



TEJER LO COLECTIVO

Buenas prácticas de fortalecimiento institucional
para la autonomía de las organizaciones
de los pueblos y nacionalidades
Consejo de gobierno 2021-2025



Consejo de Gobierno 2021-2025



Confederación de Nacionalidades
Indígenas del Ecuador - CONAIE



LEONIDAS IZA
Presidente
Nacionalidad Kichwa
Pueblo Panzaleo



ZENAIDA YASACAMA
Vicepresidenta
Nacionalidad Kichwa
Amazónica



AGUSTÍN CAHIPUNDO
Fortalecimiento
organizativo y política
Nacionalidad Kichwa
Pueblo Kayambi



ALICIA CAHUIYA
Mujer y familia
Nacionalidad Waorani



ESTEFANÍA LALVAY
Comunicación
Nacionalidad Kichwa
Pueblo Kañari



JESSICA ISACHA
Salud y nutrición
Nacionalidad Shuar



FRANKLIN CASICANA
Educación
Nacionalidad Kichwa
Pueblo Kisapincha



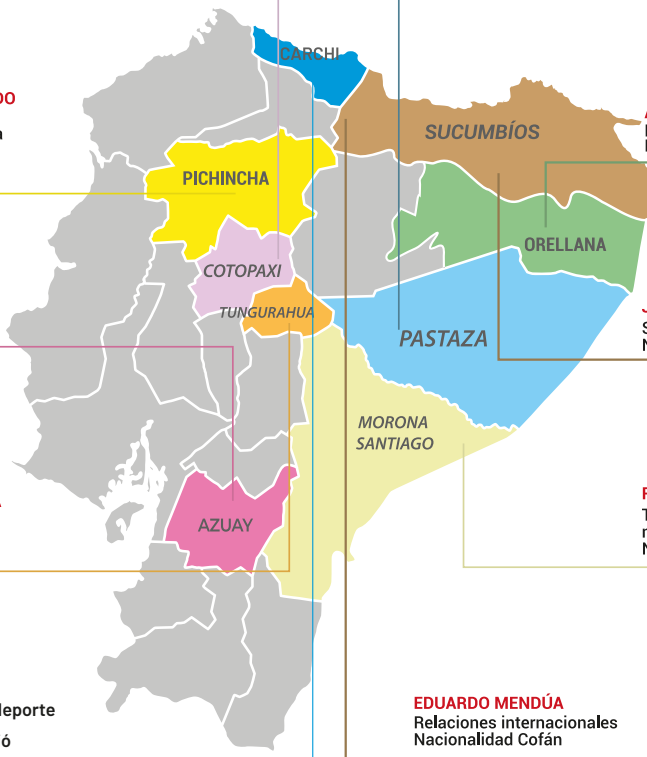
ROBERTO WACHAPÁ
Territorios y recursos
naturales
Nacionalidad Shuar



PATRICIA CALDERÓN
Juventud, cultura y deporte
Pueblo Pasto
Ex Dirigente, renunció



EDUARDO MENDÚA
Relaciones internacionales
Nacionalidad Cofán



Tejer lo colectivo

Buenas prácticas de fortalecimiento institucional para la autonomía de las organizaciones de los pueblos y nacionalidades

Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador – CONAIE

Consejo de Gobierno 2021-2025

Leonidas Iza

Presidente CONAIE

Zenaida Yasacama

Vicepresidenta CONAIE

Agustín Cachipuendo

Dirigente de Fortalecimiento Socio-Organizativo

Roberto Wachapá Chuu

Dirigente de Territorios

Alicia Cahuilla Iteca

Dirigenta de la Mujer y la Familia

Franklin Casicana

Dirigente de Educación

Estefanía Lalvay

Dirigenta de la Juventud

Jessica Isacha

Dirigenta de la salud

Sistematización

Francisco Soto Paredes

Equipo técnico

Elena López Granda

Ariadna Reyes Ávila

Asucena Salgado

Segundo Ulcuango

Fernando Alomoto

Edición

Rómulo Torres

Diseño y diagramación

Bemba Chic

Impresión

Nombre de la imprenta

Publicación (con copyright)

Publicación de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador-CONAIE

Con el auspicio de la Iniciativa Allpamanta financiada por Tenure Facility.

Ecuador, julio 2025



CONTENIDO

| | pag. |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 9 |
| 3. COMPROMISO Y ACCIONES CLAVES 2021 – 2025 | 16 |
| 4. ACCIONES DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL | 20 |
| 5. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL | 28 |
| 6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA EL FORTALECIMIENTO DE NUESTRAS ORGANIZACIONES | 31 |

1 INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento institucional es una decisión estratégica que permite a las organizaciones consolidar su estructura, mejorar su sostenibilidad y garantizar el cumplimiento de su misión. Este modelo de gestión integra principios fundamentales como la gobernanza, transparencia, sostenibilidad financiera y rendición de cuentas, garantizando una operación eficiente y con impacto social.

Para lograrlo, el Consejo de Gobierno de la CONAIE decidió desarrollar entre el año 2021-2025 un conjunto de estrategias y acciones que se recogen en este documento como buenas prácticas, es decir, como un aprendizaje útil que permitió un cambio significativo que puede ser replicado por las organizaciones de los pueblos y nacionalidades.

El modelo de gestión de la CONAIE se fundamenta en cinco pilares clave:

Fortalecimiento organizacional:

1. Compromiso y alto desempeño del equipo de trabajo en gestión, liderazgo y comunicación, promoviendo un entorno organizacional basado en la equidad y el trato justo.

Impacto y sostenibilidad social:

4. Evaluación constante del impacto de las acciones y proyectos, creación de redes de colaboración y adaptación a cambios sociales y políticos.

Gobernanza y transparencia:

2. Implementación de estructuras organizacionales claras, mecanismos de rendición de cuentas y auditorías para fortalecer la confianza.

Retos del futuro:

5. Innovación en gestión, fortalecimiento de redes, uso de tecnología y desarrollo de estrategias para garantizar la estabilidad financiera sin comprometer la misión institucional.

Sostenibilidad financiera:

3. Diversificación de fuentes de financiamiento, creación de modelos de negocio social y planificación financiera a largo plazo.



Principios institucionales para la sostenibilidad

La Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) ha trabajado en un conjunto de principios organizacionales que orientan la toma de decisiones y el funcionamiento interno de la institución. Estos principios han sido fundamentales para el fortalecimiento y sostenibilidad institucional, contribuyendo a los objetivos de la organización en torno a la defensa de los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades y fortaleciendo su desarrollo institucional.

Estos principios no solo definen la estructura organizativa, sino que también establecen el rol institucional entre directivos, colaboradores y aliados estratégicos. Los directivos lideran con transparencia y visión estratégica; los colaboradores aportan con su compromiso y experiencia; y los aliados fortalecen la capacidad de acción mediante apoyo financiero, técnico y político.

La aplicación efectiva de estos principios influye directamente en la cultura organizacional, promoviendo un entorno basado en la confianza, la colaboración y la ética, mejorando el clima laboral y generando espacios de trabajo inclusivos y motivadores.

