latinoamericana</p>	<p>5.1.1: Reducir la pobreza por NBI en la frontera norte en un 25% en el área urbana y en un 50% en el área rural al 2013.</p> <p>5.1.2: Reducir la pobreza por NBI en la frontera sur en un 20% en el área urbana y en un 50% en el área rural al 2013.</p> <p>5.1.3: Reducir la pobreza por NBI en la frontera centro en un 25% en el área urbana y en un 50% en el área rural al 2013.</p> <p>5.1.4: No existencia de conflictos con fuerzas regulares e irregulares que afecten la soberanía nacional o amenacen al Estado.</p> <p>5.2.1: Disminuir a la mitad el uso inadecuado de GLP doméstico al 2013.</p> <p>5.3.1: Sustituir importaciones de maíz, pasta de soya, trigo y cebada hasta reducir la participación al 40% al 2013.</p> <p>5.4.1: Alcanzar el 60% de los flujos de cooperación contabilizados en el presupuesto nacional al 2013.</p>

	<p>5.5.1: Incrementar a 0,4 el índice de integración latinoamericana al 2013.</p> <p>5.6.1: Incrementar a 0,95 la razón de exportaciones industriales sobre las exportaciones de productos primarios no petroleros al 2013. 5.6.2: Reducir a 0,65 la concentración de las exportaciones por destino al 2013.</p> <p>5.6.3: Disminuir en un 13% la concentración de las importaciones por país de origen al 2013.</p>
<p>Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas</p>	<p>6.2.1: Tender a 1 en la igualdad de horas dedicadas al trabajo reproductivo al 2013.</p> <p>6.3.1: Aumentar a 1,57 millones el número de visitantes extranjeros al 2013.</p> <p>6.3.2: Duplicar el porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores al 2013.</p> <p>6.4.1: Disminuir en un 27% el porcentaje de personas que recibe un salario menor al mínimo vital al 2013.</p> <p>6.5.1: Disminuir en 10 puntos el subempleo bruto nacional al 2013.</p> <p>6.5.2: Revertir la tendencia creciente del desempleo juvenil y reducirlo en un 24% al 2013.</p> <p>6.5.3: Incrementar en un 40% el acceso a la educación superior de los jóvenes de los quintiles 1 y 2 al 2013.</p> <p>6.7.1: Incrementar en un 25% la productividad media laboral en el sector industrial al 2013.</p> <p>6.7.2: Aumentar en 4 veces el porcentaje de la PEA que recibe capacitación pública para su beneficio profesional al 2013.</p>
<p>Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común</p>	<p>7.3.1: Triplicar el porcentaje de personas que realiza actividades recreativas y/o de esparcimiento en lugares turísticos nacionales al 2013.</p> <p>7.4.1: Aumentar en 40% el tiempo semanal dedicado a la cultura al 2013.</p> <p>7.8.1: Disminuir en un 20% la mortalidad por accidentes de tránsito al 2013.</p> <p>7.8.2: Disminuir la tasa de homicidios en un 50% al 2013.</p>
<p>Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas y la interculturalidad</p>	<p>8.3.1: Aumentar al 80% de la población indígena que habla alguna lengua nativa al 2013.</p> <p>8.5.1: Aumentar al 30% los bienes patrimoniales con acceso a la ciudadanía al 2013.</p>

Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia	9.3.1: Alcanzar el 75% de resolución de causas penales al 2013. 9.3.2: Alcanzar el 60% de eficiencia en la resolución de causas penales acumuladas al 2013. 9.4.1: Reducir la violencia contra las mujeres: - 8% Física - 5% Psicológica - 2% Sexual. 9.4.2: Erradicar la agresión de profesores en escuelas y colegios al 2013. 9.5.1: Reducir en un 60% el déficit en la capacidad instalada en los Centros de Rehabilitación Social al 2013. 9.5.2: Erradicar la incidencia de tuberculosis en las cárceles al 2013.
Garantizar el acceso a la participación pública y política	10.2.1: Aumentar al 50% la participación de mayores de 18 años en org. de la sociedad civil al 2013. 10.3.1: Alcanzar el 30% de participación de las mujeres en cargos de elección popular al 2013. 10.3.2: Alcanzar el 15% de participación de jóvenes en cargos de elección popular al 2013. 10.3.3: Aumentar el acceso a participación electoral de ecuatorianos en el exterior a 0,7 al 2013. 10.6.1: Alcanzar el promedio de América Latina en el apoyo a la democracia al 2013.

Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

- 11.1.1: Reducir a 0,72 la concentración de las exportaciones por producto al 2013.
 - 11.1.2: Obtener un crecimiento de 5% del PIB Industrial no petrolero en el 2013.
 - 11.2.1: Incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras públicas al 2013.
 - 11.2.2: Desconcentrar el mercado de comercialización de alimentos al 2013.
 - 11.3.1: Aumentar a 98% la participación de la producción nacional de alimentos respecto a la oferta total al 2013.
 - 11.4.1: Incrementar la producción petrolera (estatal y privada) a 500.5 miles de barriles por día al 2013.
 - 11.4.2: Alcanzar una producción de derivados de hidrocarburos de 71 miles de barriles al 2013 y 176 miles de barriles más al 2014.
 - 11.4.3: Incrementar en un 79% la producción minera metálica (oro) en condiciones de sustentabilidad de pequeña minería al 2013.
 - 11.4.4: Sustituir en 8 puntos porcentuales la participación de las importaciones de minería no metálica.
 - 11.5.1: Disminuir a 5 días el tiempo de desaduanización al 2013.
 - 11.5.2: Disminuir en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento entre ciudades.
 - 11.5.3: Alcanzar el 3,34 en el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, al 2013.
 - 11.5.4: Incrementar a 8,4% la tasa de carga movilizada al 2013.
 - 11.5.5: Incrementar en 6,5% el transporte aéreo de pasajeros al 2013.
 - 11.6.1: Reducir en 0.06 puntos la concentración de las exportaciones por exportador al 2013.
 - 11.11.1: Alcanzar el 15,1% de participación del turismo en las exportaciones de bienes y servicios no petroleros al 2013.
 - 11.12.1: Reducir a la mitad el porcentaje de comercio de importaciones no registrado al 2013.
 - 11.12.2: Reducir a 1% el porcentaje de comercio de exportaciones no registrado al 2013.
 - 11.12.3: Incrementar al 8,1% la participación de la inversión con respecto al Producto Interno Bruto nominal en el 2013.
 - 11.13.1: Llegar al 3% de la inversión extranjera directa respecto al PIB al 2013.
 - 11.13.2: Triplicar el porcentaje de hogares que destinaron remesas a actividades productivas al 2013.
 - 11.13.3: Aumentar en 69% el volumen de operaciones de la Banca Pública al 2013.
 - 11.13.4: Aumentar en 110% el volumen de montos de la Banca Pública al 2013.
-

Construir un Estado democrático para el buen Vivir	12.1.1: Alcanzar el 12% de indígenas y afroecuatorianos ocupados en el sector público al 2013. 12.3.1: Alcanzar el 82% de viviendas con acceso a agua entubada por red pública al 2013. 12.4.1: Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013. 12.5.1: Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos al 2013. 12.6.1: Disminuir a 11% las pérdidas de electricidad en distribución al 2013.
--	---

Nota. Metas por cada objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 a las cuales se ha destinado recursos de la cooperación internacional. Adaptado de “Secretaría Técnica de Cooperación Internacional”, por SETECI, 2012.

Tabla 5.*Modelos de Gestión*

Modelo Mecanicista	Modelo Adaptativo
Foco en la actividad	Foco en el valor añadido
Puestos de trabajo detallados y restrictivos	Puestos de trabajo flexibles
Comunicación desde la dirección	Comunicación abierta en red
Foco en el control	Foco en la creatividad
Estructura en departamentos rígidos	Estructura en proyectos
Poder por autoridad	Poder por influencia
Fomento de valores como la lealtad	Fomento de los valores que generen respuestas
Información como poder	La información tiene valor si se comparte

Nota. Diferencias en los Modelos de Gestión. Adaptado de: “Plataforma del Voluntariado de España” por PVE, 2012.

Tabla 6.*Comparativa de las Organizaciones a Nivel Mundial*

Organización	País	¿Qué es?	Productos / Servicios
Red Unitas	Bolivia	UNITAS es una red nacional (26 ONGs) que busca abrir nuevos y más amplios espacios de reflexión y discusión que permitan promover activamente la participación de las organizaciones populares en el análisis y elaboración de propuestas de políticas públicas, y permitan diseñar nuevos paradigmas del desarrollo que respondan mejor a la realidad nacional.	Información; Fondo de pequeños proyectos; Centro de Recursos; Proyectos
Associação Brasileira de ONGs	Brasil	Es una asociación nacional de ONGs (300 miembros) creada para articular políticamente a las mismas, que luchan por la defensa de los derechos humanos, la democracia y por un mundo unido, justo y sostenible. Promueve los procesos de organización, locales y regionales, para difundir información, compartir y construir estrategias y hacer que su agenda política sea visible.	Información; Centro de Recursos
Council for International Development	Nueva Zelanda	Trabaja para lograr programas de desarrollo internacional eficaces y de alta calidad que se centran en el alivio y la erradicación de la pobreza. Busca mejorar la capacidad y la participación de los organismos miembros con el gobierno de Nueva Zelanda y otros sectores de la comunidad del país.	Información; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Secrétariat Permanent des ONG du Burkina Faso	Burkina Faso	Es un grupo de ONGs y asociaciones de derecho privado, sin fines de lucro (104 miembros) que trabajan en Burkina Faso. Actúa como plataforma nacional, para reunir a las ONGs y asociaciones de desarrollo, fundaciones nacionales e internacionales, centros de investigación y de formación, movimientos juveniles, y las redes temáticas, para facilitar la puesta en común de sus esfuerzos.	Información; Seguimiento de las políticas públicas y participación para influir en las mismas; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos.

Plataforma das ONGs de Cabo Verde	Cabo Verde	Es una asociación de ONGs que defiende los intereses de sus miembros, contribuye al fortalecimiento de la coordinación y cooperación entre las ONG y sus socios, promueve el entendimiento mutuo, el intercambio de experiencias, consulta y colaboración entre las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, y ayuda a mejorar la capacidad institucional de las OSCs.	Información; Centro de Recursos; Proyectos
Collectif des ONG Agréées du Cameroun	Camerún	Es una plataforma de referencia para el intercambio y consulta entre las ONGs, para el desarrollo de Camerún y la participación de todas las tareas de interés general. Su misión es mejorar la visibilidad y la credibilidad de las ONGs y los miembros acreditados de la sociedad civil en general.	Información; Elaboración, implementación y seguimiento de políticas y programas de desarrollo; Campañas en medios de comunicación; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Canadian Council for International Cooperation	Canadá	Es una coalición de organizaciones canadienses del sector humanitario, que trabajan a nivel mundial para lograr un desarrollo humano sostenible. Busca acabar con la pobreza global y promover la justicia social y dignidad humana para todos. Es una voz pública clave, que representa a las OSCs internacionales sobre temas acerca de la eficacia del desarrollo, la viabilidad y la salud del sector, el papel de la sociedad civil a nivel mundial y el papel de Canadá en el mundo.	Información; Proyectos; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Asociación Chilena de ONG	Chile	ACCIÓN reúne a 70 instituciones interesadas en promover el ejercicio a la ciudadanía plena y el reconocimiento y el respeto irrestricto de los derechos humanos, económicos, sociales y culturales. Es un espacio que convoca, fortalece e identifica a sus asociados: cobija sus propuestas e ideas, fomenta el desarrollo y la protección de sus actividades comunes y facilita espacios de reflexión y debate. Busca contribuir a la construcción de un país democrático y a una sociedad vigorosa, donde la diversidad constituya un valor real, con justicia y sustentabilidad.	Información; Centro de recursos

European NGO confederation for Relief and Development	Europa	Es una plataforma de acción común a nivel europeo que reúne a 26 asociaciones nacionales, 18 redes internacionales y 1 miembro asociado, representando a 1.800 ONGs. La asociación se basa en los valores de respeto a la diversidad de sus miembros, la complementariedad de los conocimientos, la confianza mutua, la participación, la rendición de cuentas y la transparencia.	Información; Diseño, elaboración, implementación y seguimiento de políticas y programas de desarrollo; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Coordination Solidarité Urgence Développement	Francia	Es la plataforma nacional de ONG francesas (130 miembros). Ésta apoya a las ONGs en su fortalecimiento institucional y organizacional para mejorar la calidad de sus acciones; anima y apoya la organización colectiva, el intercambio de información y el desarrollo de posiciones comunes; aproxima las posiciones de las ONG francesas en el debate público y facilita el diálogo con el gobierno francés, la UE y organizaciones internacionales para influir en la política pública y el desarrollo humanitario; y promueve la solidaridad internacional entre todos los públicos (medios de comunicación, parlamentarios, empresas, individuos, etc.)	Información; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Coordinación de ONG y Cooperativas	Guatemala	Es una coordinadora que promueve y articula propuestas de desarrollo orientadas hacia la igualdad y la justicia; y participa e incide en áreas temáticas importantes de las políticas públicas a fin de lograr que Guatemala alcance a ser una nación multiétnica, pluricultural, multilingüe, con equidad de género y respeto al medio ambiente. Fortalece la Coordinación de ONG y Cooperativas, contribuye a la consolidación del sector y del movimiento social y en conjunto aporta a la promoción del desarrollo equitativo y sostenible.	Información; Centro de recursos

