

EVALUACIÓN DE LA COHERENCIA INTERNA DEL MODELO DE INTERVENCION DE LA RED COMPARTE EN AMÉRICA LATINA

INFORME COMPLETO

PERIODO DE ACTIVIDAD 2015-2019



Este documento ha sido impulsado por la Red COMPARTE (Comunidad de Aprendizaje y Acción para la construcción de alternativas al desarrollo), en el marco de su Plan Estratégico 2021-2023.

Evaluación de la coherencia interna del modelo de intervención de la red COMPARTE en América Latina
Diciembre 2023

Autora: M^a Mar Magallón, marenmovimiento22@gmail.com

Coautoras: María Lopez, Katia Zepeda

Maquetación: Camilo Pinilla Hernández

Traducción: ATMedios

Red Comparte

redcomparte@cpalsj.org

www.jesuitas.lat/redes-sociales/comunidad-de-aprendizaje-y-accion-para-la-gestion-de-alternativas-economicas-en-america-latina

www.youtube.com/@redcomparte9308

CONTENIDO

0. ANTECEDENTES	7
1. PROPÓSITO DE EVALUACIÓN	10
2. OBJETIVO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN.	12
3. METODOLOGÍA	17
3.1. APROXIMACIÓN EVALUATIVA	19
3.2. ACTORES IMPLICADOS	20
3.3. EQUIPO EVALUADOR	22
4. LIMITACIONES DEL EJERCICIO EVALUADOR.	23
5. MATRIZ DE EVALUACIÓN.	26
6. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	30
6.1. ENCUESTAS MEDIANTE CUESTIONARIO ONLINE:	31
6.2. ENTREVISTAS REALIZADAS	33
6.3. GRUPOS FOCALES	34
6.4. HISTORIAS DE VIDA DE CENTROS SOCIALES.	35
6.5. FUENTES SECUNDARIAS	36
7. HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	37
7.1. SOBRE EL OBJETIVO	39
7.2. SOBRE LOS RESULTADOS.	43
7.3. SOBRE LOS PROCESOS	64
7.4. SOBRE LOS RECURSOS	86
8. CONCLUSIONES	102
8.1. DINÁMICAS GENERALES	103
8.2. DIMENSIONES TRANSVERSALES	106
9. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	112
10. RECOMENDACIONES.	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
LISTADO DE ANEXOS	120

TABLAS

Tabla 1.	Valoraciones globales de la encuesta a las Direcciones	39
Tabla 2.	Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales por tipologías	44
Tabla 3.	Valoraciones del incremento de seguridad por los aprendizajes adquiridos	46
Tabla 4.	Listado de capacidades más desarrolladas por las personas participantes	48
Tabla 5.	Nivel de fortalecimiento organizacional por tipologías	49
Tabla 6.	Principales aportes de la red al desarrollo del CS	51
Tabla 7.	Niveles de satisfacción de las participantes por tipología formativa	68
Tabla 8.	Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa	69
Tabla 9.	Actividades con mayor potencial transformador para la mejora de las iniciativas (direcciones)	73
Tabla 10.	Valoración de la utilidad de cada tipología formativa	73
Tabla 11.	Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa.	74
Tabla 12.	Actores que han realizado el acompañamiento tras las actividades formativas.	76
Tabla 13.	Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido tras la actividad formativa por tipología.	77
Tabla 14.	Valoraciones sobre la facilitación de tiempo por parte del CS.	88
Tabla 15.	Distribución de los aportes de las entidades financiadoras al presupuesto de la red.	97
Tabla 16.	Nivel de implementación de las metodologías propias de la red en los CS (participantes)	99
Tabla 17.	Metodologías empleadas en los CS (Direcciones).	99
Tabla 18.	Conceptos con diferencias de opinión significativas entre directoras y directores de CS.	107
Tabla 19.	Conceptos con diferencias de opinión significativas entre mujeres y hombres participantes.	109

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1.	Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales desagregado por sexo	45
Gráfico 2.	Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales desagregado por entidad de origen	45
Gráfico 3.	Nivel de fortalecimiento organizacional desagregado por sexo.	49
Gráfico 4.	Nivel de fortalecimiento organizacional desagregado por entidad de origen	50
Gráfico 5.	Niveles de satisfacción por tipología formativa desagregados por sexo	68
Gráfico 6.	Niveles de satisfacción por tipología formativa desagregados por entidad de origen	69
Gráfico 7.	Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa desagregados por sexo	70
Gráfico 8.	Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa desagregados por entidad de origen.	70
Gráfico 9.	Valoración de la utilidad de las tipologías desagregada por sexo.	73
Gráfico 10.	Valoración de la utilidad de las tipologías desagregada por entidad de origen.	74
Gráfico 11.	Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa desagregadas por sexo	75
Gráfico 12.	Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa desagregadas por entidad de origen.	75
Gráfico 13.	Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido desagregados por sexo	78
Gráfico 14.	Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido desagregados por entidad de origen.	78