Factores claves de éxito para la sostenibilidad

Para alcanzar la sostenibilidad de la institución, se han implementado diversas estrategias que garantizan su estabilidad y crecimiento a largo plazo. Entre los factores clave están:

- ▶ **Sostenibilidad programática:** Evaluación constante del impacto de las acciones y proyectos en la comunidad, creación de redes de colaboración y adaptación a cambios sociales y políticos.
- ▶ **Sostenibilidad financiera:** Diversificación de fuentes de financiamiento, planificación financiera a largo plazo y uso eficiente de los recursos.
- ▶ **Sostenibilidad organizacional:** Desarrollo de estructuras organizacionales claras, implementación de modelos de gestión por procesos y fortalecimiento del liderazgo interno.
- ▶ **Innovación, infraestructura y tecnología:** Mejoramiento, renovación y remodelación de los espacios de trabajo, muebles y equipamiento; uso de herramientas digitales para mejorar la gestión interna y la comunicación con las organizaciones de los pueblos y nacionalidades y la sociedad, así como la automatización de procesos administrativos. Restaurar y asegurar infraestructura digna para el trabajo, los pueblos y nacionalidades y para el permanente acompañamiento de las y los dirigentes que conforman el Consejo de Gobierno.





Este modelo de gestión no solo fortalece la **capacidad operativa** de la organización, sino que también genera confianza entre los pueblos y nacionalidades, colaboradores y aliados estratégicos. A través de la sistematización de buenas prácticas, se garantiza la continuidad y el crecimiento sostenible de la organización y se promueve la adopción de decisiones de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que constituyen la CONAIE en pro del fortalecimiento institucional de cada una de sus organizaciones.

Desarrollo del contenido

Tomando como base la información disponible sobre informes de auditoría, diagnósticos organizacionales internos, planificación estratégica, indicadores de gestión, informes y productos de consultoría, informes sobre gestión institucional, inventarios, estados financieros, informes sobre resultados de proyectos implementados y fuentes de financiamiento, entre otros documentos, se recoge lo pertinente para el fortalecimiento institucional y su sostenibilidad. Para completar la información, se realizaron entrevistas sobre acciones no documentadas que han conducido a prácticas positivas en la gestión organizacional.

A partir de la sistematización y análisis de la información se desarrollaron los siguientes apartados:



Diagnóstico organizacional:

Contiene la descripción del estado en que se encontró la organización desde el punto de vista de la observación, uso eficiente de los recursos y la disponibilidad de herramientas administrativas que faciliten la implementación de los planes de la nueva administración.

Compromiso y acciones claves 2021 2025:

Hace referencia al enfoque organizacional y la proyección de la organización como punto de partida para emprender acciones para su fortalecimiento.

Acciones de fortalecimiento organizacional:

Se describen las principales estrategias y acciones desarrolladas para fortalecer la gobernanza y transparencia de la información, sostenibilidad financiera, fortalecimiento administrativo, impacto y sostenibilidad social.

Principios organizacionales para la sostenibilidad:

Surgen como la base sobre la cual se desarrolla el fortalecimiento institucional, se aborda como un conjunto de normas que son aplicadas por líderes y colaboradores de la organización.

Factores claves de éxito para la sostenibilidad:

Describen las buenas prácticas que han dado resultados positivos en la gestión de la organización y que pueden servir de base para el fortalecimiento de organizaciones similares.



2. Diagnóstico Organizacional

- 2.1 | Situación Inicial para la Nueva Administración
Descripción inicial por factores de la organización
- 2.2 | Análisis externo
Principales oportunidades y amenazas
- 2.3 | Principales riesgos identificados
Recopilación y análisis de riesgos



Diagnóstico organizacional como punto de partida para una nueva administración

El **diagnóstico organizacional** es un proceso fundamental para evaluar la situación actual de una organización que sirve de punto de partida para establecer estrategias y acciones para su fortalecimiento y sostenibilidad.

El diagnóstico organizacional es un paso necesario e imprescindible para lograr el fortalecimiento institucional, por ello, a continuación se presenta el ejemplo de la CONAIE:

En el contexto de una nueva administración, el análisis de **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** (FODA), proporcionó una visión clara de los retos y riesgos que se deberían enfrentar.

El **análisis FODA** como estrategia diagnóstica para el fortalecimiento institucional de la CONAIE generó una perspectiva integral de la organización en los siguientes puntos:

- ▶ **Comprender la realidad interna y externa:** Identificar los factores internos que se pueden potenciar y los externos que pueden representar desafíos.
- ▶ **Facilitar la toma de decisiones estratégicas:** Proporcionó información objetiva para definir prioridades y diseñar planes de acción.
- ▶ **Optimizar recursos:** Permitted enfocar esfuerzos en áreas clave, evitando desperdicio de tiempo y recursos en aspectos secundarios.
- ▶ **Adaptarse a cambios:** Ayudó a anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno dinámico.

El Consejo de Gobierno de la CONAIE identificó varios factores administrativos al momento de asumir la organización:

- ▶ **Retos:** Adaptación a cambios políticos y económicos, fortalecimiento de la estructura organizativa y elaboración de la planificación estratégica posible en las fortalezas del Consejo de Gobierno y la convicción de una gestión transparente basada en decisiones y responsabilidades colectivas.
- ▶ **Facilidades:** Existencia de un marco normativo constitucional que desarrolló los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades, reconocimiento político, social y organizativo de la lucha histórica de la CONAIE y compromiso de los miembros del Consejo de Gobierno con los mandatos de los pueblos y nacionalidades.
- ▶ **Limitaciones:** Falta de equipo de trabajo, de financiamiento sostenible, ausencia de procesos formalizados, deficiencias tecnológicas, deterioro de las infraestructuras y deudas adquiridas en periodos anteriores.
- ▶ **Riesgos:** Vulnerabilidad financiera, déficit de institucionalidad y amenazas externas como la criminalización de luchadores sociales y defensoras y defensores de derechos y de los territorios.

Este análisis aborda aspectos fundamentales como la estructura organizativa, la planificación estratégica, la gestión financiera, el talento humano y la cooperación internacional, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias de fortalecimiento institucional posibles en la decisión política institucional de la urgencia de la autonomía institucional, técnica y financiera restableciendo valor, dignidad y oportunidades a la casa común.





Sede de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE)

Se debe considerar que el fortalecimiento institucional de la **Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE)** es el resultado de un proceso histórico de lucha, autogestión y compromiso social. Si bien el punto de partida de la actual administración se establece en **2021**, la organización ha construido su estructura y consolidado su lugar histórico social e institucional desde **1986**, a través de la resistencia, la reivindicación de derechos y la participación activa de sus dirigentes en cada etapa de su historia.

Desde su fundación, la CONAIE ha sido un referente en la defensa de los territorios ancestrales y tierras comunitarias como de los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades indígenas, enfrentando desafíos políticos, económicos y sociales con humildad y determinación. A lo largo de los años, las lideresas y líderes de la organización han

impulsado procesos de autogestión, permitiendo que la institución se fortalezca desde sus propias bases, sin depender exclusivamente de actores externos. Este modelo ha sido clave para sentar bases de la autonomía y sostenibilidad de la organización, asegurando que sus acciones respondan a las necesidades reales de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

Reconocer la historia y los aportes del liderazgo colectivo en cada momento es esencial para comprender el presente y proyectar el futuro de la organización. La lucha social y la autogestión han sido pilares fundamentales en este proceso, permitiendo que la CONAIE se mantenga firme en su misión y continúe fortaleciendo su impacto en la sociedad.