Voluntary Action Network India	India	Es el órgano principal de las ONG de India (20 Redes de Federaciones, 301 Organizaciones, 58 individuos, 5.000 ONGs). Actúa como una plataforma para la investigación, promoción, capacitación, intercambio y aprendizaje sobre temas relacionados con el voluntariado y las agencias voluntarias. Al ser una red, trata de lograr una convergencia de los temas sectoriales comunes para la construcción de una agenda nacional de acción voluntaria en el país. Promueve los principios de rendición de cuentas, la transparencia y el buen gobierno en el sector público, privado y de ayuda humanitaria.	Información; Campañas en medios de comunicación; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
International NGO Forum on Indonesian Development	Indonesia	Es una red abierta de las ONGs de Indonesia, así como de organizaciones internacionales. Proporciona información y recomendaciones acerca del desarrollo de Indonesia. Su objetivo es dar voz a las perspectivas y preocupaciones comunes de la sociedad representada por las ONGs. Facilita la comunicación entre las ONGs dentro y fuera del país a fin de promover políticas para reducir la pobreza y aumentar la capacidad de las estructuras para mejorar las condiciones del país. Lleva a cabo estudios de investigación acerca de la política, fomenta la creación de políticas que favorezcan y aseguren el cumplimiento de los derechos humanos para todas las personas, la igualdad, la justicia social y la paz.	Información; Elaboración, implementación y seguimiento de políticas y programas de desarrollo, Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Lesotho Council of Non- Governmental Organisations	Lesoto	Es una organización paraguas de las ONG de Lesotho. Brinda servicios de apoyo a la comunidad de ONGs; forma redes, fomenta el liderazgo y el desarrollo, la difusión de información, capacitación, coordinación, promoción y representa a las ONGs en relación al gobierno y comunidad internacional.	Información; Elaboración de políticas, Desarrollo de capacidades de los miembros; Proyectos; Cabildeo; Centro de recursos
Mauritius Council of Social Service	Mauricio	Es la organización coordinadora de las ONGs. Busca promover el trabajo a través del desarrollo social, comunitario y voluntario de las ONGs. Fortalece la capacidad de sus miembros (102 ONGs) mediante la comunicación y cooperación, en primer lugar entre las ONGs, y en segundo lugar, entre las ONGs y del gobierno.	Información; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos

Nigeria Network of NGOs	Nigeria	Es el primer órgano de las OSCs en Nigeria (20 organizaciones nacionales y más de 800 organizaciones miembros). Facilita el cabildeo efectivo en los problemas de pobreza y otros temas de desarrollo. Identifica, registra, coordina, fomenta la capacidad y la movilización de las OSCs para promover la interconectividad y llevar equidad, justicia, paz y desarrollo a las comunidades.	Información; Campañas de medios de comunicación; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
La Asociación de ONGs del Paraguay	Paraguay	POJOAJU constituye un referente gremial democrático y participativo para las ONGs, que promueve el debate y la concertación entre sus integrantes y se posiciona políticamente en los ámbitos nacionales y globales, en alianza con otros sectores democráticos, aportando a la construcción de sociedades justas, equitativas, igualitarias, solidarias y sustentables, con respeto a los derechos humanos. Es una interlocutora natural entre las ONGs y las redes integrantes entre sí, con el sector público, las organizaciones sociales, las agencias e instituciones internacionales de cooperación, en la búsqueda de modelos alternativos de desarrollo sustentable, en la definición de políticas públicas dirigidas al bienestar general y al fortalecimiento de la democracia como modelo de participación ciudadana.	Información; Elaboración de políticas y programas de desarrollo, Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Asociación Nacional de Centros	Perú	La ANC es una asociación civil sin fines de lucro conformada por ONGs peruanas que realizan trabajo de promoción del desarrollo y alivio a la pobreza en diversas regiones del país. Facilita el trabajo conjunto de las ONGs y de las OSCs y otros actores del desarrollo en diversos espacios regionales y/o temáticos con miras a lograr un desarrollo humano integral.	Información; Asesoría Legal; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos

Caucus of Development NGO Networks	Filipinas	CODE-NGO (6 redes nacionales miembros y 6 regionales, representando a más de 1.600 ONGs de desarrollo, las organizaciones populares y las cooperativas en todo el país) es la mayor coalición de las ONG en Filipinas que trabajan para el desarrollo social. CODE-NGO maximiza el impacto y sinergia de las ONGs para influenciar la política pública, el liderazgo en la sociedad civil y aumentar la eficacia de la labor de desarrollo social en el país. Se centra en la promoción de políticas y la creación de asociaciones en el ámbito público, así como en el desarrollo de la capacidad y responsabilidad de sus redes miembros y organizaciones afiliadas.	Información; Elaboración de políticas y programas de desarrollo; Proyectos; Fondos; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Community Development Resource Association	Sudáfrica	CDRA es una ONG que actúa como centro para la innovación organizacional y el trabajo de desarrollo. Realizan y promueven prácticas organizacionales innovadoras que buscan transformar el poder hacia un mundo justo, caracterizado por la libertad y la inclusión.	Información; Cabildeo; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
British Overseas NGOs for Development	Reino Unido	Bond es la asociación en Reino Unido para las ONGs (358 miembros) que trabajan en el desarrollo internacional. Promueven, apoyan, representan y, en ocasiones, lideran el trabajo y los intereses de las organizaciones de desarrollo internacional del Reino Unido. Hacen esto mediante el intercambio de experiencias, ideas e información en su red, y apoya a sus miembros para fortalecer la calidad y la eficacia del sector.	Información; Seguimiento de políticas y programas de desarrollo, Campañas de medios de comunicación; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos
Asociación Nacional de ONG	Uruguay	Es una asociación civil que reúne a 90 ONGs de todo el país. ANONG ha contribuido al relacionamiento permanente de las OSCs con organismos del Estado, especialmente con aquellos que atienden políticas sociales, sean nacionales o municipales. Asimismo mantiene una estrecha relación con organismos internacionales, agencias multilaterales y asociaciones similares de la región.	Información; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos

Interaction	Estados Unidos	InterAction es la mayor alianza de base de ONGs (más de 190 miembros) que trabajan en todos los países en vías de desarrollo. A través de su voz colectiva, InterAction busca influir en las decisiones políticas importantes en los temas de desarrollo. Tiene como misión eliminar la extrema pobreza, defender los derechos humanos, luchar por un planeta sostenible y garantizar la dignidad humana para las poblaciones pobres y vulnerables en todo el mundo al elevar y promover los objetivos de las organizaciones estadounidenses sin fines de lucro de la comunidad internacional.	Información; Desarrollo de capacidades de los miembros; Proyectos; Centro de recursos
Sinergia	Venezuela	Es un espacio democrático de articulación, cooperación y creación de oportunidades de participación y fortalecimiento de las OSCs, para contribuir a la excelencia del sector e incidir en la construcción de políticas sociales de interés público en aras de una mayor convivencialidad y equidad social. Desde su espacio, promueve la libertad de pensamiento y asociación, la convivencia democrática dentro de una pluralidad de intereses, la participación ciudadana activa y responsable en los asuntos públicos y el compromiso ético con el ejercicio de los derechos humanos.	Información; Asesoría Legal; Centro de recursos
National Association of Non-Governmental Organisations	Zimbabwe	Es una organización que fortalece la voz de las ONGs en Zimbabwe, coordina la labor de las mismas y representa al sector. Trabaja por la creación de espacios, promoción de redes, el diálogo y el compromiso.	Información; Elaboración de políticas y programas de desarrollo; Desarrollo de capacidades de los miembros; Centro de recursos

*Todas las organizaciones tienen como punto principal la coordinación – colaboración, promocionan sus miembros y ofrecen network como uno de sus más importantes servicios.

Nota. Comparación de los servicios ofertados por las Organizaciones Internacionales que promueven la colaboración entre OSCs. Elaboración propia.

Tabla 7.*Comparativa de las Organizaciones a Nivel Nacional*

Nombre	Descripción General	Miembros	Alianzas	Lugar de trabajo	Servicios
Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil Ecuatoriana	Busca fomentar la transparencia y rendición de cuentas de las OSC, representar y fortalecer a la sociedad civil organizada, y promover la construcción plural y participativa de una propuesta de normativa para las OSC. (se encuentra en proceso de constitución)	102 OSCs	-	Ecuador	Investigación, rendición de cuentas.
Asociación Red de ONGs de Guayaquil	Red que reúne a decenas de instituciones en distintos campos de trabajo para: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las iniciativas de desarrollo humano. • Promover la transparencia y el buen gobierno. • Formar y potenciar las capacidades de la ciudadanía. • Proponer políticas públicas para promover la inclusión y la equidad. • Difundir los logros del desarrollo social y los retos pendientes. • Mejorar la calidad de intervención de las organizaciones de desarrollo. Misión: Promover el desarrollo de la comunidad a través del fortalecimiento y apoyo a la gestión de las ONG miembros.	40 OSCs	-	Guayas	Desayunos mensuales (conversatorios), información, asesoría legal, formación de capacidades, proyectos, relaciones públicas y fortalecimiento institucional.

Una Opción Más	<p>Actúa como el portavoz de las ONG que luchan cada día para mejorar la vida cotidiana de la población en Ecuador. Tienen proyectos inter-asociativos que permiten el fortalecimiento y la coordinación de los actores de solidaridad, que reunidos encuentran soluciones conjuntas para el desarrollo sostenible. Misión: Promover a las organizaciones ecuatorianas para darles más visibilidad.</p>	22 OSCs	19 OSCs, locales e internacionales.	Ecuador	Proyectos, cursos, captación de donaciones, campañas de sensibilización, boletines virtuales y materiales promocionales.
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social	<p>Es una red compuesta principalmente por empresas públicas, y privadas, fundaciones empresariales y ONGs que promueve el concepto y las mejores prácticas de Responsabilidad Social, con enfoque al negocio núcleo de la empresa, para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible. Es una plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad. Misión: Promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador. Visión: Ser la organización nacional referente, sin fines de lucro y con alto impacto, en el campo de la Responsabilidad Social.</p>	40 Instituciones	14 instituciones nacionales y 8 instituciones internacionales	Ecuador	Información, capacitaciones, revista, centro de recursos, asesoría acerca de indicadores de RSE, medición de la huella de carbono y eficiencia energética, escaneo de consecución de los ODM, evaluación del respeto al Pacto Global de las Naciones Unidas y apoyo a elaboración del Informe de Progreso.

Fundación Esquel	<p>Es una OSC, privada y sin fines de lucro. Sus acciones abarcan 3 áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: contribuir a mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos locales a través de capacitación y asistencia técnica. • Derechos: fortalecer a las poblaciones en su capacidad de encontrar oportunidades y alternativas para alcanzar un desarrollo pleno que les permita conocer y defender sus derechos. • Desarrollo Económico Local: facilitar la puesta en marcha de procesos orientados a generar riqueza y empleo en los distintos cantones. Fortalecer la institucionalidad local y la asociatividad empresarial. Sensibilización a las comunidades sobre la importancia del emprendimiento. Mejorar las capacidades de los promotores y empresarios para que se involucren en el sistema financiero. Fomentar una cultura de Responsabilidad Social en las empresas públicas y privadas. <p>Misión: Contribuir al desarrollo humano sustentable, al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria.</p>	No posee miembros	6 OSCs nacionales y 6 organizaciones internacionales	Ecuador	<p>Diagnósticos participativos, relacionamiento comunitario, investigaciones sociales, construcción de diálogos, desarrollo y fortalecimiento de capacidades, coejecución de proyectos.</p>
------------------	---	-------------------	--	---------	---

<p>Coalición de Organizaciones Sociales por el Acceso a la Organización Pública en el Ecuador</p>	<p>Es un ente de sensibilización, difusión y capacitación alrededor de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Tienen 4 objetivos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el tema de acceso a la información pública en la agenda de organizaciones sociales, de las instancias estatales y de los medios de comunicación. • Promover la práctica del ejercicio del derecho de acceso a la información para fortalecer el sistema democrático y ejercer una ciudadanía más comprometida y participativa. Generar información sistematizada, estructurada y confiable sobre el estado de derecho a acceso a la información pública. • Mejorar las condiciones de acceso a la información pública de las y los ecuatorianos. • Incentivar la promoción y utilización de la LOTAIP como un mecanismo adecuado para la construcción de una sociedad informada. 	<p>4 miembros</p>	<p>-</p>	<p>Ecuador</p>	<p>Información, proyectos, boletines, publicaciones, foros</p>
<p>Misión: Red de OSCs que se enfocan en impulsar una cultura de transparencia, defendiendo el derecho de los y las ecuatorianas a contar con información pública clara, completa y oportuna.</p>						

Red Financiera Rural	<p>Es una corporación civil de derecho privado sin finalidad de lucro. Es una Red abierta al ingreso de instituciones de microfinanzas, cuyo objetivo principal es la expansión y profundización de los servicios financieros rurales.</p> <p>Misión: Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que representa los intereses comunes, incide en políticas, apoya el fortalecimiento de sus miembros, fomenta la transparencia de la información financiera y social, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador.</p> <p>Visión: En el 2012 la RFR será la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso a servicios financieros a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida.</p>	44 miembros	1 institución nacional y 4 instituciones internacionales	Ecuador	<p>Centro de recursos, información, revista, asesoría, capacitaciones, asesoría técnica, entrega de préstamos, consultas legales y tributarias, foros, boletines virtuales, proyectos, productos de ahorro para zonas rurales.</p>
----------------------	---	-------------	--	---------	--

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	<p>Misión: Es una entidad autónoma que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social, promueve e incentiva el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana; establece e impulsa mecanismos de control en los asuntos de interés público; investiga actos que generen corrupción, afecten la participación o al interés público, y designa a las autoridades que le corresponde de acuerdo con la Constitución y la ley.</p> <p>Visión: Es el organismo líder, eficiente, eficaz, que promueve que las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva participen de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de lo público; en el control de las instituciones del Estado y sus representantes, con procesos permanentes de construcción del poder ciudadano.</p> <p>Delineado bajo los enfoques de territorialidad, plurinacionalidad, interculturalidad, género y generacional, autonomía, deliberación pública y solidaridad.</p>	-	-	Ecuador	Programas, proyectos, designación de autoridades, promoción de participación ciudadana, rendición de cuentas, presentación de denuncias, centro de recursos, información
---	--	---	---	---------	--

Nota. Comparación de los servicios ofertados por las Organizaciones Nacionales que promueven la colaboración entre OSCs.