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Cadena de valor (CV):** Proceso que abarca todo el ciclo económico completo (CEC) asociado a un producto o servicio concretos. Por ejemplo: cadena de valor del café, de los cuyes, de textiles... Se agrupan en 4 tipologías: agrícola, agropecuaria diversificada, pecuaria, servicios y manufacturas.
- **Centro Social (CS):** Organización socia de la red Comparte, con personalidad jurídica, que acompaña o promueve iniciativas económico-alternativas en su entorno.
- **Ciclo Económico Completo (CEC):** Todas las fases que constituyen la actividad económico-productiva completa: producción, acopio, transformación, comercialización, financiación y reinversión social.
- **COMPARTE:** Comunidad de Aprendizaje y Acción para contribuir a la generación de alternativas al desarrollo.
- **Enfoque multi-actor:** Estrategia que promueve la creación de alianzas estratégicas con actores diversos que pueden aportar desde su ámbito de especialización y conocimiento a la sostenibilidad de las iniciativas económico-productivas. Incluye a ONG, universidades, instituciones públicas, empresas, financiadoras, consumidores/as, inversionistas, otras redes, etc...
- **Equipo Dinamizador (ED):** Equipo encargado de la coordinación y gestión de la actividad de la red Comparte, llevando adelante los acuerdos de la Asamblea. Está compuesto por el Coordinador de la red, las dos Secretarías y 4 personas más vinculadas a los centros sociales miembros de la red.
- **Iniciativa económico-productiva:** Actividad económico-productiva llevada adelante por una o varias organizaciones productoras. En algunos casos el centro social puede ser también socio de dicha iniciativa. En este texto se denominará también “emprendimiento”.
- **Organización productora (OP):** Cualquier tipo de agrupación organizada, acompañada por un centro social de Comparte, que desarrolla una iniciativa económico-productiva en una o varias fases del ciclo económico completo. Pueden contar con personalidad jurídica (cooperativa, empresa social...) o no (asociación de familias productoras, grupos organizados...).
- **Territorio:** Conjunto de bienes de la naturaleza, culturas y habitantes que pueblan un espacio concreto. Es el contexto geográfico en el que se desarrollan las iniciativas económico-productivas y el campo de acción del sujeto constructor de región, dentro de la lógica del enfoque multi-actor. Puede abarcar diferentes niveles como comunidades, municipios, provincias o región, entre otros.
- **Sujeto constructor de región:** Actor colectivo que surge por la confluencia de intereses de todos los actores presentes en un territorio (personas, instituciones y gremios) con el fin de dinamizar el desarrollo de una región. Son actores autónomos (locales o externos) que adquieren una identidad conjunta al involucrarse en un proceso de fortalecimiento colectivo que busca ir decidiendo su desarrollo con una perspectiva de sostenibilidad (Aguilar, J.A., Idarraga, A. y Red Comparte, 2017).



0. ANTECEDENTES

0. ANTECEDENTES

La red COMPARTE nace en 2011 como una comunidad de aprendizaje y acción que quiere contribuir a la generación de alternativas económico-productivas que ofrezcan condiciones de vida digna a las poblaciones excluidas en América Latina. Actualmente está compuesta por 17 centros sociales (16 presentes en 11 países de América Latina y uno en Europa) y la red Fe y Alegría-Programa de formación para el trabajo.

Estas entidades socias, también denominadas centros sociales (CS), acompañan el desarrollo de un amplio abanico de iniciativas económico-productivas que alcanzan a más de 50.000 familias. El 79% es población rural (en su mayoría indígena) y el 21% urbana o semiurbana. Los emprendimientos acompañados presentan modelos organizativos muy diversos: cooperativas, asociaciones, empresas sociales o pequeños grupos organizados con tamaños variados que oscilan entre 13 familias productoras y 67 comunidades campesinas. Así mismo, abarcan diferentes cadenas de valor: agrícolas (café, cacao, sésamo, durazno), pecuarias (cuyes y lácteos), agropecuarias diversificadas, servicios (hostelería y turismo rural) y productos manufacturados (textil, zapatería y jabón).