2.1 Situación Inicial para la Nueva Administración

Descripción inicial por factores de la organización

El resultado del análisis de la situación inicial de la organización se aborda desde el punto de vista de los recursos organizacionales y se complementa con el análisis de los factores del modelo administrativo. Para junio de 2021:

- ▶ **Planificación:** No se disponía de un plan anterior ni de acciones pendientes ni por realizar. Se carece de una propuesta institucional en el largo plazo, más allá del enfoque de las diferentes administraciones.
- ▶ **Talento humano:** Inicialmente no se contaba con equipos de trabajo administrativo-financiero, de proyectos y planificación ni jurídicos. No existían manuales administrativos, de procesos ni de funciones. No se habían realizado evaluaciones de desempeño ni establecido los planes de capacitación y desarrollo. La organización solo contaba con un contador, un técnico en comunicación y una persona de limpieza no paga y no afiliada.
- ▶ **Finanzas:** Se encontraron pagos pendientes, registro contable general sin cumplimiento total de la normativa ecuatoriana, no se disponía de políticas ni procesos para la gestión, no existían mecanismos para la sostenibilidad financiera, ni evidencia de gestión financiera en proyectos. Tampoco se encontraron presupuestos, inventarios de bienes, ni un software contable.
- ▶ **Tecnologías de la información:** Se contaba con correo institucional y página web, pero faltaba información sobre adquisición y mantenimiento de equipos, software y licencias.
- ▶ **Procesos administrativos de la organización:** Los procedimientos internos y mapas de procesos eran incompletos o inexistentes lo cual afecta al orden, el buen uso de los recursos y los resultados. La prioridad, por tanto, es el desarrollo de manuales actualizados y estructurados.
- ▶ **Cooperación internacional:** No se contaba con información sobre la cooperación internacional, ni tampoco con información sobre acuerdos, convenios o alianzas.
- ▶ **Incumplimiento normativo:** Se encontró una organización con falta de cumplimiento de la normativa del SRI, IESS, Ministerio de Trabajo y GAD DMQ por falta de pago de patente.
- ▶ **Infraestructura:** Los edificios e instalaciones se encontraron sin mantenimiento y con alto deterioro, con una presencia poco digna y de poca utilidad para la gestión que, además, limitaba la permanencia digna de las y los dirigentes del Consejo de Gobierno. Por otra parte, se encontró con casi todo el mobiliario y equipos de oficina obsoletos y otros dañados; no se disponía de equipos de comunicación, ni de internet, así como se carecía de un inventario de bienes.
- ▶ **Auditoría:** No se habían realizado auditorías de los últimos años. Luego de la primera auditoría del 2021, los estados financieros caminan hacia la racionalización, pero se identifican los mismos problemas administrativos expresados en este apartado.





Descripción de la situación inicial por unidades

La situación que se describe a continuación muestra las circunstancias en las que se encontró la organización desde el punto de vista técnico y las necesidades de poner la casa en orden de modo tal que fuese útil y digan en su rol de aportar a la construcción de la misión y visión de la organización.

▶ **Unidad administrativa financiera:** Registro contable general sin cumplimiento del total de la normativa, sin políticas institucionales, sin inventario de bienes y deudas por pagar. Los softwares eran deficientes y desactualizados.

Con el edificio de sede central sin mantenimiento, con alto nivel de deterioro, con espacios utilizados para todo tipo de uso, sin informes del inventario y estado del patrimonio, uso y mantenimiento; otro edificio destruido, con pasivos, sin informes de patrimonio, uso y mantenimiento; el espacio del actual Centro de Integración Internacional de los Pueblos CIIP sin uso, deteriorado, sin regularización del comodato.

Tal como se indicó anteriormente, no se contaba con un manual de perfiles de puesto ni de clasificación de puestos, en algunos casos no se habían establecido los salarios.

Sin manual de procesos y procedimientos administrativos-financieros, sin auditorías de proyectos, procesos ni sistemas, sin sistema tecnológico ni de seguridad.

▶ **Unidad de comunicación:** Carencia de espacios adecuados para realizar el trabajo especializado.

Falta de equipos técnicos y tecnológicos y de un equipo técnico multidisciplinario para responder a las distintas demandas

comunicacionales en tiempo real.

▶ **Unidad jurídica:** No se contaba con ningún abogado o abogada a tiempo completo en CONAIE. Falta de recursos para trabajar (computadora, impresoras, útiles de oficina).

Desorganización en la coordinación interinstitucional con una significativa desconexión entre diferentes áreas de la organización y con otras instituciones.

Falta de capacitación técnica jurídica para las comunidades y, por tanto, menos capacidades para participar de manera activa y eficiente en las actividades que realiza la CONAIE y la aplicación del derecho propio.

▶ **Unidad de planificación y proyectos:** No existía planificación (anual ni estratégica); sin memoria institucional; sin Programa de Gobierno actualizado, ni legitimación de decisiones por parte de la Asamblea General, consejos de gobierno o asambleas extraordinarias.

Desconexión entre los compromisos asumidos por el Consejo de Gobierno en la Asamblea General y la nula capacidad de respuesta financiera y técnica institucionalizada.

Ausencia de documentación de antecedentes técnicos y programáticos, sin archivos de proyectos. Multiplicidad de tareas y desafíos sin orden, sin insumos, sin presupuestos, sin equipos ni equipamiento.

Este diagnóstico evidencia la necesidad urgente de fortalecer las estructuras organizacionales, financieras y administrativas para garantizar la sostenibilidad y efectividad de la gestión institucional.

2.2 Análisis externo

Para completar el diagnóstico a continuación se describen las principales oportunidades y amenazas que presentaba el entorno durante el inicio de administración en el año 2021.

OPORTUNIDADES

Mayor incidencia política y apoyo popular a las demandas de la organización.

Posibilidades de articulación con organizaciones indígenas y sociales a nivel nacional e internacional.

Avance en la visibilidad institucional mediante el uso de medios propios y plataformas digitales.

AMENAZAS

Incremento de discursos mediáticos de racismo, odio y estigmatización.

Ampliación de políticas neoliberales y debilitamiento de subsidios esenciales.

Migración interna y aumento de la pobreza e inseguridad en territorios.

Avance del cambio climático y contaminación ambiental en zonas indígenas.

Criminalización y amenazas contra líderes comunitarios e indígenas, luchadores sociales y defensoras y defensores de derecho y del territorio.

Este análisis inicial evidencia un panorama de desafíos, con un entorno externo lleno de amenazas significativas y una estructura interna debilitada.

Lo esencial al cambio: identificar fortalezas claves y oportunidades para construir un marco de gestión más sólido y sostenible.