Elaboración propia.

Tabla 8.*Número de Encuestas por Provincias del Ecuador*

Provincia	Número de encuestas a realizar
Azuay	9
Bolívar	4
Cañar	4
Carchi	1
Chimborazo	3
Cotopaxi	3
El Oro	4
Esmeraldas	9
Galápagos	1
Guayas	40
Imbabura	5
Loja	4
Los Ríos	22
Manabí	10
Morona Santiago	3
Napo	2
Orellana	2
Pastaza	4
Pichincha	41
Santa Elena	3
Santo Domingo de los Tsáchilas	2
Sucumbíos	8
Tungurahua	7
Zamora Chinchipe	0
Total	192

Nota. Número de Encuestas a realizar en cada provincia de acuerdo al tamaño de la muestra en la investigación. Elaboración propia.

Tabla 9.*OSCs encuestadas*

Provincia	Nombre de la OSC
Azuay	Asociación Agropecuaria Alianza Vida Sana
	Asociación De Trabajadores Autónomos Juventud Unida
	Asociación Jóvenes Solidarios Hacia El Desarrollo
	Cámara De La Pequeña Industria Del Azuay
	Centro De Apoyo A La Mujer Y La Familia Las Marías
	Centro De Desarrollo Social La Aurora
	Fundación Mensajeros De La Paz
	Fundación Oficina De Investigaciones Sociales Y Desarrollo
Bolívar	Fundación Santa María De La Esperanza Fusmae
	Fundación Bolívar Solidaria
	Fundación De Desarrollo Humano Herencia Verde
	Unión Cantonal De Organizaciones De Participación Social Por La Justicia Del Cantón Las Naves
Cañar	Corporación De Desarrollo Económico Y Competitivo De Bolívar
	Asociación De Padres De Personas Con Deficiencia Mental Y Casos Especiales
	Asociación De Discapacitados Visuales Del Cañar
Carchi	Fundación Educativa Francisco Zea Zamora
	Asociación De Agricultores San Marcos
Chimborazo	Centro Agrícola Del Cantón Tulcán
	Corporación De Desarrollo Social Codes
Cotopaxi	Asociación Ñukanchik Ñan
	Fundación Umbral
El Oro	Fundación Kushi Pachapi Sumak Kausai
	Fundación Sierra Flor
	Comuna Guantopolo
Esmeraldas	Fundación Nubeth
	Fundación Propuestas Integrales Para El Desarrollo Comunitario
	Asociación De Productores Nueva Esperanza
	Fundación Nuevas Perspectivas
Esmeraldas	Fundación Solidaridad Humana Funsolh
	Corporación De Desarrollo Económico Y Territorial De Esmeraldas
	Asociación De Usuarios Del Manglar El Progreso Para Las Concheras De Florida
	Asociación De Comerciantes Aurelio Muso
	Asociación De Campesinos Unión Y Progreso Del Recinto Boca Del Rio

	Sucio
	Asociación De Campesinos 4 De Febrero Del Cantón Rioverde
	Centro Agroartesanal Ni Un Paso Atrás
	Asociación De Expendedores De Cocadas Turismo De Esmeraldas
	Asociación Turística Ecuador Paralelo O
Galápagos	Fundación Un Cambio Por La Vida
	Aprofe Asociación Pro Bienestar De La Familia Ecuatoriana
	Asociación Agrícola Ganadera Narcisa De Jesús
	Asociación Agrícola Ganadera Nueva Victoria
	Asociación De Empleados Administrativos Y De Servicios Del Colegio Fiscal Dolores Sucre
	Asociación De Ganaderos 17 De Abril
	Asociación De Montubios 5 De Septiembre
	Asociación De Mujeres, Niñas Y Adolescentes Viviendo Con VIH "Mujeres Positivas" Icw-Ecuador
	Asociación De Productores Agropecuarios Nueva Esperanza.
	Asociación De Productores De Cacao Fino Y De Aroma
	Comité De Desarrollo Comunal Luz Y Progreso
	Cooperativa De Producción Pesquera Artesanal Nuevo Porvenir
	Corporación Agrícola Defensores Del Agro
	Corporación Agrícola Montubia El Carmen
	Corporación Bolsa Nacional De Productos Agropecuarios
	Corporación Frente Agropecuario Del Litoral
Guayas	Corporación Viviendas Del Hogar De Cristo
	Fundación Benéfica Acción Solidaria
	Fundación Cepam Guayaquil
	Fundación De Apoyo Y Desarrollo Social Claudine Fischer
	Fundación De Mujeres 10 De Junio
	Fundación Ecuador
	Fundación Huancavilca
	Fundación Lenin Cali Najera
	Fundación Los Chavitos
	Fundación Memoria Ciudadana
	Fundación Nobis
	Fundación Para El Desarrollo De Las Comunidades En El Ecuador
	Fundación Protección Al Niño En La Educación Salud Y Vida, Pronidusa
	Fundación Sumak Kawsay Del Ecuador
	Fundación Troja
	Organización Barrial Restauración Del Pantano
	Fundación Amantes De La Paz

	Comité Barrial San Gregorio De La Parroquia Posorja
	Comuna La Estacada
	Asociación Agrícola Ganadera Rio Daule
	Asociación Agrícola Ganadera "La Gloria De Dios"
	Corporación Agropecuaria De Mujeres Campesinas Nuevo Futuro
	Asociación Agrícola Ganadera Pueblo Nuevo
	Corporación Compartir
	Fundación "La Casa Del Hombre Doliente"
	Corpoaguacate
	Corporación TukuypakSisary
	Corporación Talleres Del Gran Valle
	Unión De Organizaciones Campesinas Cochabamba
	Fundación Cristo De La Calle
Loja	Asociación Pro-Defensa Del Anciano De Vilcabamba
	Fundación JatunKawsay
	Federación Provincial De Productores Organicos Artesanales El Finquero De Loja
	Fundación Discapacidad Y Desarrollo Disde
Los Ríos	Asociación De Ganaderos San Juan
	Asociación Maiceros De Palenque
	Centro Agrícola Cantonal De Quevedo
	Fundación De Acción Social Mundo Sin Fronteras
	Asociación Palenque Pueblo Solidario
	Patronato De Ayuda Social Del Gobierno Provincial De Los Ríos
	Fundación Señora Teolinda Troya Escobar
	Asociación De Productores Agrícolas Los Ríos Apar
Manabí	Consejo Cafetalero Nacional Cofenac
	Federación De Ganaderos Del Ecuador
	Federación Nacional De Productores Plataneros Del Ecuador
	Fundación Desarrollo Turístico Fdt
	Fundación Una Opción Mas
	Federación De Organizaciones Campesinas Del Norte De Manabí
	Comité De Desarrollo Comunitario Y Social Dulce Sonrisa
	Asociación De Productores Agrícolas Pescado Arriba
	Asociación La Venturita
	Asociación De Productores De Maracuyá Asopromar
Morona Santiago	Organización Shuar Del Ecuador – Oshe
	Asociación De Participación Social Jacdi Juventud , Ambiente, Cultura Y Desarrollo Integral
	Vicariato Apostólico De Méndez -Misión Salesiana De Oriente

Napó	Asociación Agro Artesanal Wiñak
	Centro Agrícola Del Cantón Tena
Orellana	Organización De Comunidades Kichwa De Loreto
	Comuna Quichua Verde Sumaco
Pastaza	Fundación Fauna De La Amazonia
	Fundación Los Monos Selva Y Vida
	Asociación De Emprendedores De Pastaza Y La Región Amazónica
Pichincha	Asociación De Campesinos Agropecuarios De Pastaza
	Asociación Camino Al Futuro
	Asociación De Colombianos Residentes En El Ecuador Amigos Mira Trabajo De Corazón
	Asociación De Mujeres Nela Martínez
	Asociación De Voluntarias De La Caridad De San Vicente De Paul
	Asociación Ecuatoriana Del Libro Infantil Y Juvenil
	Basc Capitulo Pichincha
	Comité Ecuatoriano De Cooperación Comisión Interamericana De Mujeres C.E.C.I.M.
	Cooperación Para La Capacitación Y Asistencia Técnica En La Agricultura Orgánica Coagro
	Corporación Cuidarte
	Corporación Ecuatoriana De Formación Profesional Compartida
	Federación Nacional De Personas Sordas Del Ecuador - Fenasec
	Fundación Bici acción
	Fundación Cambugan
	Fundación Comité Pro Movilidad Humana
	Fundación Cooperación Y Desarrollo
	Fundación Cristo Vive Internacional Funcrivi
	Fundación De Ayuda Social Ecuatoriana Funase
	Fundación De Padres De Familia De Niños, Jóvenes Y Adultos Con Discapacidades Psicomotrices Severas
	Fundación Ecuador Tierra Viva
Fundación El Retablillo Espada De Madera	
Fundación Esquel Ecuador	
Fundación Honrar La Vida	
Fundación Inca Link Ecuador	
Fundación Liceo Internacional	
Fundación Niñez Y Vida Tierra De Hombres Ecuador	
Fundación Otonga	
Fundación Para El Desarrollo Integral De Los Niños, Niñas, Adolescentes Y Familia Fundinnaf	

	Fundación Para La Aplicación De Tecnologías Apropriadas Sifat
	Fundación Para La Educación Y El Voluntariado Internacional Fevi
	Fundación Para La Educación, Cultura Y Preservación Del Medio Ambiente Cyma
	Fundación Para La Promoción De La Gestión Ambiental Sustentable
	Fundación Scout Del Ecuador
	Fundación Tangare
	Fundación Vista Para Todos
	Fundación Yupana
	Instituto De Cultura Y Educación Popular Telmo Hidalgo Díaz
	Instituto De Estudios Sociales Y De La Opinión Pública.
	Instituto De Investigación, Educación Y Promoción Popular Del Ecuador
	Instituto Ecuatoriano De Investigaciones Y Capacitación De La Mujer
	Organización De Mujeres De Juntas Parroquiales Rurales Del Ecuador
	Sociedad Compañeros De Jesús
	Comité De Gestiones De La Parroquia Manglaralto
Santa Elena	Comuna Pechiche
	Comuna Sitio Nuevo
Santo Domingo de los Tsáchilas	Asociación Artesanal De Producción De Bienes Agrícolas Y Pecuarios Las Mercedes
	Asociación De La Niñez, Adolescencia Y La Familia Anfa
	Asociación De Discapacitados Con Capacidades Extraordinarias Caminemos Juntos De Sucumbíos
	Asociación De Profesionales Y Promotores Integrados En Unidad Ejecutora De Proyectos Socio-Productivos
	Comité De Gestión Parroquial Pacayacu
Sucumbíos	Corporación Regional Productores De Maíz Orgánico Corpromaizorg
	Organización De La Nación Kichwa De Sucumbíos Ecuador Onakse
	Federación Indígena De La Nacionalidad Cofan Feince
	Asociación De Participación Social Agropecuaria 29 De Octubre De La Parroquia Rosa Florida Cantón Y Provincia De Sucumbíos
	Fundación Acción Comunitaria Cristo Peregrino
	Centro De Estudios Y Capacitación Cámara De Comercio De Ambato
	Fundación Cuesta Holguín
	Fundación Jóvenes Para El Futuro
Tungurahua	Fundación Vida Para El Futuro
	Unión De Comunidades Para El Desarrollo Del Area Pilahuin
	Unión De Organizaciones Campesinas Del Norte De Tungurahua Unocant
	Cámara Nacional De Fabricantes De Carrocerías

Nota. Lista de OSCs que participaron en la encuesta. Elaboración propia.