La red se entiende como una Comunidad de aprendizaje y acción porque busca generar conocimiento colectivo a partir de la experiencia propia de sus entidades miembro. Al igual que en una caravana, es una comunidad diversa en contextos, ritmos, trayectorias o tamaños que avanza en conjunto hacia un horizonte común.

Según el enfoque de las funciones de red (NFA-Network Functions Approach)¹, el rol que COMPARTE desarrolla principalmente es el de apoyo a sus miembros (que actúan de forma independiente como agentes de cambio, pero se unen a la red para recibir un apoyo que les haga más eficaces en su trabajo) y, en menor medida, el de agencia (los miembros coordinan sus esfuerzos con otros miembros y actúan juntos como un único agente de cambio).

En cuanto a sus funciones de red destacan especialmente:

- a. La creación o coordinación de la comunidad;
- b. La difusión de información y conocimientos (a nivel interno y externo a la red);
- c. Facilitar el aprendizaje entre los miembros;
- d. Convocar a las diferentes partes interesadas y grupos de interés;
- e. Promover habilidades y asistencia

La red pertenece a la red de centros sociales de la Compañía de Jesús en América Latina, que es quien nombra a la persona coordinadora de la red. Su identidad se define principalmente por la definición de los rasgos de las alternativas al desarrollo que quiere promover.

1 Hearn, S., Mendizabal, E. (2011). Not everything that connects is a network. Overseas Development Institute.

Las alianzas con las Universidades son de especial interés para toda la red porque contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de los equipos de trabajo y a la generación compartida de conocimiento desde la práctica. Su estrategia de trabajo en alianzas con enfoque multiactor la ha ido convirtiendo en un desafiante laboratorio de colaboración interinstitucional, intersectorial e internacional entre centros sociales, universidades y otros actores (empresas, fundaciones y administraciones públicas).

El órgano de gobierno de la red es la Asamblea, espacio que se reúne al menos una vez al año y donde participan todas las entidades miembro. Para llevar adelante los acuerdos de la Asamblea la red cuenta con un Equipo Dinamizador compuesto por representantes de varios centros sociales y liderado por el Coordinador de la red. En 2014 se incorporó como personal propio una Secretaría Técnica y en 2015 una Ejecutiva.

La definición de los objetivos de la red, sus estrategias de intervención y líneas de acción se han ido plasmando en sucesivos documentos de planificación:

- a. Planificación estratégica 2014-2017
- b. Programa Multinivel 2018-2023 con su actualización en 2021 tras el COVID

La definición del objetivo específico, ha sufrido algunas evoluciones a lo largo del tiempo:

- a. Plan 2014-2017: Desde una visión integral, COMPARTE busca construir, junto con organizaciones productoras y aliados, experiencias económico-productivas alternativas al modelo de desarrollo actual, con impacto local y regional, que sean sostenibles y replicables.
- b. Multinivel 2018-2021: Construir, junto con organizaciones productoras y aliados, experiencias económico-productivas alternativas, de impacto local y regional, que sean sostenibles y replicables.
- c. Plan 2021-2023: Aumentar la escala y la sostenibilidad integral de las iniciativas económico-productivas en 11 países de América Latina.

COMPARTE despliega su actividad a 3 niveles: organizaciones productoras; centros sociales miembro y red regional. Como organización de 3º nivel, ha centrado su trabajo en el nivel de red y en el de los Centros Sociales miembro pero también ha promovido iniciativas dirigidas a las organizaciones productoras. En el periodo evaluado, estas propuestas son minoritarias pero significativas y por ello deberán tenerse en cuenta en la evaluación.

Por el momento, la red no cuenta con personalidad jurídica propia.

1. PROPÓSITO DE EVALUACIÓN



1. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La red COMPARTE ha mantenido su programa de intervención bastante estable desde su nacimiento en 2011. Durante estos años no se ha podido realizar ninguna evaluación para revisar la consistencia interna de la teoría de cambio que está detrás de su modelo de acompañamiento. Así mismo, a lo largo de una década de vida, la red ha incrementado las alianzas institucionales con otros actores (universidades, empresas, organizaciones internacionales...) entre los que existe un gran interés por contar con evidencias que muestren los resultados de la actividad de la red en las iniciativas económico-productivas que acompañan sus entidades miembro.