2.3 Principales riesgos identificados

El diagnóstico se completa con una recopilación y análisis de los principales riesgos organizacionales al inicio de la nueva administración son parte esencial del diagnóstico. Los más significativos encontrados en el caso de la CONAIE, fueron:

- ▶ **Falta de financiamiento sostenible:** La organización carecía de ingresos fijos y mecanismos de financiamiento a largo plazo, lo que amenaza la continuidad de las operaciones esenciales.
- ▶ **Déficit de institucionalidad:** La falta de cumplimiento del estatuto aprobado y la informalidad en los procesos debilitan la estructura organizacional y la toma de decisiones.
- ▶ **Procesos no formalizados:** La ausencia de documentación, difusión e implementación de procesos limitaba la productividad y la gestión eficiente de recursos.
- ▶ **Riesgos relacionados con recursos humanos:** No existían instrumentos claros para la selección, desarrollo y salida de personal, lo cual impacta el desempeño general.
- ▶ **Vulnerabilidad tecnológica:** Ausencia de controles adecuados en TI y de licencias para los sistemas informáticos lo cual expone a la organización a riesgos legales y de seguridad informática.
- ▶ **Planificación insuficiente:** La ausencia de planes operativos y mecanismos de seguimiento compromete la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos.

- ▶ **Problemas de imagen y rendición de cuentas:** La carencia de herramientas para medir avances e impactos en proyectos afecta la credibilidad ante aliados y grupos de interés.

Este panorama inicial, que nace de un diagnóstico profundo con capacidad de autocrítica, destaca la necesidad urgente de fortalecer la formalidad organizacional, la planificación estratégica y los mecanismos de financiamiento sostenible para garantizar la estabilidad y efectividad organizacional.



3. Compromiso y Acciones Claves 2021 – 2025

3.1 | Compromiso del Consejo de Gobierno

3.2 | Acciones clave para el fortalecimiento organizacional





3.1 Compromiso del Consejo de Gobierno

El compromiso del Consejo de Gobierno constituye un elemento esencial en el marco del buen gobierno, asegurando la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad de la organización. Para evidenciar dicho compromiso, el Consejo diseñó una serie de acciones estratégicas y demostraciones tangibles bajo su liderazgo y en la convicción de la centralidad del desarrollo institucional.

a. Definición y actualización de la visión estratégica

- Establecer una dirección clara para la organización, alineada con su misión y objetivos.
- Revisar y actualizar periódicamente el plan estratégico para adaptarlo a los cambios del entorno.

b. Rendición de cuentas y transparencia

- Publicar informes periódicos sobre la gestión organizacional, incluyendo avances, desafíos y resultados.
- Implementar auditorías internas y externas para garantizar el cumplimiento de normativas y el uso eficiente de los recursos.

c. Fortalecimiento de la gobernanza interna

- Garantizar la conformación de órganos de gobierno con representación equitativa y participación activa.
- Promover la toma de decisiones colectiva e informada, asegurando la inclusión de todos los actores relacionados.

d. Gestión financiera responsable

- Diseñar estrategias de financiamiento sostenible que reduzcan la dependencia de fuentes externas.
- Implementar mecanismos de control financiero para optimizar el uso de recursos y evitar déficits.

e. Desarrollo del talento humano y liderazgo

- Fomentar la capacitación continua del equipo de trabajo en gestión, liderazgo y comunicación.
- Implementar políticas de estabilidad laboral y desarrollo profesional para fortalecer el compromiso del equipo.

f. Modernización tecnológica y gestión de la información

- Mejorar la infraestructura tecnológica y garantizar el acceso a herramientas digitales eficientes.
- Implementar sistemas de gestión documental y seguridad informática para proteger la información organizacional.

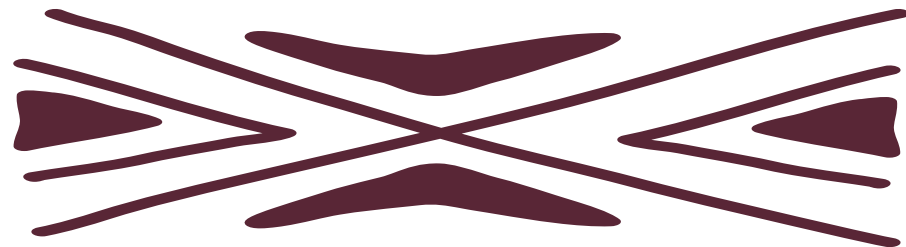
g. Fortalecimiento de la cooperación y relaciones institucionales

- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales.
- Evaluar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos financiados por organismos externos.

El Consejo de Gobierno reafirmó su compromiso mediante acciones concretas para demostrar su enfoque de servicio auténtico y participativo.

- **Participación activa en reuniones y toma de decisiones:** Los miembros del Consejo deben asistir regularmente a sesiones de trabajo y contribuir con propuestas estratégicas.
- **Comunicación efectiva y transparente:** Mantener canales abiertos de comunicación con equipos técnicos, aliados y la comunidad.
- **Cumplimiento de normativas y principios organizacionales:** Actuar con ética, responsabilidad y compromiso con la misión de la organización.
- **Seguimiento y evaluación de resultados:** Implementar mecanismos de monitoreo para medir el impacto de las acciones y realizar ajustes cuando sea necesario.

El compromiso del Consejo de Gobierno no solo fortalece la estructura organizativa, sino que también genera confianza al interior como hacia los equipos técnicos y administrativo-financieros como a actores externos.



3.2 Acciones clave para el fortalecimiento organizacional

Tomando como base los resultados del diagnóstico, la nueva administración identificó que debería enfocarse en acciones estratégicas que permitieran consolidar la organización y garantizar su sostenibilidad:

a. Implementación de una planificación estratégica con indicadores claros

- Definir metas con indicadores medibles, responsables y plazos establecidos.
- Evaluar periódicamente los resultados y aplicar acciones correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

b. Optimización del talento humano

- Implementar políticas de estabilidad laboral y desarrollo profesional para fortalecer el compromiso del equipo.
- Crear un área de gestión de talento humano con procesos claros de selección, evaluación y capacitación.

c. Fortalecimiento de la gestión financiera

- Diseñar estrategias de financiamiento sostenible que reduzcan la dependencia de fuentes externas.
- Implementar mecanismos de control financiero para optimizar el uso de recursos y evitar déficits.



4 Acciones de fortalecimiento organizacional

- 4.1 | Gobernanza y transparencia
- 4.2 | Sostenibilidad financiera
- 4.3 | Fortalecimiento institucional
- 4.4 | Impacto y sostenibilidad social
- 4.5 | Qué falta por hacer y cuáles son los retos del futuro

El fortalecimiento organizacional es un proceso clave para garantizar la estabilidad, eficiencia y sostenibilidad de una organización. En el contexto de la CONAIE, este esfuerzo se ha enfocado en consolidar estructuras organizativas, mejorar la transparencia, fortalecer el liderazgo y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Las buenas prácticas en gobernanza y gestión administrativa han permitido establecer mecanismos sólidos de toma de decisiones, rendición de cuentas y planificación estratégica. La implementación de estándares de calidad y gobernanza ha sido fundamental para asegurar el cumplimiento de aspectos legales y éticos, promoviendo la participación activa de los representantes de las nacionalidades y pueblos que conforman la organización.

Además, la sostenibilidad financiera ha sido un eje central del proceso. Se han diseñado estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento, incluyendo donaciones, subvenciones y modelos de negocio social que generan ingresos sin comprometer la misión organizacional. La planificación financiera a largo plazo y el uso eficiente de los recursos han permitido fortalecer la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y generar un impacto positivo en su entorno.