B. Gráficos

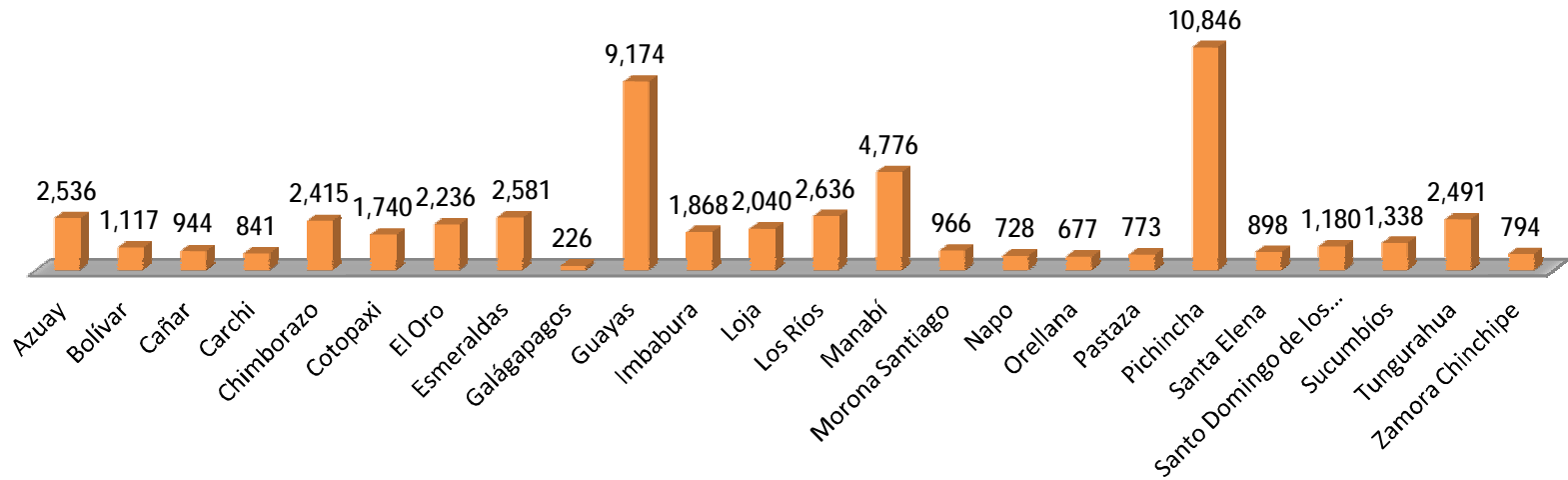


Gráfico 1. OSCs Existentes en Ecuador, total 55,821 OSCs distribuidas por Provincias. Adaptado de “Sistema de Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil”, por SRUOSC, 2012.

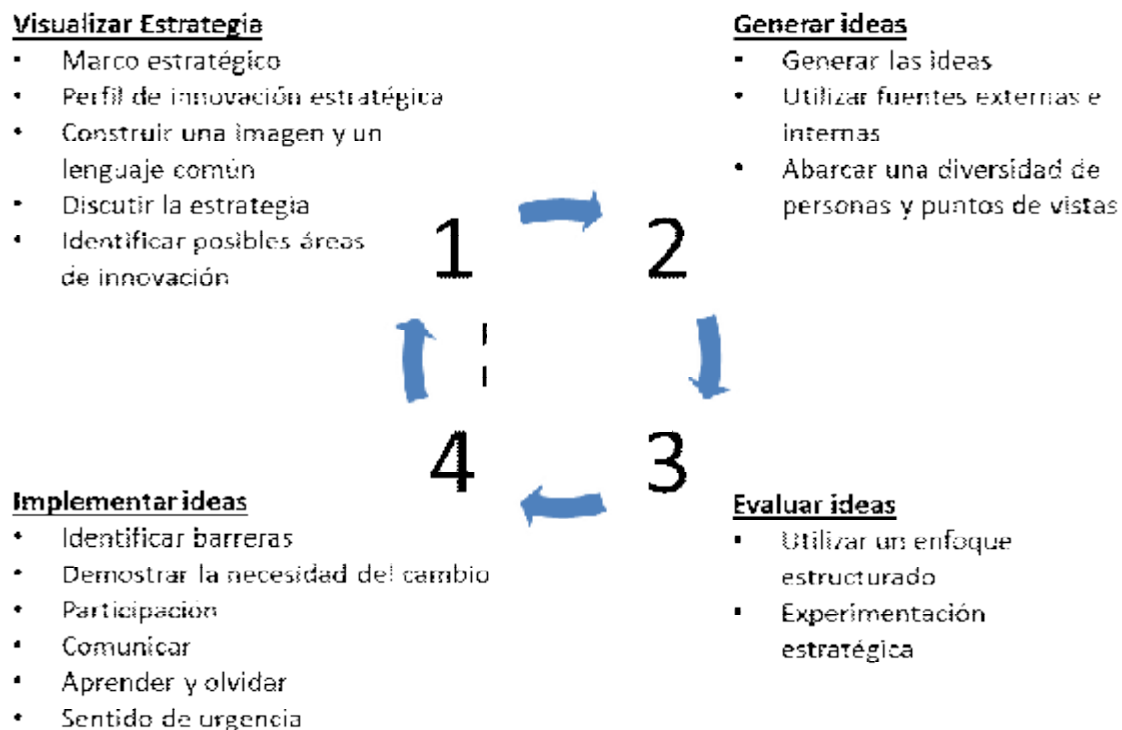


Gráfico 2. Proceso general de Innovación. Adaptado de “José Cabrera”, por José Cabrera, 2012.

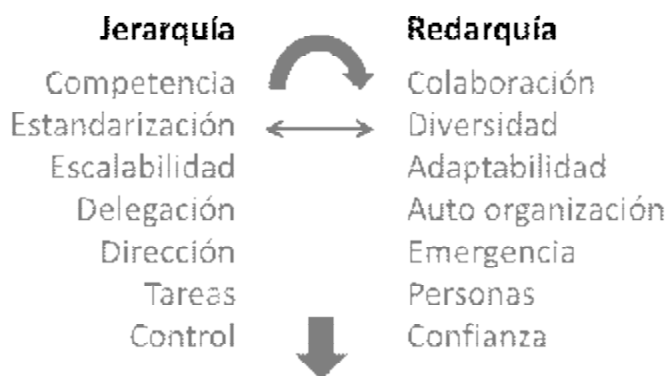


Gráfico 3. Jerarquía Vs. Redarquía. Adaptado de “José Cabrera”, por José Cabrera, 2012.

		ACTOR B			
		Cooperación		Competencia	
ACTOR A	Cooperación	5	5	0	4
	Competencia	4	0	3	3

Gráfico 4. Ejemplo de la Teoría de Juegos. Adaptado de “Wishes Alliance”, por Wishes Alliance, 2012.

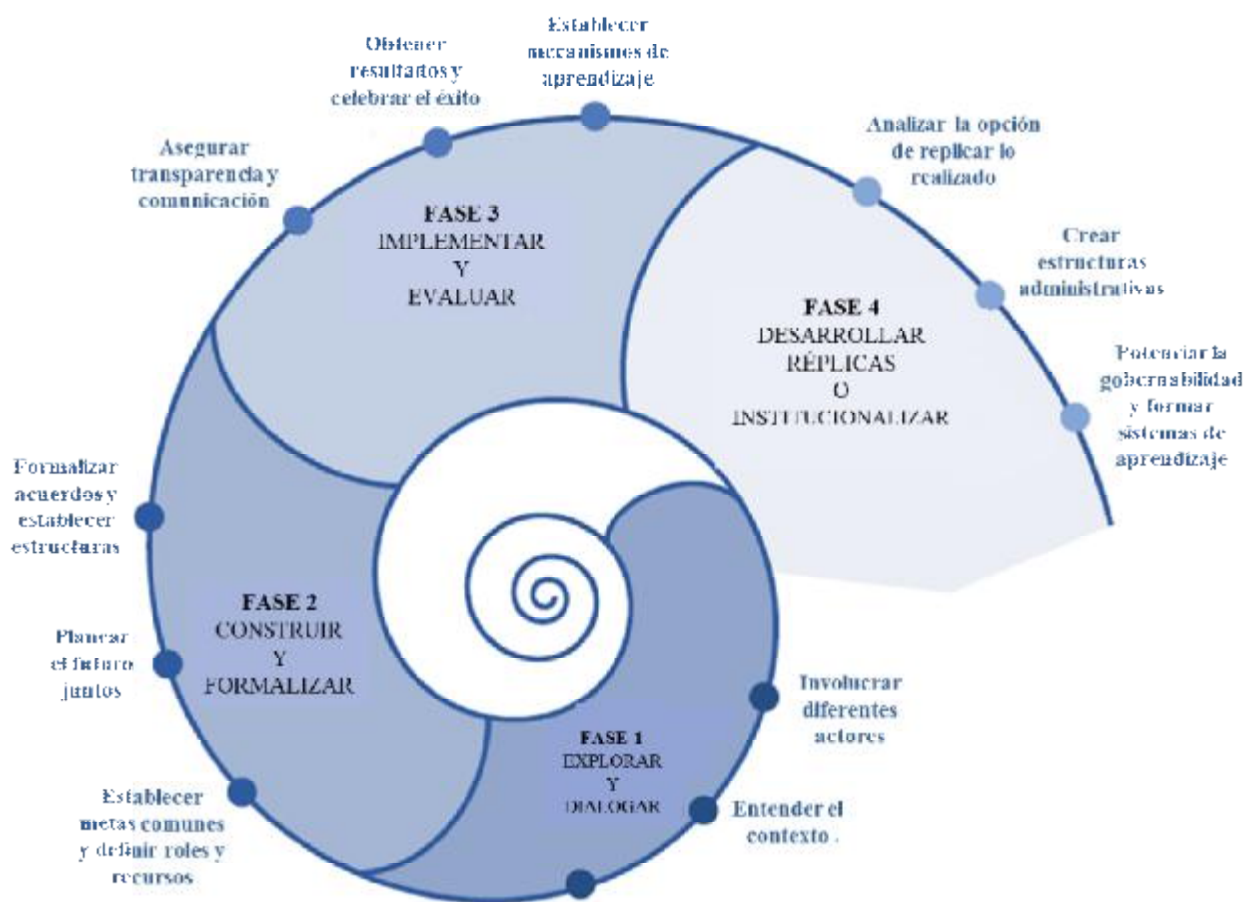


Gráfico 5. Modelo de Diálogo para el Cambio. Adaptado de “Collective Leadership Institute”, por Collective Leadership Institute, 2012.

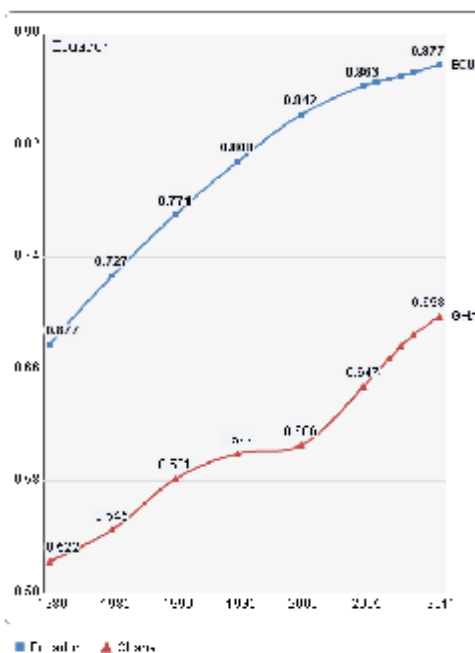


Gráfico 6. Índice de educación en Ecuador y Ghana. Adaptado de “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo”, por PNUD, 2012.

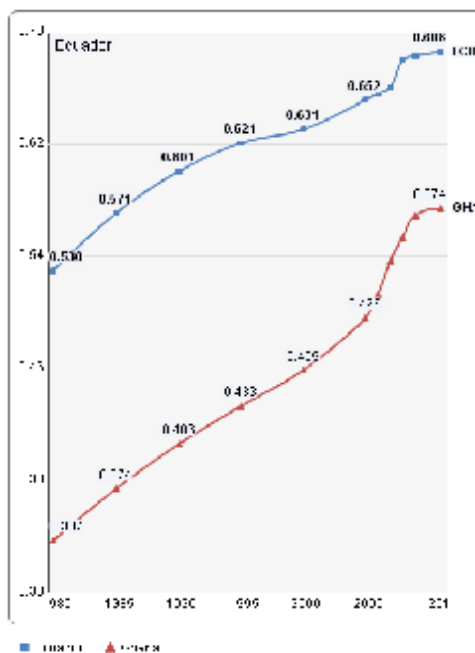


Gráfico 7. Índice de salud en Ecuador y Ghana. Adaptado de “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo”, por PNUD, 2012.

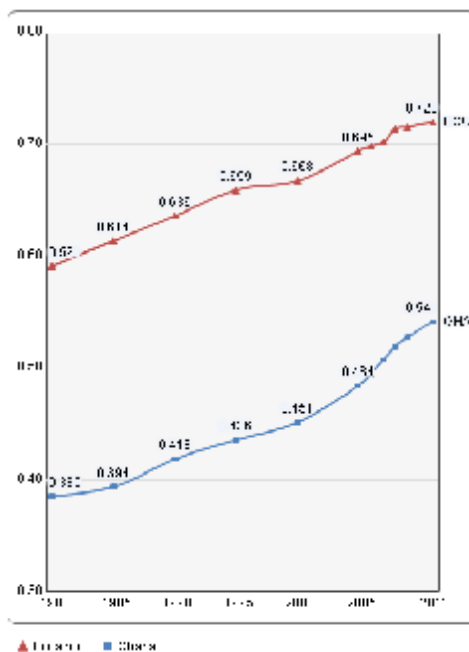


Gráfico 8. Índice de ingresos en Ecuador y Ghana. Adaptado de “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo”, por PNUD, 2012.