En base a lo anterior, el equipo dinamizador de COMPARTE² decide en 2022 llevar adelante una evaluación del programa de acompañamiento de la red con dos propósitos:

- **Mejorar el modelo de intervención:** Revisar su coherencia interna, identificar los aspectos que más contribuyen o no a lograr los objetivos de la red y recibir recomendaciones sobre los ajustes que serían necesarios para mejorar su práctica futura. Dichas recomendaciones se incorporarán al nuevo plan estratégico de la red que se definirá en 2023.
- **Rendir cuentas** a los equipos de los Centros Sociales, las organizaciones productoras, entidades y redes aliadas de Comparte sobre el funcionamiento interno de la red y el nivel de cumplimiento de los resultados y objetivo esperados.

Aun siendo ambos propósitos relevantes, la red prioriza el primero, la mejora del programa de intervención de la red, sobre el segundo, de rendición de cuentas. La **utilidad** de la evaluación, norma principal de todo ejercicio evaluador, se concretará especialmente en su uso para el proceso de planificación estratégica que la red desarrollará en el año 2023.

2 El equipo dinamizador de la red (ED) es el encargado de la coordinación de la actividad y de la ejecución de los acuerdos de la Asamblea. Está formado por el Coordinador de COMPARTE, las Secretarías y 4 representantes de los Centros Sociales miembro.



2. OBJETIVO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN

2. OBJETIVO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El **objetivo de esta evaluación** es evaluar la coherencia del programa de acompañamiento de la red COMPARTE para la ampliación de escala, de manera sostenible, de las iniciativas económico-productivas que acompañan sus entidades miembro.

Al hablar de coherencia nos referimos a la **coherencia interna del programa**, entendida como el nivel de interconexión lógica entre los distintos elementos que conforman el modelo de intervención de la red para lograr su objetivo final. En otras palabras, se trataría de evaluar la consistencia de la teoría de cambio que subyace al modelo de intervención de Comparte.

La **ampliación de escala** se considera a tres niveles:

- a. Cuantitativa: Incremento de niveles de producción, ventas o extensión territorial.
- b. Cualitativa: Mejora de los niveles de calidad de los productos en las fases de producción, transformación o producto terminado.
- c. Incidencia socio-política: Apropiación desde los poderes públicos del modelo productivo o las metodologías de la red, replicabilidad en otras regiones o influencia en ámbitos ajenos a la iniciativa.

La **sostenibilidad** incluye 3 dimensiones:

- a. Medioambiental: Gestión más responsable de los bienes de la naturaleza en alguna de las fases del ciclo económico completo (CEC).
- b. Socio-cultural: Sintonía con los valores e identidad del contexto social donde se inserta la iniciativa; incremento de los niveles de apropiación por parte de las familias productoras o redes de consumidores y vínculos con la comunidad.
- c. Económica-financiera: Capacidad para mantener el nivel de ingresos o afrontar situaciones de crisis sobrevenidas ampliando su nivel de autonomía mediante el control de las fases del ciclo económico completo (producción, financiación, transformación, comercialización, consumo y reinversión social).

El **objeto a evaluar** es el programa de intervención³ de la red COMPARTE que se refleja en un **modelo lógico** con 3 dimensiones: la estructura o recursos con los que cuenta, los procesos que desarrolla y los resultados o cambios que espera conseguir para alcanzar el objetivo específico al que apunta. Se señalan a continuación los aspectos clave que serán analizados en cada una de estas dimensiones.

3 También denominado programa de acompañamiento empleando terminología propia de la red.

Objetivo específico y resultados esperados de la red:

O.E. Ampliar la escala de manera sostenible de las iniciativas económico-productivas acompañadas por los centros sociales de COMPARTE.
R.1. Se han fortalecido ⁴ las capacidades ⁵ de los equipos de los centros sociales y las organizaciones productoras.
R.2. Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a través de las actividades de la red a sus estrategias institucionales de acompañamiento a la actividad económico-productiva.
R.3. Se han ampliado mercados y espacios para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones productoras vinculadas a la red.
R.4. Se han incrementado las alianzas institucionales multi-actor a nivel de red, de centro social o de iniciativa económico-productiva.
R.5. Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas.
R.6. Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y las OP.