Otro aspecto fundamental ha sido el fortalecimiento organizacional, que ha incluido la capacitación continua del equipo de trabajo en gestión, liderazgo y comunicación. Se han implementado procesos de selección, evaluación y desarrollo del talento humano, asegurando que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Asimismo, se

ha promovido un liderazgo efectivo basado en la determinación y visión estratégica de la Presidencia, Vicepresidencia y el conjunto del Consejo de Gobierno, asegurando la ejecución técnica de proyectos documentados y financiados con mecanismos de control y seguimiento.

El impacto y la sostenibilidad social han sido prioridades en la gestión organizacional. Se han diseñado e implementado procesos para la evaluación constante del impacto de las acciones y programas en la comunidad, la creación de redes de colaboración con otras organizaciones y la adaptación a cambios sociales y políticos para mantener la relevancia de la organización.

Finalmente, se han identificado retos clave para el futuro, como la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento, fortalecer redes estratégicas, mejorar el uso de tecnología y desarrollar métricas más precisas para evaluar el impacto social. La adaptación a cambios políticos y económicos, la ciberseguridad y la atracción de talento comprometido son desafíos que la organización deberá enfrentar para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se presenta las acciones de fortalecimiento organizacional implementadas, abordando aspectos clave como la gobernanza y transparencia, la sostenibilidad financiera, el desarrollo organizacional y el impacto social. A través de estas iniciativas, la CONAIE ha logrado consolidar su estructura organizativa, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la continuidad de sus proyectos en beneficio de los pueblos y nacionalidades.

4.1 Gobernanza y transparencia

Implementación de estándares de calidad y gobernanza para asegurar el cumplimiento de aspectos legales y éticos.

- **La conformación de los organismos internos** se realiza según los tiempos y requisitos de los estatutos aprobados, promoviendo la participación de representantes de las nacionalidades y pueblos de la organización. Esto asegura legitimidad, transparencia en la comunicación y toma de decisiones, reforzando la cultura de participación comunitaria
- **Toma de decisiones colectiva e informada** mediante reuniones periódicas del Consejo de Gobierno, que además ha servido como una instancia para el direccionamiento estratégico, el control de gestión de los diferentes aspectos organizativos, financieros y de ejecución de proyectos.

Desarrollo de estructuras organizacionales claras con funciones bien definidas.

- **Estructura organizacional.** Con el objeto de disponer de una organización ordenada, eficiente en el uso de los recursos y efectiva en el logro de los resultados, se diseñó una estructura organizacional formal con funciones y responsabilidades claramente definidas con canales de comunicación, niveles y responsables de coordinación. Para esto, se elaboró un organigrama estructural donde se definen las áreas internas, los niveles jerárquicos y canales de comunicación. Complementariamente, se construyó un

organigrama posicional donde se muestran los cargos necesarios para el funcionamiento de cada área; así como se desarrolló el Manual orgánico funcional, que contiene el enfoque estratégico con la misión, visión de futuro y principales objetivos organizacionales, como punto de base para el diseño organizacional, se presentan los organigramas acompañados del mapa de procesos, luego se desarrolla la descripción de cada área con su misión, relaciones de dependencia, funciones y responsabilidades y procesos de cada área.

Mecanismos de rendición de cuentas y auditorías internas para fortalecer la confianza.

- **Auditorías externas.** Desde que se inició la administración del período 2021 a 2025, la Presidencia, Vicepresidencia y Consejo de Gobierno de la CONAIE, contrataron auditorías externas para que evalúen el cumplimiento de la normativa externa e interna de la gestión de la organización, realizando exámenes sobre la contabilidad, estados financieros y los aspectos de la administración. Los informes de auditoría fueron presentados al Consejo de Gobierno y a través de este a las instancias de gobierno de CONAIE y otros actores relacionados como las organizaciones de financiamiento, esta se ha constituido una práctica permanente de transparencia, autoevaluación y mejora continua sobre el uso de los recursos y el cumplimiento de la misión organizacional.
- **Presentación de informes.** La Presidencia de la CONAIE, ha elaborado informes sobre las acciones ejecutadas y los resultados obtenidos en la aplicación del plan estratégico organizacional, sus programas y proyectos, así como el impacto de estas acciones en





los pueblos y nacionalidades. Los informes anuales han servido como un mecanismo de rendición de cuentas a las diferentes instancias de los órganos de gobierno, a las organizaciones aliadas, financiadores y a la sociedad interesada en la gestión organizacional. Complementariamente los informes han servido como una fuente de verificación entre los logros alcanzados con los objetivos propuestos, detectar las diferencias y emprender acciones de mejora ante las desviaciones detectadas.

4.2 Sostenibilidad financiera

Establecer un diagnóstico de arranque es fundamental para las decisiones en torno a la sostenibilidad financiera. El diagnóstico permite conocer el estado inicial que fueron la base para el diseño y desarrollo de la estrategia de sostenibilidad financiera.

- **Diagnóstico de sostenibilidad financiera.** Con el propósito de identificar el estado de la sostenibilidad y permanencia en el tiempo desde el punto de vista de la disponibilidad de fondos para el financiamiento de las operaciones en el mediano y largo plazo, la organización realizó un estudio de los ingresos disponibles, su origen y regularidad en el tiempo; así como, el análisis de los gastos que se requieren para una operación normal de sus actividades para el cumplimiento de la misión organizacional.

Diversificación de fuentes de financiamiento, incluyendo donaciones, subvenciones y alianzas estratégicas.

- **Diversificación de fuentes de financiamiento.** Se diseñaron y pusieron en marcha varias iniciativas y proyectos:

Fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos, identificación de donantes y líneas de financiamiento, elaboración de portafolio de proyectos sociales y búsqueda de fuentes de financiamiento, así como, se realizaron alianzas de fidelización de donantes a mediano plazo.

- **Ingresos provenientes del rendimiento financiero de un fondo.** Se desarrolló un anteproyecto para la Constitución de un Fondo de inversión que genere rentabilidad; este mecanismo de financiamiento proveería de un ingreso fijo, mediante mecanismos financieros que aseguren el aporte inicial, así como, la conformación de un fideicomiso independiente e intransferible para la administración del fondo.

Creación de modelos de negocio social que generen ingresos sin comprometer la misión de la organización.

- **Iniciativas de negocio propias.** Con el objetivo de contar con ingresos propios se desarrollaron estudios para el emprendimiento de proyectos que atiendan necesidades de los pueblos y nacionalidades, que a la vez generen ingresos permanentes como: Iniciativas en el terreno de Conocoto que se concreta en el Centro de Integración Internacional de los Pueblos CIIP, Comunicación de internet en comunidades indígenas. La creación de estos modelos de negocio se realizó con enfoque social para generar ingresos sin comprometer la misión de la organización.

Planificación financiera a largo plazo y uso eficiente de los recursos.