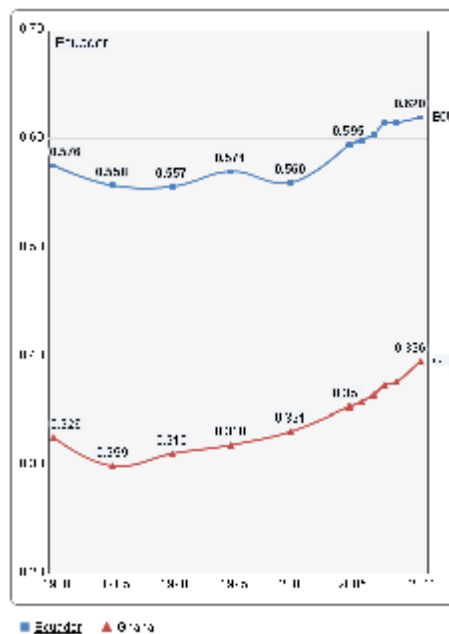


Gráfico 9. Índice de IDH en Ecuador y Ghana. Adaptado de “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo”, por PNUD, 2012.

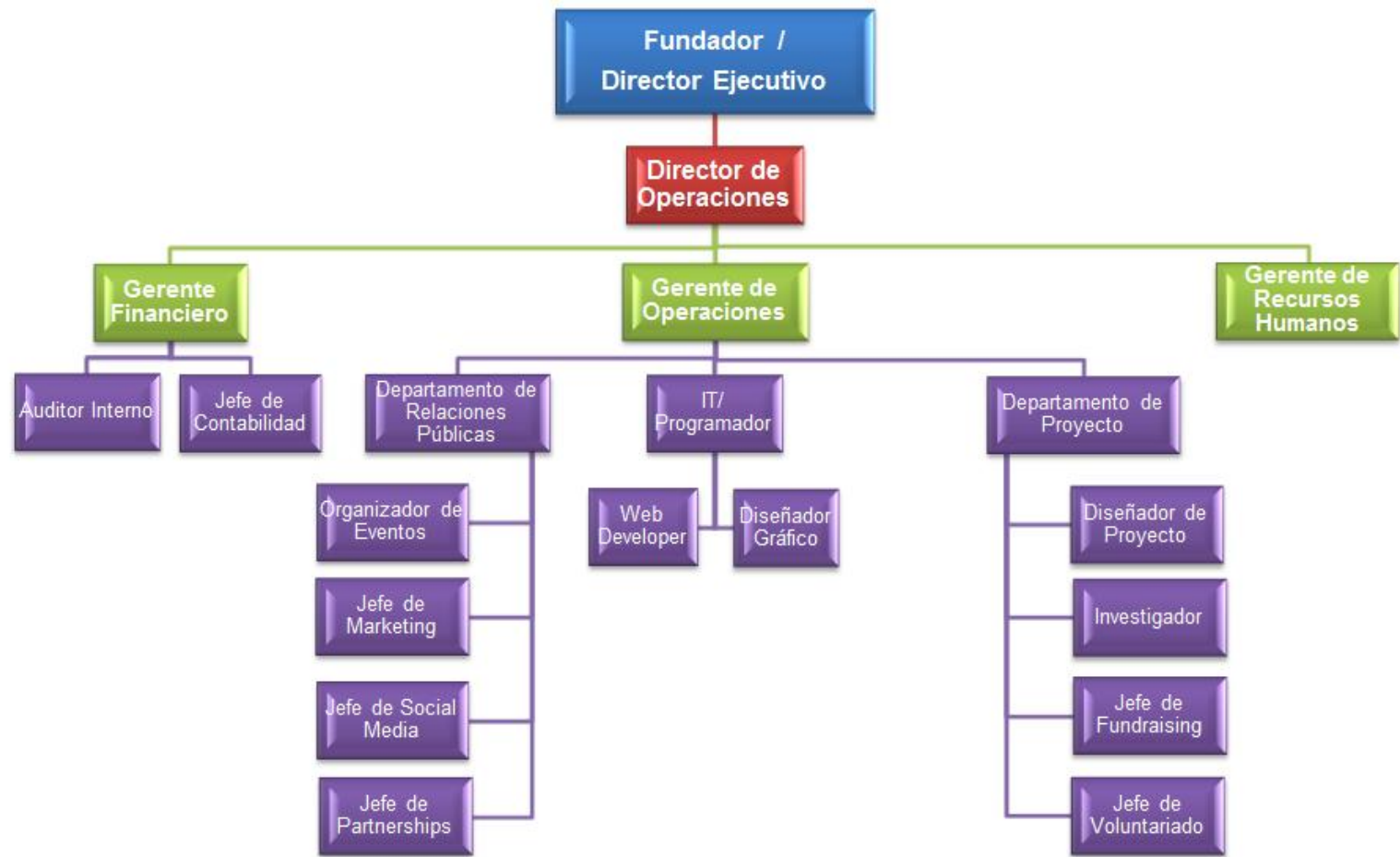


Gráfico 10. Estructura Organizacional de Wishes Alliance. Adaptado de “Wishes Alliance”, por Wishes Alliance,

2012.

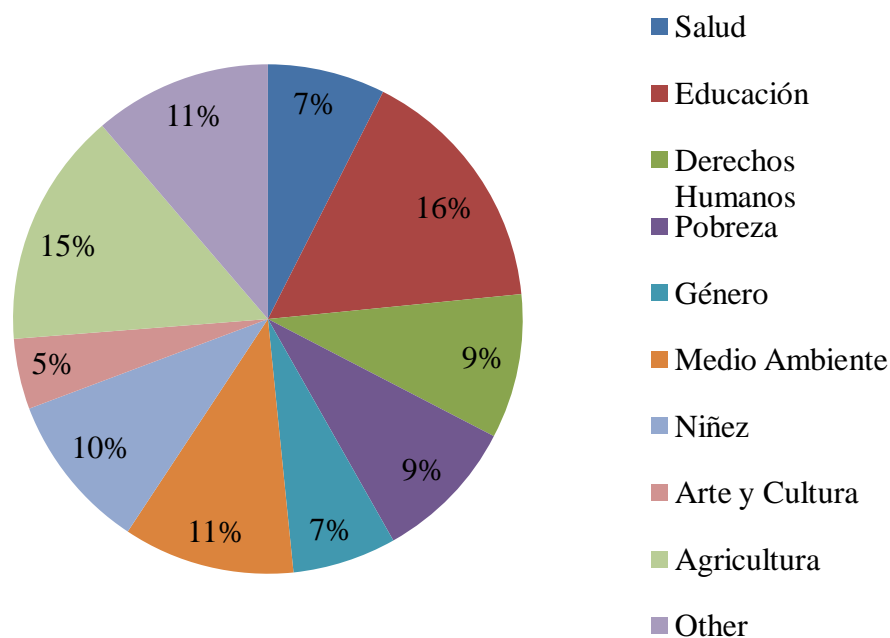


Gráfico 11. Área de trabajo de las OSCs encuestadas. Elaboración Propia.

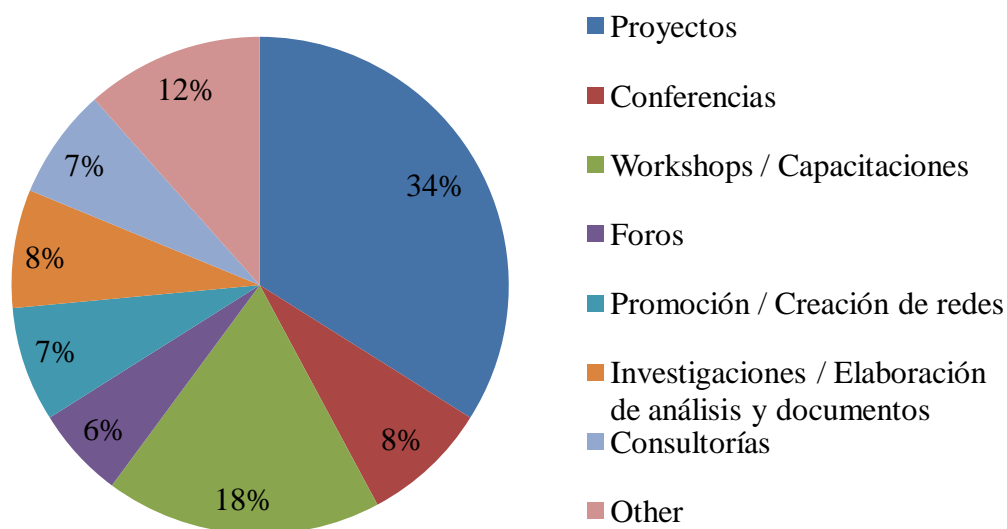
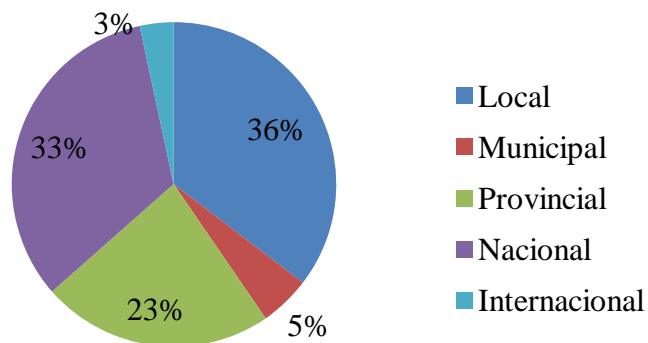
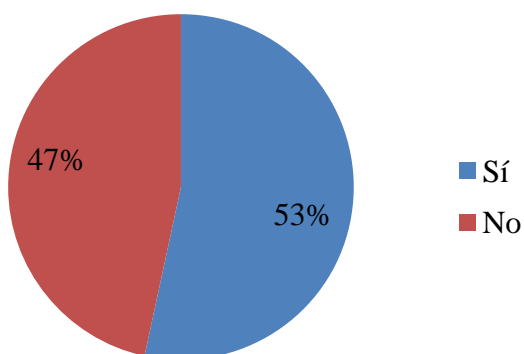


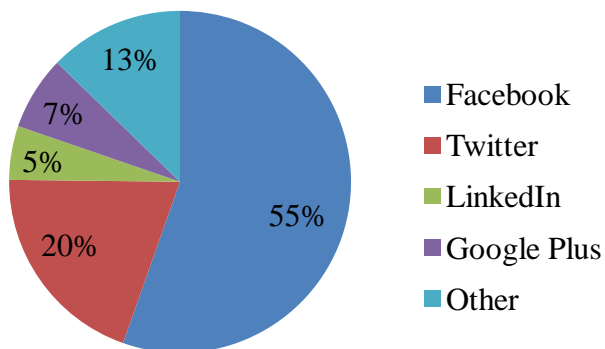
Gráfico 12. Actividades Principales que realizan las OSCs encuestadas. Elaboración Propia.



*Gráfico 13.*Ámbito territorial donde trabajan las OSCs encuestadas. Elaboración Propia.



*Gráfico 14.*OSCs que tienen página web propia. Elaboración Propia.



*Gráfico 15.*Redes sociales donde las OSCs tienen una cuenta. Elaboración Propia.

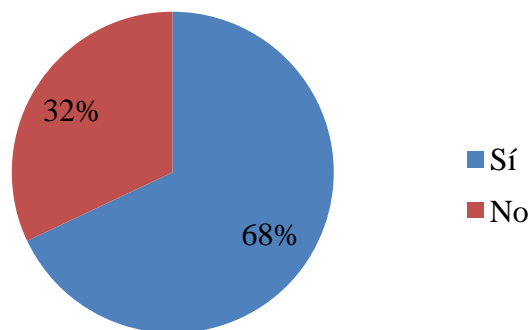


Gráfico 16. OSCs que colaboran. Elaboración Propia.

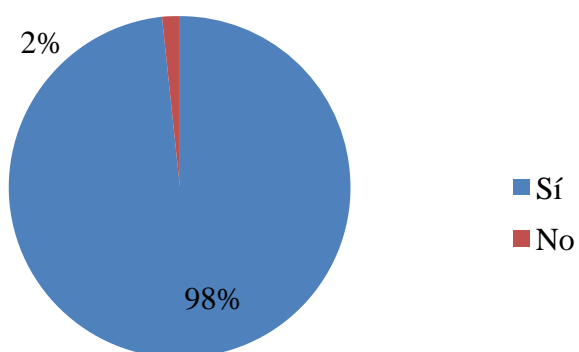


Gráfico 17. OSCs interesadas en colaborar. Elaboración Propia.