Los **procesos** se dividen en 3 categorías: estratégicos, operativos y de soporte. Considerando los objetivos de esta evaluación, se priorizan los procesos clave, que son aquellos fundamentales para garantizar el aporte de valor específico de la red y el logro de sus resultados. En este caso son:

Procesos Estratégicos:

- ES.1. Definición y seguimiento del Marco Estratégico
- ES.4. Espacios de liderazgo y Coordinación

Procesos Operativos:

- **OP1. Formaciones estructuradas.** Es el proceso que gestiona el desarrollo de las acciones formativas estructuradas que se han ofrecido. La mayoría se han desarrollado en alianza con alguna Universidad, incluyen la elaboración de planes de negocio o mejora y el acompañamiento de unas tutorías para llevarlos adelante.
- **OP2. Talleres de intercambio de experiencias.** Estas acciones se refieren a encuentros presenciales que se dan entre varios grupos de centros sociales que comparten desafíos comunes: la misma cadena de valor, la mejora de algún aspecto del CEC, la puesta en marcha de acciones innovadoras, etc... Los encuentros se organizan bajo el formato de talleres presenciales en los que los CS participantes comparten sus experiencias construyendo un aprendizaje colectivo. Suelen ser encuentros organizados por uno de los CS al que asisten 2-3 personas de los centros interesados en esa temática.

4 Se emplea el término “fortalecer” como aglutinador de dos conceptos: “desarrollo” de capacidades entendido como el proceso de ampliar y consolidar capacidades a partir de las ya existentes (PNUD, 2008:5) y “construcción o generación” de nuevas capacidades que no existían en el inicio del proceso.

5 Se considerarán aquellas incluidas en el Mapa de capacidades de la red COMPARTE. Comunidad COMPARTE, Guzmán, M.T. y Unzueta, A. (2015). El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio. Bilbao: ALBOAN.

- **OP3. Asesorías especializadas⁶.** En este proceso se incluyen las acciones formativas centradas en necesidades concretas identificadas por los Centros Sociales en alguna de las fases del Ciclo Económico Completo. Son llevadas a cabo por personas expertas en la materia ya sean de otros CS de la red o vinculadas al mundo universitario.
- **OP4. Desarrollo de metodologías propias.** En este proceso se incluyen los pilotajes de las metodologías en su fase de diseño, así como los talleres de socialización para su implementación en los centros sociales.
- **OP7: Comunicación externa.** Incluye la elaboración de materiales comunicativos (escritos o audiovisuales) y su publicación en redes sociales o en boletines o revistas, de la red o ajenas. El mantenimiento del blog de la red y la presencia en soportes comunicativos de los CS.

Las acciones formativas desarrolladas por la red entre 2015-2019 son las siguientes:

PROCESOS FORMATIVOS	Nº ACCIONES	PARTICIPANTES
Formaciones estructuradas	3	85
Asesorías especializadas	17	93
Intercambio de experiencias	11	59
Metodologías propias	21	189
TOTAL	53	426