- **Plan de sostenibilidad Financiera.** Con la finalidad de que la CONAIE logre fortalecer la capacidad de la organización para perdurar en el tiempo, adaptarse a los cambios y generar un

impacto sostenible y positivo en su entorno, asegurando así su contribución a la sociedad a largo plazo, se diseñó un plan de sostenibilidad financiera. Dicho diseño se conceptualizó tomando como base buenas prácticas y metodologías que han servido para establecer objetivos y estrategias para diversificar las fuentes de financiamiento y asegurar impacto sostenible. Como resultado de este proceso, se establecieron objetivos y diseñaron estrategias para la diversificación de fuentes de financiamiento, incluyendo iniciativas de negocio propias, donaciones, subvenciones y alianzas estratégicas.

- **Uso eficiente de los recursos.** Con la finalidad de asegurar el buen uso de los recursos, la CONAIE diseñó e implementó procesos para la elaboración de presupuestos que permitan asociar los ingresos y gastos con la planificación y ejecución de proyectos, debidamente conocidos y aprobados por la Alta Dirección; se implementó un proceso de pago a partir de acciones planificadas y programadas con la finalidad de cumplir con los requisitos de control de emisiones de pago, así como la eficiencia del flujo de efectivo. Complementariamente, se desarrolló un proceso de adquisiciones afín a los requerimientos de los planes que justifiquen los egresos, orientado a asegurar los requerimientos técnicos con enfoque a precautelar los intereses de la organización.
- **Inventario y valoración de los activos.** Conocer e inventariar los recursos de infraestructura, tecnología, vehículos y otros bienes que son parte del patrimonio valorado de la CONAIE, con la finalidad de utilizarlos de manera eficiente y controlar su propiedad. Este conocimiento y control permite programar su mantenimiento, reemplazo y disponibilidad como recursos que contribuyen a la creación de valor y facultan para la acción.

- **Emisión de estados financieros y presentación de cuentas.** Con el enfoque de rendición de cuentas y transparencia en la gestión, se desarrolló y aplicó un proceso para la emisión de estados financieros mensuales, con la ayuda de un sistema informático que permite el registro de las transacciones y la consulta de los estados financieros mensuales que son entregados a la Presidencia de la CONAIE.

4.3 Fortalecimiento organizacional

Capacitación continua del equipo de trabajo en gestión, liderazgo y comunicación.

- **Fortalecimiento de la capacidad de gestión del equipo de trabajo.** La conformación del equipo de trabajo con personal competente y comprometido es un elemento clave para alcanzar los objetivos trazados, se diseñaron los procesos para la selección, evaluación y capacitación de personal, que incluyen el enfoque de gestión de talento humano por competencias. Complementariamente se implantó una política de trato justo y digno para todas y todos los colaboradores, de tal manera que perciban una remuneración equitativa a sus funciones y responsabilidades y se cumplan con todos los beneficios que señala la ley. Se han implementado acciones de capacitación y desarrollo asociados a la gestión por procesos, planificación estratégica y operativa, entre otras actividades propias de cada área.





Compromiso y aporte del equipo de trabajo.

- **Liderazgo y comunicación.** Un liderazgo efectivo basado en la determinación, por parte de la Presidencia, hacia una visión clara con el enfoque organizacional sobre la reivindicación de los derechos de los pueblos y nacionalidades, concebida y comunicada mediante la planificación estratégica organizacional, que se puso en práctica a través de proyectos documentados debidamente financiados, sobre los que se realizaron los controles y ajustes necesarios ante las desviaciones detectadas. Los avances se realizaron mediante informes tanto de seguimiento como de finalización de los proyectos.

El liderazgo ha sido compartido entre la Presidencia, Vicepresidencia de la CONAIE y los miembros del Consejo de Gobierno en diversos ejes de intervención. Cada miembro ha gestionado áreas como el fortalecimiento y política de las nacionalidades y pueblos; territorios, recursos naturales, ambiente y desarrollo; relaciones internacionales; educación, ciencia e investigación; mujer y familia; salud y nutrición; juventud, cultura y deporte; y comunicación.

Desarrollo de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión interna y la comunicación con la comunidad.

- La Conaie cuenta con un área de **comunicación** que es parte de la estructura organizacional, que a la vez dispone de un equipo de colaboradores especializado de acuerdo con una estructura de cargos. Se han definido sus funciones, responsabilidades y se han documentado e implementado sus procesos. La comunicación es un eje principal en la gestión organizacional las funciones y procesos se encuentran orientados a difundir y

mantener informada constantemente a las comunas, comunidades y organizaciones de los pueblos y nacionalidades, sobre los proyectos y acciones emprendidas por la organización.

Implementación de procesos de planificación estratégica para garantizar la viabilidad de los proyectos.

- Implementación de procesos de **planificación estratégica** para garantizar la viabilidad de los proyectos.

Se han desarrollado e implementado los procesos de planificación estratégica, operativa y control de gestión, como un elemento central para definir la visión de futuro, los programas y proyectos a ser ejecutados en el período. La planificación se realiza de manera participativa para asegurar el compromiso de los dirigentes y el personal; la planificación elaborada, recoge las necesidades y aspiraciones de la comunidad que integran los pueblos y nacionalidades, así como de otros actores sociales relacionados, toma en cuenta las condiciones del entorno; esta información es el punto de partida para la conceptualización de la visión de futuro, objetivos estratégicos y proyectos. Con esta base la organización se prepara para enfrentar los roles dentro de la gestión organizacional y su participación en la preparación, ejecución y cierre de los proyectos.

La planificación también se convirtió en el referente para el control de avance de las actividades programadas en los proyectos tanto internos como externos para detectar desviaciones y generar acciones de corrección; finalmente la planificación ha servido para preparar informes y como mecanismo de rendición de cuentas a las diferentes instancias internas del gobierno corporativo, las comunidades y demás actores sociales.

Implementación de un sistema de **gestión por procesos**.

- Con la finalidad de lograr la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y por otra parte alcanzar la eficacia en los resultados que se desean alcanzar, la organización generó un **modelo de gestión por procesos**, para lo cual se desarrolló un mapa general de procesos, donde se muestra la cadena de valor de como se contribuye al bienestar de los pueblos y nacionalidades, acompañada de los procesos estratégicos que generan las directrices y controlan los procesos y proyectos de organizaciones; y, los procesos de soporte que permiten el funcionamiento interno de la organización. Lo siguiente fue documentar y mejorar los procesos sobre la base de las actividades existentes, se identificaron oportunidades de mejora para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos, la satisfacción de los actores externos e internos, los tiempos de respuesta y evitar reprocesos por errores en su ejecución. Con base en la documentación se implementaron los procesos, es decir, se pusieron en práctica, facilitando las interrelaciones, los resultados y elevando los niveles de confiabilidad interna.

4.4 Impacto y sostenibilidad social

Evaluación constante del impacto de las acciones y programas emprendidos por la organización.

- La organización diseñó e implementó procesos para la elaboración, financiamiento, ejecución, evaluación y cierre de proyectos, con la finalidad de mantener el control sobre las intervenciones y el impacto social que generan. La primera etapa, se concentra en generar proyectos que surgen de la

planificación organizacional para atender las necesidades de la comunidad, la documentación se ajusta a los requisitos de los organismos de financiamiento; en la etapa de financiamiento se presentan y da seguimiento a los proyectos presentados y culmina con la firma de los convenios respectivos; los procesos de ejecución y evaluación van de la mano con los planes generados para cada proyecto, donde se evalúan de forma constante, se implementan acciones de mejora, se generan informes que sirven de base para rendición de cuentas tanto para los organismos financiadores como para entes del gobierno corporativo y para la comunidad; finalmente se cierran los proyectos, de acuerdo a su naturaleza se entregan a las comunidades beneficiarias los resultados para su beneficio y administración, según sea cada caso.