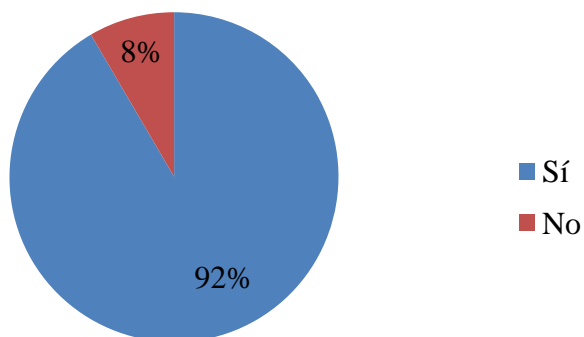
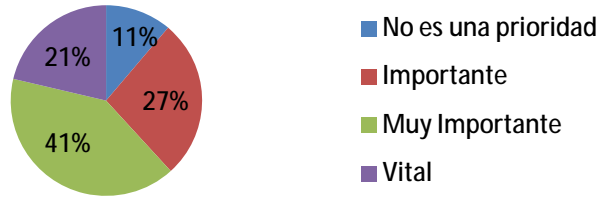


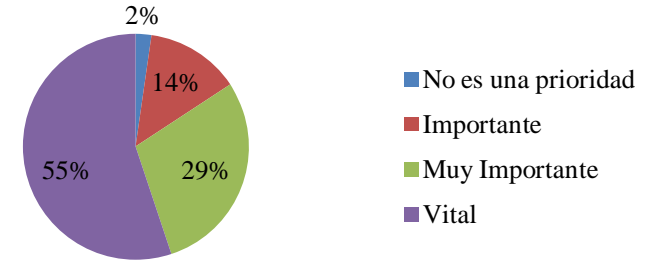
Gráfico 18. OSC que desean que exista una entidad externa que facilite la colaboración entre OSCs. Elaboración Propia.

Gráfico 16. Importancia que le dan las OSCs a ciertas áreas de su organización. Elaboración Propia.

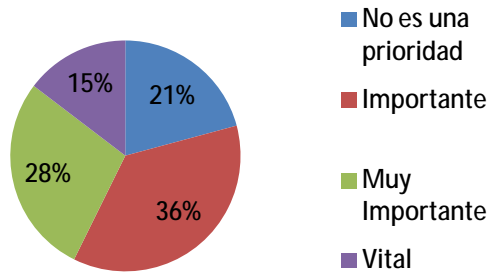
Indicar la importancia que le da su organización al internet y la tecnología



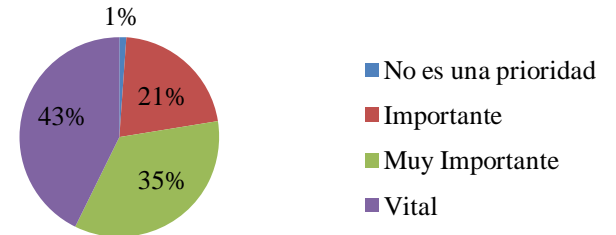
Indicar la importancia que le da su organización al financiamiento



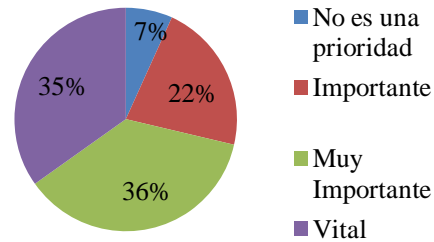
Indicar la importancia que le da su organización al marketing de sus actividades



Indicar la importancia que le da su organización al desarrollo de sus competencias



Indicar la importancia que le da su organización a la innovación



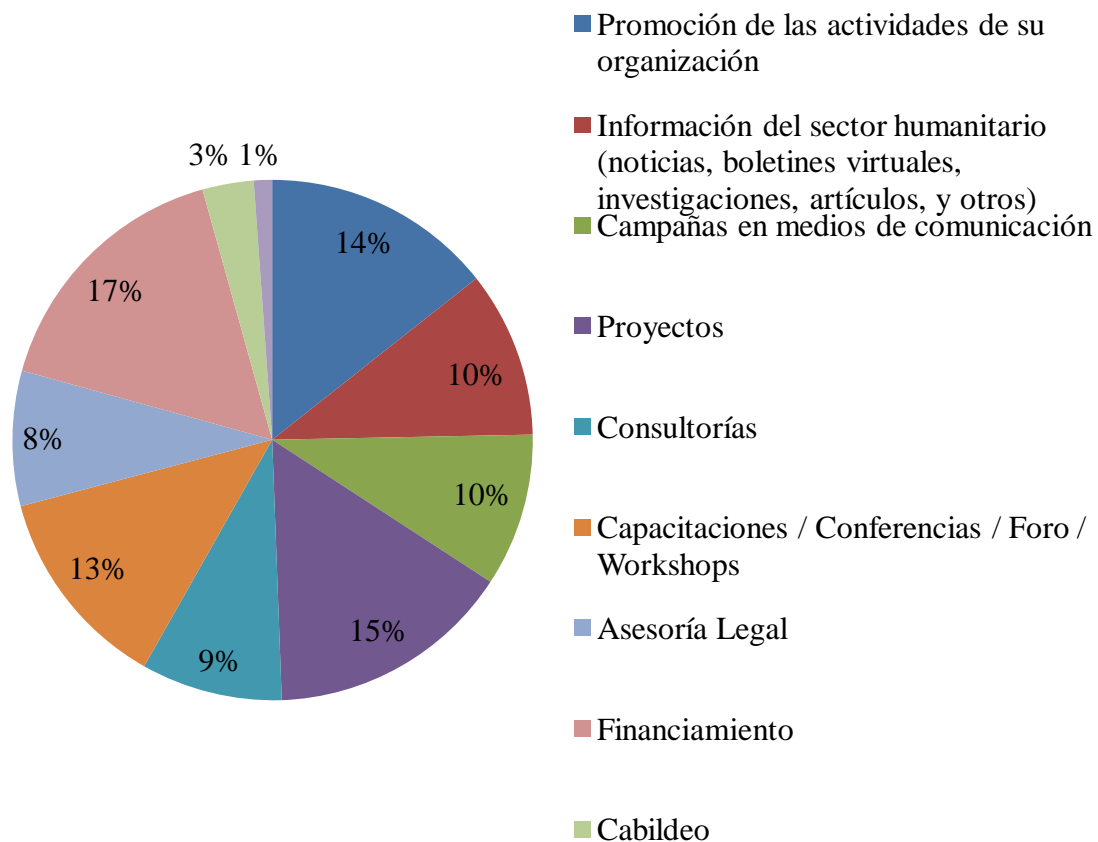


Gráfico 20. Servicios que debe ofrecer la entidad paraguas. Elaboración Propia.

Fecha:

SECCIÓN I – DATOS GENERALES

1. Nombre de la Organización: _____

2. Persona de Contacto: _____

3. Año de constitución: _____

4. Dirección: _____

5. Números de Teléfono: _____

6. Número de Fax: _____

7. Email: _____

8. Página Web: _____

9. Cuentas en redes sociales: _____

10. ¿Cómo describiría su organización?:

- Organización No Gubernamental ____
- Organización Comunitaria ____
- Asociación ____
- Fundación ____
- Sindicato ____
- Otro _____

11. ¿Está registrado en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil?:

Sí

No

Año de registro: _____ Número de Registro: _____

SECCIÓN II – OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

12. Descripción General de la Organización:

13. Misión:

14. Visión:

*Opcional: Adjuntar documentos informativos / promocionales de su organización

SECCIÓN III – ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

15. Ámbito territorial que abarca las actividades de su organización:

- Local ____
- Municipal ____
- Provincial ____
- Nacional ____
- Internacional ____

16. Área de trabajo de su organización (puede ser más de un área de trabajo):

- Agricultura ____
- Arte y Cultura ____
- Derechos Humanos ____
- Educación ____
- Género ____
- Medio Ambiente ____
- Niñez ____
- Pobreza ____
- Salud ____
- Otros _____

17. Actividades principales que realiza su organización:

- Cabildeo ____
- Conferencias ____
- Consultorías ____
- Foros ____
- Investigaciones / Elaboración de Análisis y Documentos ____
- Promoción / Creación de Redes ____
- Workshops / Capacitaciones ____
- Otros _____

18. Resumen de las actividades del ultimo año:

19. ¿Está afiliado a alguna otra red local o internacional?:

Sí No

Si es así, ¿A cuál/cuáles?:

- _____
- _____
- _____
- _____

SECCIÓN IV – DATOS DEL DIRECTORIO Y LOS MIEMBROS

20. Presidente: _____

21. Secretaria: _____

22. Tesorero: _____

23. Lista de Miembros (escribir en un archivo adjunto)*

24. Otros cargos que considere importante:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

SECCIÓN V – FINANCIAMIENTO

25. Listar las fuentes de donde ha recibido financiamiento:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

SECCIÓN VI - DECLARACIÓN

Confirmando que los datos en la presente solicitud son correctos y fidedignos, que _____ (Nombre de la Organización) ha leído y está de acuerdo con los objetivos y valores de la Organización Ecuador Colabora, que continuamente participaremos en sus actividades y programas, y que actualizaremos nuestra información organizacional periódicamente.

Firma:

Nombre:

Cargo:

Cédula de Identidad:

Para uso oficial de Ecuador Colabora

Recibido por: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Fecha de solicitud Aprobada por la Junta Directiva: _____

C. Cuestionarios

Cuestionario 1

Entrevista a Nadia Zeine

(Fundadora y Directora Ejecutiva de Wishes Alliance)

Pregunta: What is the history behind Wishes Alliance? Who had the idea/initiative to create Wishes? Who were the supporters?

Respuesta: I am the founder of Wishes Alliance. I started Wishes Alliance with the motivation to connect NGOs. I believe that NGOs have a common goal, which is to alleviate poverty and/or to improve lives of people.

When I first moved to Ghana, just like many youth I wanted to create change and have an impact when I saw the state of some living conditions, and I was inspired to make that change. When I thought of starting a Non-Governmental Organization, I realized just how many others already existed and how many had similar causes. I studied how many NGOs had similar causes and were in same or close communities and wondered what sustainable impact they could have if they connected their efforts.

The idea of Wishes Alliance truthfully started with connecting same objective NGOs to each other to combine strengths and knowledge to achieve higher results. It took months of deliberation after unexpected setbacks to realize that we would encounter many more problems of trust if we continued to pursue an agenda of promoting collaboration among like-focused NGOs, and a new direction came to light; which has been to have diverse-focus NGOs working in close proximity or same communities work

together. We found this new direction would also serve communities better for fully integrated projects which are more effective in its approach to social problems.

P: What happened in Ghana to make CSOs accept, support and participate in Wishes' initiative of collaboration? How come it happened a few years ago with the creation of Wishes and not before?

R: Lots of work has gone into this. A lot of planning, strategy, mistakes, learning and experiences have had time spent on by myself as Founder and Wishes Alliance too. Discovering what could facilitate collaboration has been a journey for Wishes Alliance.

We have sensitized other NGOs about working together to achieve more, and we put ourselves in the driving seat to lead the discussion on ways to make collaboration among NGOs work. Wishes Alliance also created the Wishes Alliance Forums for real-time discussions to take place among NGOs. This initiative has truly made Wishes Alliance known and the center piece for the idea of NGOs working together in Ghana. The Forums have been a great idea for NGO engagement and also for Wishes Alliance to collect more data on NGOs. We can proudly say that we have more accurate data on NGOs than any public institution in the country; this has been mostly information collected from NGOs attending forums.

Cooperation among NGOs is still a huge and challenging agenda for any organization to pursue. We are always happy to work with and share our ideas and information and possibly collaborate with other bodies that want to be a part of building a co-creating sustainable future.

P: What were the general steps to build the organization?

R: We first founded the idea, then we made all the legal and protocol steps to set it up. We drew objectives and an organizational design, and then Wishes Alliance started recruiting. We had a few idea blocks and challenges at the start and we wanted to open our opportunities and approach and so Wishes Alliance made a policy decision to recruit young people from different parts of the world to bring together ideas and energy and revolutionary ideas on the edge of new direction.

P: What were the main challenges during the creation of Wishes? What are the challenges now?

R: I believe some of our challenge has been the controversy of having an objective and vision that seems risky and its effectiveness in acceptance. If people do not accept an idea or belief, how can it work? We struggled a lot with that fact in the beginning. Now, we just make it happen.

Our challenges currently are intimate and more with internal situations of building the team Wishes Alliance dreams of. This will be our focus, ie to build a good and inspired team in 2013.

P: What were the strategies to make CSOs become a member of Wishes and be part of the activities?

R: Our initial groundwork, which took a lot of time, was to record NGOs in the country into a database and making an electronic index of information available to the general public online. It is accessible and viewable to anyone in the world, and could be

particularly interesting to people who want information on NGOs in Ghana. Creating such a platform gave us an audience with NGOs in Ghana when we sought it. It also provided open conversations for more information we wanted for the visibility of their organizations.

In our first phase, we build more consensus among NGOs. We achieve these with our NGO Forums ‘Thinking Together as NGOs’ and our Wishes Alliance games. We believe that a first step in what we want to do is build relationships and trust among and across NGOs to create more dialogue and improve engagement. With these, NGOs that Wishes Alliance communicates with become stakeholders as they inherently become a part of the Alliance.

P: What have been the key factors for the success of Wishes?

R: I believe it has been vision and determination. I believe it has been the genuine concept and the interesting non-competitive role. I believe a great part of our success path has been our daily objective to positively impact and build capacity and knowledge of NGOs.

P: What have been the most important accomplishments of the organization?

Our existence in challenging the status quo. Our Forums, and its platform to engage NGOs. And the dialogues we have facilitated. Our Index/database of NGOs online on the world wide web. Being the NGO regarded to have the interest of all NGOs in the country as its focus.

P: What is the impact/influence of Wishes in Ghana's development?