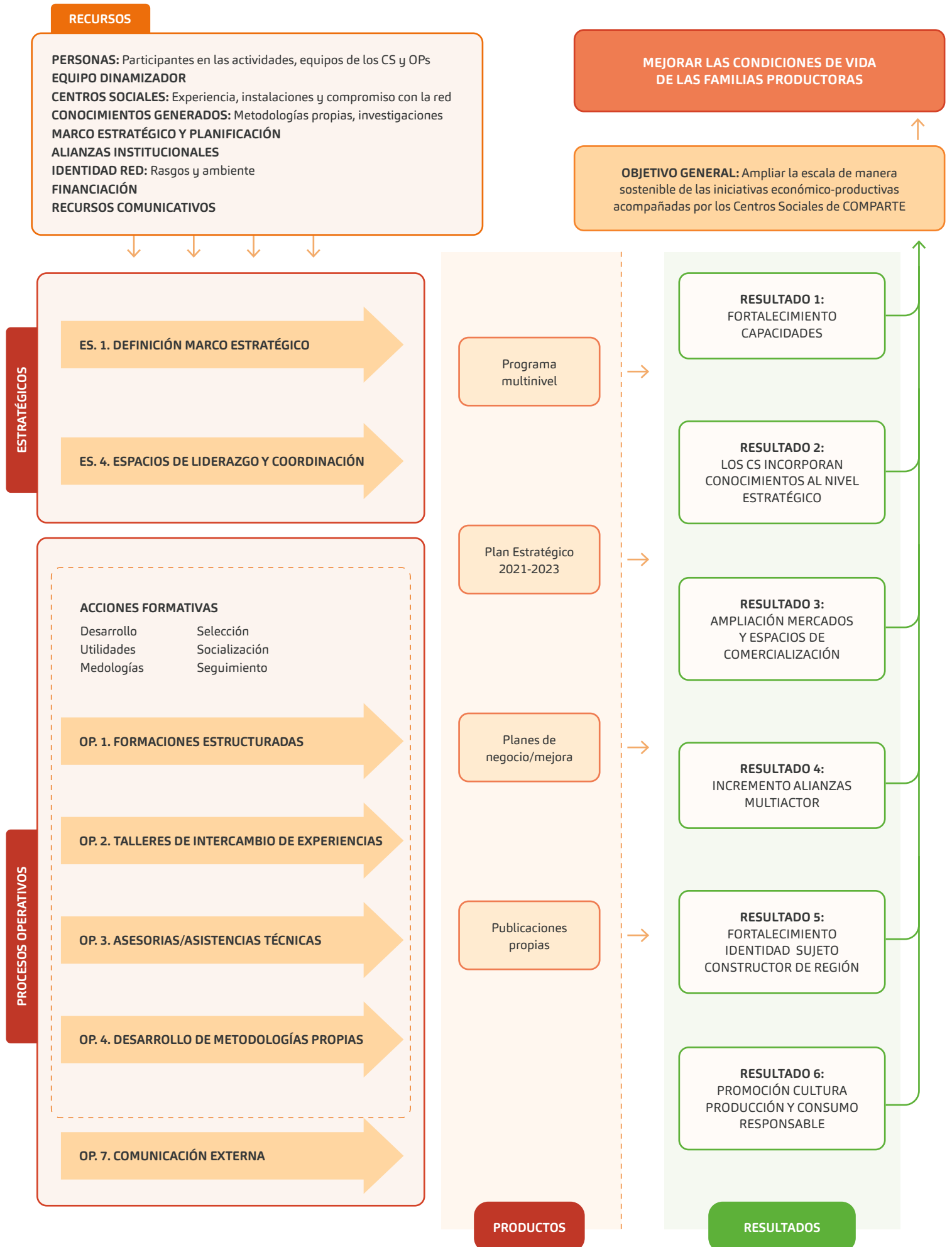
El número de participantes se ha obtenido de las memorias y actas existentes de las diversas actividades desarrolladas. En muchos casos no aparecen los datos de las personas asistentes, solo el número total. Muy probablemente, en el total de participantes existan duplicidades de personas que han podido asistir a varias acciones formativas. El número de personas registradas con nombre y apellido es de 136 (43 mujeres y 56 hombres). En el ANEXO 1 se muestra el detalle de todas las acciones formativas realizadas.

Los **recursos** conforman la 3ª dimensión del modelo lógico de la red. En la evaluación se analizarán las capacidades de las personas participantes en las actividades formativas, el equipo de la red y su estructura (Secretarías y Equipo Dinamizador), el nivel de compromiso de los CS y sus equipos para con la red, las metodologías propias de la red, sus alianzas, el marco estratégico, la financiación con la que cuenta.

Este ejercicio evaluador se ha centrado en el periodo de actividad de la red comprendido entre 2015-2019. Se comienza en 2015 porque es el año en el que la actividad de la red cobra dinamismo y no se incluye el año 2020 por estar muy condicionado por las medidas de confinamiento derivadas del COVID-19. Sin embargo, en las entrevistas y los grupos focales las y los participantes hacen alusión a los efectos de estas actividades más allá de periodo evaluado y mencionan en algunos casos acciones de la red posteriores a este periodo.

6 Se emplearán indistintamente los términos “asesoría especializada” o “asistencia técnica”

En conclusión, en el esquema siguiente se muestra el modelo lógico que ha sido evaluado:





3. METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

El desarrollo de esta evaluación se basa en el análisis del modelo lógico de la red, por tanto, las preguntas que definen la Matriz de evaluación (capítulo 5) abarcan las tres dimensiones de dicho modelo: resultados, procesos y recursos. Una vez levantada la información e identificados los hallazgos en la matriz de evaluación (capítulo 7), se analizan las dinámicas existentes entre las tres dimensiones, para identificar aquellas que fluyen con facilidad y las que presentan dificultades. Este análisis aportará una visión global de los aspectos con mayor y menor coherencia en el sistema de la red que se complementará con una reflexión sobre las dinámicas transversales identificadas en el proceso evaluador (capítulo 8).