Creación de redes de colaboración con otras organizaciones y actores clave.

- La Conaie ha creado vínculos de **colaboración con otras organizaciones** tanto en el campo de la acción social como con organismos financiadores, los principios que se han implementado son mantener relaciones de largo plazo, licitud, transparencia y afinidad del origen de los fondos con los principios organizacionales.

Adaptación a cambios sociales y políticos para mantener la relevancia de la organización.

- La organización realiza análisis periódicos y de coyuntura sobre los cambios que se producen en el entorno de manera especial en los factores sociales y políticos, incluyendo análisis de factores económicos, tecnológicos, ambientales y legales, con la finalidad de mantener su presencia en la protección de los derechos de los pueblos y nacionalidades indígenas.





4.5 Qué falta por hacer y cuáles son los retos del futuro

Para fortalecer el desarrollo y sostenibilidad de la organización dedicada a la **defensa de derechos y auto representación**, es clave identificar lo que aún falta por hacer y los retos que enfrentará en el futuro.

Qué falta por hacer

- **Mayor independencia financiera:** Diversificar fuentes de ingresos más allá de subvenciones y donaciones, explorando modelos de negocio social.
- **Innovación en gestión:** Aplicar principios de combinación de adaptabilidad, creatividad, innovación y gestión estratégica para mejorar eficiencia y sostenibilidad.
- **Fortalecimiento de redes:** Ampliar alianzas estratégicas con otras organizaciones y actores clave.
- **Uso de tecnología:** Implementar herramientas digitales para mejorar la comunicación y gestión interna.
- **Evaluación de impacto:** Desarrollar métricas más precisas para medir el impacto social y justificar inversiones.

Retos del futuro

- **Adaptación a cambios políticos y económicos:** Las fluctuaciones en políticas gubernamentales locales e internacionales pueden afectar el financiamiento y la operatividad.

- **Sostenibilidad a largo plazo:** Crear estrategias que garanticen estabilidad financiera sin comprometer la misión.
- **Ciberseguridad:** Proteger datos sensibles y evitar ataques informáticos que puedan comprometer la organización.
- **Atracción y retención de talento:** Motivar a profesionales comprometidos con la causa y ofrecerles estabilidad.
- **Mayor visibilidad y comunicación:** Aprovechar plataformas digitales para aumentar el alcance y la participación de la comunidad.

Estos aspectos son fundamentales para que la CONAIE siga cumpliendo su misión de manera efectiva y sostenible.



¿Qué son los principios organizacionales?

Los **principios organizacionales** son valores y normas que orientan la toma de decisiones y el funcionamiento interno de una organización. Estos principios incluyen la **rendición de cuentas, el cumplimiento de la normativa interna, la toma de decisiones colectiva, la transparencia, la equidad y la responsabilidad social.**

¿Cuál es el rol de los principios dentro de la organización?

La Confederación Nacionalidades Indígenas del Ecuador, CONAIE, desempeña un papel fundamental en la defensa de derechos colectivos y del derecho al territorio, la representación social y el desarrollo comunitario de los pueblos y nacionalidades. Para garantizar su sostenibilidad y continuidad en el tiempo, se han definido e implementado **principios organizacionales sólidos**, los cuales guían la gestión y fortalecen su impacto.

Estos principios no solo definen la estructura organizativa, sino que también establecen el **rol organizacional** entre los diferentes actores que conforman la organización: **directivos, equipos técnicos o colaboradores y aliados estratégicos.** Los directivos tienen la responsabilidad de liderar con transparencia y visión estratégica, los colaboradores o equipos técnicos contribuyen con su compromiso, competencia y experiencia; mientras que, los aliados fortalecen la

capacidad de acción mediante el apoyo financiero, técnico y político.

Influencia en la cultura organizacional, el clima laboral y el compromiso

La aplicación efectiva de estos principios tiene un impacto directo en la **cultura organizacional**, promoviendo un entorno basado en la confianza, la colaboración y la ética. Asimismo, contribuyen a mejorar el **clima laboral**, generando espacios de trabajo más inclusivos y motivadores.

El **ánimo de compromiso** entre los equipos técnicos se ha fortalecido cuando perciben que la organización opera bajo principios claros y coherentes con su misión. Esto se traduce en mayor nivel de desempeño, sentido de pertenencia y una mejor capacidad de respuesta ante los desafíos organizacionales.

En conclusión, la sostenibilidad de la Conaie depende de la implementación de principios organizacionales que garanticen su estabilidad y crecimiento.

A continuación, se presentan los principios que la Presidencia, Vicepresidencia y Consejo de Gobierno han definido e impulsado en el funcionamiento de la organización.



5.1 **Transparencia**

Garantizar el acceso a la información relevante para todos los grupos de interés, promoviendo la confianza y la legitimidad de la organización.

5.2 **Igualdad y equidad**

Asegurar que todas las partes involucradas tengan las mismas oportunidades de participación y acceso a los recursos, evitando favoritismos o exclusiones.

5.3 **Responsabilidad social**

Integrar prácticas que contribuyan al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible, alineando la misión organizacional con el impacto social. Saber y conocer que se representa a los pueblos y nacionalidades.

5.4 **Gestión de riesgos**

Identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros, operativos y reputacionales para garantizar la estabilidad y continuidad de la organización.

5.5 **Liderazgo ético**

Fomentar una cultura organizacional basada en valores como la integridad, la honestidad y el respeto, asegurando que las decisiones sean tomadas con ética y responsabilidad.

5.6 **Participación y diálogo**

Promover espacios de consulta y colaboración con los diferentes actores internos y externos, fortaleciendo la legitimidad de las decisiones organizacionales.

5.7 **Innovación y mejora continua**

Implementar procesos de evaluación y adaptación para optimizar la gestión y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

5.8 **Rendición de cuentas**

Asegurar que los líderes y gestores informen sobre sus acciones, decisiones y el uso de recursos, permitiendo que los miembros de la organización y la sociedad evalúen su desempeño. Este principio fortalece la confianza y la credibilidad, asegurando que cumplan con sus objetivos de manera ética y eficiente.

5.9 **Cumplimiento de la normativa interna**

Asegurar que los líderes y gestores informen sobre sus acciones, decisiones y el uso de recursos, permitiendo que los miembros de la organización y la sociedad evalúen su desempeño. Este principio fortalece la confianza y la credibilidad, asegurando que cumplan con sus objetivos de manera ética y eficiente.

5.10 **Toma de decisiones colectiva**

Participar activamente en la planificación y ejecución de estrategias. Este principio fomenta la inclusión, la diversidad de perspectivas y la corresponsabilidad.

Estos principios complementan, contribuyen a una gestión más sólida, transparente y sostenible.

Cada principio se integra a la estrategia organizacional fortaleciendo las capacidades internas logrando coherencia e incrementando y reproduciendo los resultados. El ejercicio de aplicar los principios genera confianza entre lo que se dice y lo que se hace creando compromiso entre los colaboradores y la dirigencia, así como confianza con los actores externos con los que se relaciona.