R: This is a part of what is listed in our accomplishments. Now local government in Ghana approaches us to create bridges between them and NGOs and also seek information from us. Other NGOs contact us for information about other NGOs or general data on social causes.

A lot of the instances we encounter and opportunities we create would not have otherwise been there without the existence of Wishes Alliance. Our promotion and facilitating of ‘co-creating a sustainable future as NGOs’ creates a discussion and trend of cooperating and working together to achieve higher impact results.

P: What are the future projects/plans for Wishes Alliance?

R: To grow! We want to better our team, and we will be focus on developing that next year. We want to better our daily operations and how we execute our ideas and solutions. Wishes Alliance will be developing our forums to be more effective, and inspire more creativity in our discussions. Our missions will be to continuously improve what we do and to master our initiatives.

A big upcoming future project and initiative of Wishes Alliance is to develop social enterprises and micro businesses to fund our activities and projects, and our operations as an NGO. We hope to create models that will be scalable to other NGOs and therefore also inspire other NGOs to develop social enterprises as a means to have societal sustainable change.

Cuestionario 2.

Formato de Encuesta

Nombre de la Organización *

Persona de Contacto

(opcional)

¿Cómo describiría su organización?

- Organización No Gubernamental
- Organización Comunitaria
- Asociación
- Fundación
- Sindicato
- Otro:

Por favor liste el área de trabajo de su organización *

(Puede ser más de un área de trabajo)

- Salud
- Educación
- Derechos Humanos
- Pobreza
- Género
- Medio Ambiente
- Niñez
- Arte y Cultura
- Agricultura
- Otro:

¿Cuáles son las actividades principales que realiza su organización? *

- Proyectos
- Conferencias
- Workshops / Capacitaciones
- Foros
- Promoción / Creación de redes
- Investigaciones / Elaboración de análisis y documentos
- Consultorías
- Otro: _____

Por favor indique el ámbito territorial que abarca las actividades de su organización *

Local

¿Su organización tiene página web propia?

Sí

Seleccione las redes sociales en donde su organización posee una cuenta

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Google Plus
- Otro: |

Indicar la importancia / prioridad que le da su organización a las siguientes áreas *

	No es una prioridad	Importante	Muy Importante	Vital
Marketing de sus actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet y Tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración con otras Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de las capacidades/competencias de su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Actualmente, ¿Colabora usted con otras OSCs? *

Sí

¿Estaría interesado en colaborar con otras OSCs para la realización de proyectos u otras actividades? *

Sí

¿Quisiera que exista una organización externa que realice diferentes actividades para promover la colaboración y comunicación entre OSCs? *

- Sí
- No

Si en la pregunta anterior respondió que Sí: ¿Qué servicios quisiera que ofrezca dicha organización?

- Promoción de las actividades de su organización
- Información del sector humanitario (noticias, boletines virtuales, investigaciones, artículos, y otros)
- Campañas en medios de comunicación
- Proyectos
- Consultorías
- Capacitaciones / Conferencias / Foro / Workshops
- Asesoría Legal
- Financiamiento
- Cabildeo
- Otro: _____

Cuestionario 3.

Entrevista a Lilly Márquez de Castro

Pregunta: ¿En qué organizaciones ha trabajado?

Respuesta: Siempre he trabajado en Organizaciones No Gubernamentales y en organizaciones que tienen que ver con el trabajo en la salud sexual y reproductiva básicamente. Luego he trabajado en organizaciones de comunidades o poblaciones vulnerables como trabajadores sexuales, jóvenes, homosexuales, etc. Lo concerniente a mi trabajo dentro de la organización son temas que tienen que ver con respuestas desde la sociedad civil hacia varias temáticas como planificación familiar, VIH/SIDA y tuberculosis.

He trabajado en APROFE, en Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar, en la Fundación Amigos por la Vida, en Organizaciones financiadas por la Cruz de Malta, en Organizaciones que se basan en recursos que vienen del Fondo Mundial

especialmente para la respuesta en las enfermedades de malaria, VIH y tuberculosis y que trabajan con la sociedad civil y el Estado.

P: ¿En qué organización trabaja actualmente?

R: Hace tres meses terminé mi contrato con el organismo que liga las propuestas nacionales ecuatorianas con el Fondo Mundial. En este momento estoy trabajando en una organización privada que tiene que ver con reproducción humana pero no me he desligado totalmente de las propuestas nacionales donde yo participo como sociedad civil.

P: ¿Cómo colabora el Fondo Mundial con otras organizaciones?

R: El Fondo Mundial es un organismo financiero que solicita a los países que construyan propuestas nacionales. En este caso hay colaboración sociedad civil-Estado y sociedad civil-sociedad civil. En el primer caso por ejemplo existe un comité que está formado por representantes del Estado, que posean diferentes responsabilidades dentro del estado. En el segundo caso, en el lado de la sociedad civil, lo que se busca más es la complementariedad frente a la respuesta. La sociedad civil para tener una respuesta más fortalecida, eficiente y eficaz dentro de las propuestas busca representantes que se complementen. Por ejemplo, en temas de representación vas a tener una representación de los grupos vulnerables y por otro lado vas a tener el grupo académico que está representado por profesionales que ven la enfermedad desde otro punto de vista. También están otros sectores como la Iglesia. Entonces mi experiencia es que en la sociedad civil hay que buscar una representación con participaciones complementarias para mejorar la respuesta.

P: ¿Qué beneficios le ha dado la colaboración a los proyectos donde ha trabajado?

R: Primero que cada población de la sociedad civil conozca que existen otros grupos con grandes necesidades igual que ellos pero con grandes diferencias. El conocer que no son los únicos, que la población es muy diversa. Cada grupo de la sociedad civil tiene sus necesidades, especificidades y diferencias. Esa es una gran diferencia con el Estado. El Estado se alinea en una sola norma que la dicta quien esté dirigiendo en ese momento el gobierno. En la sociedad civil no hay esa norma. Cada grupo marca su norma de acuerdo a las necesidades que ellos creen tener, porque muchas veces la percepción no es lo mismo que la realidad.

Otra cosa que generalmente ha sucedido es que los grupos de la sociedad civil que son múltiples, muchas veces no quieren ceder frente a solicitudes de otros grupos ya sean de la misma sociedad civil o del Estado. En la sociedad civil como somos libres y democráticos, cada cual quiere hacer lo que crea conveniente poniendo sus propias normas. Entonces el llegar a consensos en la sociedad civil es muy complicado, mientras que el Estado tiene que llegar a un consenso porque no le queda de otra.

P: ¿Qué desventajas o riesgos ve usted en la colaboración?

R: Las desventajas es que en los grupos de la sociedad civil con los que he trabajado, nacional e internacionalmente, casi siempre prima el interés personal más que el institucional. Entonces cuando hay colaboración, si no se entiende bien que es una colaboración institucional para fortalecer una respuesta de la sociedad civil, se convierte en un negocio de amigos.

P: ¿Cómo cree usted que se puede cambiar esto?

R: Que la sociedad civil se normatice dependiendo del sector donde se trabaje. Que se estandaricen ciertas normas de ética, ciertas reglas de comportamiento. Inclusive que se sometan a las leyes de la constitución. Que sepan que aunque a la sociedad no le guste, existe un marco legal que también debe regir que implica la participación de la sociedad civil.

Primero hay que entender que sin colaboración no hay resultados. Segundo, poder llegar a consensos porque no hay el entendimiento. Tercero, el trabajo en equipo. Cuarto, que todos buscan a todos cuando tienen una necesidad no cuando tienen una meta.

P: ¿Cuáles considera que son los factores que facilitan la colaboración entre OSCs en el Ecuador?

El económico, cuando existe alguna retribución de cualquier índole, puede ser también intercambio de información, experiencia, asistencia.

P: ¿Qué buscan las OSCs en Ecuador?

R: Buscan que se cumplan con sus derechos. Ahí sí se respaldan en la Constitución de la República. Desgraciadamente no lo aplican para sus deberes. Que se escuche su voz y en mi experiencia no se escucha porque la voz de la sociedad civil no es única. Es muy dividida entonces todos hablan y nadie entiende. Por eso es que una de las cosas que yo creo que el país necesita es hacer incidencia política desde el punto de vista del fortalecimiento de la sociedad civil para conocer que si se grita con diferentes voces nadie escucha.

P: ¿Conoce usted alguna organización en Ecuador que tenga como objetivo principal promover la colaboración entre OSCs?

R: Yo creo que ninguna. Normalmente lo incorporan como parte de su misión pero no lo hacen su objetivo principal.

P: ¿Cuál cree usted que sería el impacto de tener una organización que sea una facilitadora, que conecte a las organizaciones para que colaboren?

R: Yo creo que las OSCs, con grupos de apoyo y comunidades de base que tienen niveles mucho más bajos de organización que las otras, no tienen una herramienta para unir todas las manos. Entonces sería una organización de enlace como el equivalente al Fondo Mundial que lo realiza a través del mecanismo de coordinación país, el cual reúne políticamente y obligatoriamente a los países. Si se pone exactamente el mismo concepto para el empoderamiento, fortalecimiento y facilitación de procesos, las organizaciones irían con más gusto.

P: ¿Cómo debería ser dicha organización en términos de estructura, qué actividades debería realizar?

R: Hay que hacer un FODA de las OSCs y apoyar con el fortalecimiento de capacidad instalada, el desarrollo de competencias, para que su respuesta sea más eficiente.

P: ¿Qué sugerencias daría para mejorar la relación Estado-Sociedad Civil?

R: Cambiar los actores de ambos lados. Uno de los problemas que tiene la sociedad civil ecuatoriana es que no hay alternabilidad en los líderes. El que llega a ser líder se posesionó y no quiere salir. Entonces la detección de nuevos actores con capacidades

sería una herramienta fabulosa para dar nuevas ideas, porque los líderes no dan paso a los cambios porque tienen miedo de perder los beneficios que tienen. El Estado se podría fortalecer utilizando la sociedad civil como su mejor aliado.

P: ¿Qué sugerencias daría para mejorar la relación Sector Privado con fines de lucro-Sociedad Civil?

R: El problema del sector privado con fines de lucro es que han sido invitados a participar pero casi siempre es simplemente por buscar financiamiento de las actividades de aquellos que son sin fines de lucro. Entonces ellos piensan que solo los buscan para que financien algo. Lo hacen más como responsabilidad social y porque ahora tienen la obligación de hacerlo. Pero si ellos tuvieran alguien que los guíe en decirles cuáles son las ventajas adicionales de cumplir con lo que los obliga el Estado de responsabilidad social, sería mucho mejor.

Cuestionario 4.

Entrevista a Rosa Manzo

Pregunta: ¿En qué organizaciones ha trabajado previamente?

Respuesta: Antes de integrarme a Fundación Quimera, colabore con el Centro de Investigación y Apoyo a la Mujer, el taller de comunicación Mujer y la Fundación de Estudios, Acción y Participación Social.

P: ¿En qué organización trabaja en la actualidad y a qué se dedica dicha organización?

R: Ahora soy Directora ejecutiva de Fundación Quimera que se dedica a la promoción de los derechos humanos de los grupos de atención prioritaria y de aquellos que viven discriminaciones por diversas razones. Nuestros ámbitos de acción mas específicos tienen que ver con los temas de derechos sexuales y reproductivos, en especial, prevención de VIH/sida, violencia basada en género, trata con fines de explotación sexual de niñas, niños y adolescentes. También hacemos fortalecimiento de capacidades locales e institucionales.

P: ¿La organización colabora con otras entidades? Si es así, ¿con cuáles?

R: Siempre trabajamos en amplias relaciones de colaboración con otras organizaciones. Al momento, tenemos alianzas con movimientos de mujeres, organizaciones sociales y juveniles, trabajadoras del sexo, comunidad GLBTI, personas viviendo con VIH, etc. También con otras OSCs locales, nacionales y de otros países. Con instituciones establecemos coordinación y desde el año 2004 Quimera lidera la Red sida El Oro y la Red Contra la violencia y la trata.

P: ¿Cuáles son los beneficios de la colaboración para usted?

R: Son enormes los beneficios de trabajar en colaboración mutua, como Quimera lo tenemos integrado como un Estrategia de trabajo fundamental para dar respuestas integrales y mas amplias a los problemas y sus causas.

P: ¿Cuáles son las desventajas o riesgos de la colaboración?

R: Siempre hay la posibilidad de que las organizaciones más fuertes anulen un tanto a las menos fortalecidas.

P: ¿Cómo ha ayudado a su organización colaborar con otras?

R: Hemos aprendido a actuar sobre la base de acuerdos y principios, a saber tomar decisiones previos procesos participativos y democráticos, a buscar la inclusión en términos de respeto e igualdad.

P: ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de las OSCs en el país?

R: Hay muchas necesidades, una de ellas es no tener respuestas ante los nuevos cambios que se viven en el país y en el contexto internacional.

P: ¿Qué sugerencias daría para fortalecer la sociedad civil ecuatoriana?

R: Justamente creo que hay que romper el aislamiento y establecer estrategias de socios y trabajo en red.

P: ¿Conoce alguna entidad en Ecuador cuyo objetivo principal es de promover la colaboración entre OSCs?

R: No conozco, salvo un proyecto de Esquel, pero no me ha resultado claro.

P: ¿Cuál cree que sería el impacto en Ecuador de tener una organización que trabaje como facilitadora y que conecte a las OSC para que colaboren?