Para dar respuesta a las preguntas de evaluación se ha utilizado una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección y análisis de datos. Específicamente, se realizó una revisión de documentos (informes, actas y publicaciones de la red); encuestas online que incluyeron variables cuantitativas y cualitativas; entrevistas con informantes clave; grupos focales; e historias de vida de centros sociales.

El análisis de los datos cuantitativos se ha realizado en base a las medias, por variables de referencia y por categorías (intervalos de clase). Se definen a continuación:

- Variables de referencia para la encuesta de directores: i) sexo; ii) tiempo que lleva en el puesto de Dirección o como persona de referencia institucional para la Red (antigüedad); iii) porcentaje del equipo de su CS dedicado al ámbito económico-productivo (tamaño); y iv) número de familias que participan en las iniciativas acompañadas (alcance).
- Variables de referencia para la encuesta de participantes: i) sexo; ii) tipologías formativas; y iii) entidad de origen (centro social u organización productora).
- La categorización del nivel de acuerdo con las frases de la encuesta (rango de 1 a 5) se estableció con 0,5 de ancho. El rango de 1-10 sobre el nivel de satisfacción o recomendación fue seccionado con categorías de 1,0 de ancho.

Tomando estos lineamientos como referencia, se ha realizado el análisis de todas las variables con los siguientes niveles de valoración:

Niveles de valoración	Escala de 1 a 5	Escala de 1 a 10
Muy baja	Menos de 3	Menos de 6
Baja	De 3 a 3,49	De 6 a 6,99
Media	De 3,5 a 3,99	De 7 a 7,99
Alta	De 4 a 4,49	De 8 a 8,99
Muy alta	De 4,5 a 5,0	De 9 a 10

Así mismo, se han definido los niveles de valoración considerando como respuestas positivas aquellas cuyas medias sean iguales o superiores a 4 (en la escala de 1 a 5) u 8 (escala de 1 a 10).

El detalle de las técnicas y fuentes de información se muestra en el capítulo 6. A continuación, se describe la aproximación evaluativa que ha guiado el diseño de esta evaluación; así como las posibilidades de análisis y utilización de sus resultados. Además, se describen los actores implicados y se presenta al equipo evaluador.

3.1. APROXIMACIÓN EVALUATIVA

Considerando que el propósito principal de la evaluación es comprender mejor el programa de intervención de la red e identificar mejoras que le permitan responder de manera más eficaz a su objetivo, se ha planteado una aproximación evaluativa orientada por la teoría de cambio con un enfoque participativo transversal.

Se entiende por Teoría de cambio la conceptualización efectuada por Carol Weiss, esto es, la suma de la teoría del programa (relaciones causales entre resultados) y la teoría de la implementación (relaciones causales entre lo que hace el programa y los resultados que obtiene) (Weiss, Evaluation, 1998:55). Como señala Ligero en su publicación *“Tres métodos de evaluación”*, la evaluación basada en la teoría “no solo busca saber si se han conseguido o no los resultados sino también poder identificar los mecanismos causales que han conducido a ellos” (Ligero, 2017:69). De esta forma, esta aproximación nos permite comprender mejor la lógica del funcionamiento de la red de manera sistémica, considerando sus 3 dimensiones (recursos, procesos y resultados) de manera particular e interrelacionadas. Para atender al propósito secundario de esta evaluación, que es la rendición de cuentas, se visibilizará especialmente la información obtenida en relación al nivel de logro de los resultados y del objetivo específico.

Esta aproximación evaluativa se ha desarrollado con un **enfoque participativo transversal** para favorecer la apropiación del ejercicio evaluador por parte de los principales actores implicados, así como para ajustar mejor su pertinencia en relación a las necesidades de dichos actores y al contexto real de la red. “Involucrar a las partes interesadas en el proceso evaluativo puede generar información de mejor calidad, una mejor comprensión de la información, recomendaciones más apropiadas y una mayor aceptación de los hallazgos.” (Gujit 2014, p. 2). La participación que se considera en esta evaluación, no buscará únicamente recoger la opinión de los actores sino obtener inputs participativos durante el desarrollo de las cuestiones de evaluación y de los instrumentos de recopilación, tal y como señala Ward (2002:49).

En relación al **rol del equipo evaluador** en este ejercicio participativo, se apuesta por mantener una postura intermedia entre aquellas que establecen que todo el proceso evaluador es controlado únicamente por las evaluadoras y las que determinan que son los actores quienes lideran el proceso, dejando a las evaluadoras un rol de facilitadoras de los procesos participativos. En este caso, se apuesta por llevar adelante la postura defendida por Stake que recomienda que la evaluadora tenga un rol de liderazgo siendo sensible a los diferentes puntos de vista de los actores (Cit. Green, 1999:164).