6.1 Claves del éxito

Personas y relaciones

El primer factor de éxito es integrar como principio del hacer, a las personas, con sus trayectorias, conocimientos, compromisos y valores -que son las virtudes que crean transparencia, honestidad y trabajo colectivo- los que construyen la organización.

Para ello, cada relación debe tener su lugar debido orientadas desde el buen trato, la horizontalidad pero, sobre todo, el responder a las tareas y estrategias que se deciden colectivamente y apuntan a desarrollar los planes de vida y gobernanza de las organizaciones y el Plan de Gobierno de la CONAIE.

El factor de éxito es que, hacia adentro de los consejos de gobierno comunitarios y organizativos existe solidez, diálogo y decisiones colectivas corresponsables que se vinculan de modo horizontal y estratégico con la gestión técnica, administrativa y financiera capaz y comprometida. Es una comunicación y acción que fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Políticas y prácticas

El segundo factor de éxito es la toma de decisiones que se convierte en políticas institucionales que trascienden las dirigencias y se instalan en el tiempo para generar procesos, procedimientos y prácticas que contribuyen a la visión y misión de la institución.

Por ello, la autocrítica y la capacidad de identificar políticas y

prácticas lesivas a la institución o que la colocan en riesgo jurídico e institucional o golpean su prestigio está directamente relacionado con su credibilidad y sostenibilidad.

Sistemas y herramientas

La respuesta al riesgo de sostenibilidad señalado anteriormente es el desarrollo de manuales de procesos, procedimientos administrativos y financieros, integración de software contables así como innovación y tecnología que responde a los retos de la transparencia y las distintas sostenibilidades que deben integrarse para el fortalecimiento constante de la organización que es la garantía de su autonomía institucional como de la capacidad de articular alianzas que garantice la agenda programática que se expresa en la planificación anual y estratégica.

6.2 Sostenibilidad

Para alcanzar la sostenibilidad de la organización se han dado varios pasos como los que se han expuesto, lo que se buscó es garantizar la estabilidad y el fortalecimiento organizacional, así como el crecimiento y consolidación a largo plazo. A continuación, se plantean un conjunto de acciones que han marcado hitos en la actuación, la trayectoria y los logros alcanzados.

6.2.1 Sostenibilidad programática

- Desde el inicio de la administración se contó con una visión estratégica sobre el rol de la organización relacionada con los derechos de los pueblos y nacionalidades indígenas, disponer de un plan estratégico marcó un punto de inicio para





el sustento de las actuaciones coordinadas y en una dirección conocida de la organización.

- La evaluación constante del impacto de las acciones y proyectos en la comunidad de los pueblos y nacionalidades, que identificó prácticas o métodos positivos para alcanzar los logros que sirvan como conocimiento para replicarlo; así como, el reconocimiento de errores y la aplicación de planes de acción para rectificarlas.
- Los resultados alcanzados se han hecho posibles gracias a la colaboración de organizaciones para apoyar técnica y financieramente los proyectos puestos en marcha, se ha iniciado la creación de redes de colaboración con otras organizaciones y actores clave.

6.2.2 Sostenibilidad financiera

- Identificar, buscar y obtener fuentes de ingresos diversificados, es decir originadas en distintas fuentes, incluyendo donaciones, subvenciones y alianzas estratégicas, han generado la movilidad y la disminución de la dependencia de las fuentes de financiamiento.
- El uso eficiente de los recursos recibidos mediante la presupuestación detallada para cada proyecto más el presupuesto de los gastos fijos de la organización, así como la planificación financiera a largo plazo. El cuidado para los egresos, con procesos claros de adquisición de bienes y servicios, acompañado con un proceso de pagos con controles que evite la discrecionalidad.

- Desde el inicio de la gestión en el 2021 se han realizado auditorías externas anuales que proporcionado informes sobre la razonabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las normas de registro contable, cumplimiento tributario y demás organismos de control; por otra parte han realizado observaciones sobre la administración y el control interno, que han servido de base para acciones de mejora.

6.2.3 Sostenibilidad organizacional

- El desarrollo de la estructura organizacional clara con funciones y responsabilidades bien definidas permitió la claridad de los roles y resultados que se esperan de cada área de la organización, eliminando duplicación de funciones y espacios vacíos sin responsables.
- El diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos donde se detalla actividades, entradas, resultados que hagan posible su eficiente operación y la mejora continua para optimizar la gestión interna.
- El compromiso, la capacidad de gestión (actuación) y el liderazgo de los colaboradores de la organización son el principal factor para la puesta en marcha de la planificación y alcanzar los resultados.

6.2.4 Innovación y tecnología

- La implementación de un sistema informático para la digitalización y automatización de los procesos contables asegura el registro oportuno y confiable de las transacciones, el cumplimiento de la normativa, la emisión de los estados financieros; así como la presupuestación y las liquidaciones

presupuestarias. Esta herramienta genera confiabilidad, cumplimiento de la normativa y transparencia.

- La gestión innovadora de los proyectos de la organización ha permitido acoplar y articular los objetivos organizacionales con los intereses y proyectos de los organismos financiadores y otros aliados estratégicos, que han mostrado su impacto en el logro de los resultados, así como en la diversificación de los recursos obtenidos.

Estos factores han sido aplicados en la organización que han demostrado ser efectivos para garantizar su estabilidad y crecimiento.

6.2.5 Liderazgo

- El **liderazgo** en una organización es un factor clave para su desarrollo y sostenibilidad. Un liderazgo efectivo no solo fomenta el crecimiento organizacional, sino que también fortalece la cultura organizacional, mejora la toma de decisiones e incrementa la capacidad de adaptación ante los cambios.

El Rol del Liderazgo en el Desarrollo Organizacional y la Sostenibilidad

El liderazgo dentro de una organización se distribuye en diferentes niveles: **dirigentes, equipos técnicos o colaboradores y grupos de trabajo**. Cada uno de estos actores desempeña un papel fundamental en la consolidación de la estructura organizativa y en la implementación de estrategias sostenibles.

a. Liderazgo ético colectivo de las y los dirigentes

Los dirigentes como parte del Consejo de Gobierno definieron la **visión estratégica** de la organización y actuaron para garantizar su cumplimiento. Las lideresas y los líderes aplicaron las siguientes buenas prácticas:

- **Transparencia y la rendición de cuentas**, asegurando que las decisiones sean tomadas de manera ética y alineadas con los principios y objetivos organizacionales.
- **Participación activa** con los diferentes actores internos y externos, fortaleciendo la legitimidad de la organización.
- **Garantizar la sostenibilidad financiera**, diversificando fuentes de financiamiento y optimizando el uso de los recursos.
- **Respeto y trato digno** a los colaboradores de la organización promoviendo el respeto de los derechos de todos.

b. Liderazgo de las y los colaboradores o equipos técnicos

El liderazgo no se limita a los puestos directivos; los equipos técnicos también desempeñan un papel crucial en la sostenibilidad organizacional. Las prácticas ejemplares implementadas por los equipos de trabajo son:

- **Aplicar habilidades de gestión y liderazgo**, promoviendo la innovación y la mejora continua.





**Alpa
manta**