R: Podría ser muy beneficioso siempre y cuando se actúe con toda claridad y transparencia.

P: ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la relación entre el sector público y las OSCs?

R: Constituir espacios multisectoriales donde se confluya con aportes y una Interrelación de respeto, buscando resultados e impactos previamente acordados.

P: ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la relación entre el sector privado con fines de lucro y las OSCs?

R: Que fortalezcamos la línea de la responsabilidad social en temas claves para el país, reuniendo recursos y experticias.

Cuestionario 5.

Entrevista a Javier Gutiérrez

(Director Ejecutivo de Fundación JUCONI y Presidente de la Red de ONGs de
Guayaquil – AROG)

Pregunta: ¿En qué organizaciones ha trabajado previamente?

Respuesta: Desarrollo y Autogestión (DYA), Grupo FARO, Fundación ESQUEL, Fundación Wilson Popenoe, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV, Comisión de Control Cívico de la Corrupción, C.C.C.C

P: ¿En qué organización trabaja en la actualidad y a qué se dedica dicha organización?

R: Fundación JUCONI (Junto con los niños) ejecuta proyectos para enfrentar la problemática del trabajo infantil y dar soluciones a familias que enfrentan violencia intrafamiliar y/o abusos (maltratos) de sus hijos en las escuelas.

P: ¿La organización colabora con otras entidades? Si es así, ¿con cuáles?

R: JUCONI colabora con Ministerio de Inclusión Social y Económica, Save the Children, Colectivo de Organizaciones Sociales del Guayas, por la infancia y adolescencia, Universidad de Guayaquil, Asociación Red de ONGs de Guayaquil AROG, Fundación TELEFÓNICA, Red AMIGA y Contrato Social por la Educación.

P: ¿Cuáles son los beneficios de la colaboración para usted?

R:

- Incrementar el impacto de nuestros proyectos.
- Compartir conocimientos, metodologías y recursos.
- Hacer incidencia política.
- Evitar la duplicidad de acciones.

P: ¿Cuáles son las desventajas o riesgos de la colaboración?

R:

- No se logra continuidad o sostenibilidad de los acuerdos.
- Deseos de protagonismo de ciertas instituciones.
- Si no están claros los acuerdos, una organización puede entregar muchos más recursos (humanos y financieros) que las otras.

P: ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de las OSCs en el país?

R:

- Acceso a nuevos recursos.
- Mayor colaboración entre OSC (en redes).
- Mayor articulación con el Estado e involucramiento en políticas públicas.

- Mejor manejo de las nuevas tecnologías de la información (TICs).

P: ¿Qué sugerencias daría para fortalecer la sociedad civil ecuatoriana?

R:

- Crear y potenciar redes ciudadanas.
- Articularnos con las universidades para fomentar programas de fortalecimiento de capacidades.
- Participar en redes de otros países (intercambio de experiencias, aprendizajes, lecciones).
- Evitar mezclarnos con intereses partidistas (es decir, mostrar que somos “espacios público-ciudadanos”).
- Potenciar el discurso de que somos –las OSC de ciudadanos– un “bien público”.

P: ¿Cuáles considera que son los factores que facilitan o dificultan la colaboración entre OSCs en el Ecuador?

R: Facilita la situación actual que da un mayor protagonismo al Estado en la ejecución (y prestación) de los servicios sociales. Este hecho hace que las OSC tengamos una mayor conciencia de la necesidad de articularnos. Asimismo, las nuevas tecnologías de la información (redes sociales, Facebook, etc.) hace que tengamos un contacto mucho más directo con redes ciudadanas o con OSC de otros países, lo cual facilita la colaboración.

Lo que dificulta, a mi parecer, es que las OSC tienden a concentrarse en sus propias necesidades para subsistir como organizaciones, por lo cual la colaboración en red, no suele estar entre sus prioridades.

P: ¿Conoce redes o entidades paraguas de OSCs en el país? ¿Cuáles?

R: No existe al momento “una red” nacional. Se está conformando un Colectivo Nacional de OSC en Quito, con participación de varias ciudades (incluye Guayaquil), el cual está en proceso.

Existen algunas (muy pocas) redes nacionales “temáticas”. Por ejemplo FENODIS que agrupa todas las OSC del país que trabajan en temas de discapacidad. Otros temas que agrupan a OSC a escala nacional son: medio ambiente, infancia y algunas organizaciones empresariales.

P: ¿Conoce alguna entidad en Ecuador, que trabaje a nivel nacional, cuyo objetivo principal es de facilitar la colaboración entre OSCs?

R: En parte algo hace CERES (Centro Ecuatoriano de Responsabilidad Social).

P. ¿Cuál cree que sería el impacto en Ecuador de tener una organización que trabaje como facilitadora y que conecte a las OSC para que colaboren? ¿Cómo debería ser dicha organización en términos de estructura, qué actividades debería realizar?

R: Es una propuesta muy interesante. No existe en Ecuador una entidad de este tipo, que articule a las organizaciones desde una perspectiva técnica y metodológica y que apoye a las redes existentes en el país. Tendría un buen impacto, desde esta perspectiva.

En cuanto a estructura creo que sería interesante que se maneje con equipos de facilitadores, al menos en las 3 regiones en las que se concentran las OSC (Quito, Guayaquil y Cuenca).

P: ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la relación entre el sector público y las OSCs?

R: Sería importante contar con espacios (mesas de trabajo) para articular las iniciativas del sector público y de las OSC con miras a llevar adelante acciones conjuntas para el fortalecimiento de la ciudadanía en el Ecuador.

P: ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la relación entre el sector privado con fines de lucro y las OSCs?

R: El sector de la empresa privada debería tener líneas de acción con las OSC que trabajan en los territorios de las empresas. Por ejemplo, las empresas de Guayaquil deberían contar con acciones de apoyo al desarrollo social, definidas de manera conjunta con la Red de ONGs de la ciudad.

Cuestionario 6.

Entrevista a Lucila Pérez.

Pregunta: ¿En qué organizaciones ha trabajado usted?

Respuesta: En el área de organizaciones sociales estuve trabajando en el Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano CEPESIU, que trabajaba con programas de apoyo a microempresarios en los sectores marginales. Después estuve en Plan Internacional que también tenía su programa de apoyo a microempresarios tanto rurales como urbanos. Luego estuve como directora de la Fundación Wong.

P: Me puede comentar acerca de la experiencia del Encuentro de OSCs en Guayaquil en 1999.

R: Se planteó a OXFAM, una organización en la cual Carolina Portaluppi era la directora regional, para poder desarrollar un proyecto que permita hacer una línea base de cuál era la situación de las organizaciones sociales. Especialmente lo que había en cuestionamiento era que las organizaciones sociales son muy buenas para trabajar la parte social y comunitaria pero tienen limitaciones en cuanto a la parte de la gestión de la organización en la búsqueda y manejo de recursos. Creo que aún persiste podríamos decir los “malos administradores”.

En esa época todavía no existían programas de formación en el área de gestión de organizaciones sociales. Siempre se han desarrollado programas para elaboración de proyectos o cosas más específicas, pero lo que se quería conocer era cuál era el nivel de formación que tenían los administradores de las organizaciones sociales, la gente que estaba a cargo del día a día, los responsables de la gestión de búsqueda de recursos.

El otro componente que tenía el proyecto era la capacitación de un grupo de organizaciones sociales precisamente en esas áreas de gestión y uso de la tecnología. Hubo un evento en el que se trajeron a 3 consultores internacionales. Estuvo un doctor de la Escuela de Tecnología Superior de Montreal que vino a hablar sobre el desarrollo de emprendedores sociales y participó Olga Navarro de la Universidad de Quebec con respecto a la relación norte sur en lo que es la cooperación internacional, y también participó otro consultor de la misma universidad que habló sobre la participación del

tercer sector o las organizaciones sociales dentro del manejo social de las comunidades y la sociedad en general.

P: ¿La iniciativa fue dada por OXFAM o por un grupo de organizaciones?

R: Acabábamos de conocernos con Carolina y le propuse la idea. Discutimos sobre lo importante que era conocer la situación en que se encontraban las organizaciones sociales que era un tema que siempre me había preocupado. Pensaba y aún pienso que los administradores de las organizaciones sociales son gente con muy buenas intenciones pero que aún les falta esa destreza administrativa, una mayor formación para gerenciar las organizaciones.

P: ¿En dónde se llevó a cabo el Congreso?

R: Aquí en Guayaquil en la Escuela Politécnica del Litoral. Yo en esa época trabajaba en la escuela de posgrado de administración de empresas de la ESPOL. Tal vez por eso el enfoque en la administración porque yo trabajaba en esa área.

P: ¿Cuántos días duró el congreso?

R: Dos días el congreso y la investigación entre 6 y 8 meses. El congreso estuvo en la parte intermedia de la investigación. Hubo la etapa de la capacitación a las organizaciones y luego el congreso. Pero el congreso más que presentar resultados aunque sí hubo una presentación de resultados lo que buscaba era traer gente con otras ideas, expertos, para poder compartir con los representantes de las organizaciones sociales.

P: ¿Quién realizó la investigación?

R: El sociólogo Gerardo Banegas.

P: ¿Cuáles son los beneficios de la colaboración entre agentes de la sociedad civil?

R: Creo que en algunos casos están dando respuestas que a veces el gobierno no alcanza a dar y en lugar que se dupliquen los datos debería ser más bien un trabajo colaborativo. Por ejemplo el gobierno tiene los recursos financieros pero no alcanza a utilizarlos mientras que las organizaciones sociales tienen los recursos humanos y le faltan los recursos financieros, tienen la experiencia para hacer el trabajo social. Si trabajan juntos podrían tener mejores resultados.

P: ¿Cuáles considera que son las desventajas o riesgos de colaborar entre OSCs?

R: No le veo riesgos. Cada organización tiene su experticia y se pueden complementar.

P: ¿Conoce usted redes u organizaciones paraguas de OSCs que faciliten la colaboración?

R: AROG es la organización que está liderando ese tipo de organizaciones paraguas.

P: ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la relación entre el sector público y las OSCs?

R: Pienso que la gente que está en el gobierno debería visualizar la gran capacidad de trabajo que tienen las organizaciones sociales, que ya hay una infraestructura de trabajo desarrollada y que el gobierno no tiene que invertir en esa estructura sino canalizar sus recursos a través de estas organizaciones.

P: Qué sugerencias daría para mejorar la relación entre el sector privado con fines de lucro y las OSCs?

R: En mi experiencia con la Fundación Wong, ellos canalizan recursos de la empresa y recursos externos para apoyar determinados sectores rurales especialmente en las escuelas donde están sus haciendas. Yo creo que el sector privado en lugar de crear otras infraestructuras/organizaciones debería desarrollar el área de responsabilidad social apoyándose en las organizaciones sociales existentes que le interesa apoyar.

P: ¿Cuál ha sido la incidencia de la política actual en el trabajo de las OSCs?

R: He visto que el gobierno ha tratado de concentrar los recursos, especialmente de la cooperación internacional, a través de las instituciones públicas. En algunos casos ha obstaculizado el flujo de recursos a las organizaciones que a algunas las ha afectado. En otros casos he leído en las noticias que piensa que hay cierta intervención política a través de las organizaciones sociales que es posible, no lo sé.

P: ¿Cuál cree usted que sería el impacto de tener una organización paraguas, una red nacional que facilite la colaboración entre OSCs?

R: Se ha tratado de hacer pero es difícil. Creo que en nuestro país estamos divididos, digamos por una línea invisible que es lo regional, tenemos formas de trabajar diferentes. En la Costa somos más individualistas y en la Sierra se trabaja con cooperación. Creo que una institución paraguas en la que estén representadas todas las organizaciones podría ayudar para que se canalicen recursos, se traigan expertos que los asesoren, se hagan capacitaciones, que exista un gran portal digital donde puedan compartir.

P: ¿Considera que es mejor iniciar la organización paraguas desde cero o unir a organizaciones existentes y crear esta red?

R: Te voy a poner como ejemplo a nosotros. El grupo de trabajo que está en tecnología educativa hemos empezado a colaborar con otras redes pero hay un grupo líder que ha desarrollado un sistema federado, un portal digital donde todos convergemos para compartir recursos y experiencias y lo que se ha hecho de manera digital es que cada organización se vincula a ese núcleo y a su vez a otras redes. Si eso fuera posible hacer físicamente entre las personas sería fantástico. Lo que se está logrando con la tecnología. Que las organizaciones se vayan incorporando por similitudes de criterio. Considero que lo que es voluntario se mantiene a largo plazo.

P: Me comenta que ha sido difícil unir a las OSCs en una misma red, ¿qué sugerencias daría para que eso cambie?

R: Pienso que es un poco de liderazgo y también desprendimiento por parte de las personas que representan las organizaciones. Porque cuando hay estos grupos que se van convirtiendo en grupos regionales o nacionales empiezan a aparecer los líderes que quieren manejar el asunto. También es cuestión de tiempo. Siempre las reuniones tienden a ser Quito o en Guayaquil pero qué pasa con las organizaciones de las ciudades pequeñas. Importa el tiempo y los recursos para trasladarse, pero en este momento la tecnología puede ser una gran solución, que se hagan las reuniones y quienes no puedan participar lo hagan de manera virtual. Eso podría facilitar mucho la integración. La colaboración se facilita cuando hay intereses comunes y por eso las organizaciones se empiezan a agrupar.