3.2. ACTORES IMPLICADOS

La red está compuesta por 17 centros sociales (en adelante CS), 16 en América Latina y uno en Europa, y una red regional (Fe y Alegría-Programa Formación para el trabajo). Los CS son los siguientes:

PAÍS	CENTROS SOCIALES		WEB
Bolivia	Acción Cultural Loyola (ACLO Tarija)		www.aclo.org.bo
	Centro de Investigación y Promoción del campesino (CIPCA)		https://cipca.org.bo
Brasil	Centro de Estudios y Acción Social (CEAS Salvador de Bahía)		Facebook CEAS Bahia
Colombia	SUYUSAMA		Facebook Suyusama
	Instituto Mayor Campesino (IMCA)		www.imca.org.co
	CINEP/Programa por la Paz		www.cinep.org.co/Home2
Cuba	Centro Loyola-Santiago de Cuba		
Ecuador	Viviendas Hogar de Cristo		www.hogardecristo.org.ec
El Salvador	Solidaridad CVX		Facebook Solidaridad CVX

Guatemala	SERJUS		http://www.serjus.org.gt
México	Misión de Bachajón – Yomol A'tel		www.yomolatel.org
Nicaragua	NITLAPAN		www.nitlapan.org.ni
Paraguay	Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch (CEPAG)		www.cepag.org.py
Perú	Centro de Capacitación Agroindustrial Jesús Obrero (CCAIJO)		www.ccaiyo.org.pe
	Centro de Investigación y Promoción del campesino (CIPCA)		www.cipca.org.pe
	SAIPE		Web SAIPE
Europa	ALBOAN		www.alboan.org/es

En el ejercicio evaluador se ha involucrado a los actores con intereses o niveles de influencia en la red altos o muy altos. Estos son: las personas participantes en las actividades de la red (procedentes de CS u organizaciones productoras-OP), liderazgos de las OP, la Coordinación y las Secretarías de la red, equipo dinamizador, las direcciones y los equipos técnicos de los CS, personas implicadas en las tutorías y asesorías técnicas y representantes de entidades colaboradoras. Involucrar a las partes interesadas, aumenta la utilidad y la credibilidad de la evaluación y además mejora el desarrollo del aprendizaje institucional.

La participación de estos actores se ha materializado en las siguientes fases del proceso:

- La definición de las preguntas de evaluación en la fase de diseño
- El desarrollo del trabajo de campo: encuestas, entrevistas, grupos de discusión y talleres de hilos de vida
- Taller de contraste de resultados preliminares de la evaluación (Comité Seguimiento y ED)
- Revisión de los hallazgos y conclusiones principales (Comité Seguimiento y ED)

3.3. EQUIPO EVALUADOR

El formato de la evaluación realizada es mixto ya que cuenta con un equipo evaluador conformado por dos evaluadoras externas (María López y Katia Zepeda) y una interna (M^a del Mar Magallón) que es quien lo coordina. Esta persona participa en las dinámicas de la red desde hace muchos años, al inicio como Directora de uno de los Centros Sociales miembro y actualmente como colaboradora voluntaria liderando un grupo de trabajo de la red. De esta forma, el equipo evaluador cuenta con un alto conocimiento de la red, pero mantiene la objetividad necesaria para analizar la información, reduciendo los sesgos derivados de la involucración en la red.

El proceso de diseño y ejecución de la evaluación ha contado con el acompañamiento de una Comisión de seguimiento, nombrada por el Equipo Dinamizador, con la que el equipo evaluador se ha reunido de forma periódica. En la fase inicial de diseño de la evaluación la comisión estaba formada por:

- Erminsu David Pabón (Director IMCA y miembro del ED)
- Silvia Martínez (Técnica de NITLAPAN y miembro del ED)
- Emilio Travieso (Investigador del grupo de tesis y experto en procesos de COMPORTE)

Para la ejecución de la evaluación y seguimiento en la elaboración de este informe sus miembros han sido:

- Merly Castillo (Ex gerente de una cooperativa y ahora técnica de un centro social)
- Pedro Ojeda (Técnico de un centro social con experiencia en evaluación)
- Luis Javier Rodríguez (Director regional de un centro social)
- Oscar Rodríguez (Coordinador de la red COMPORTE)

En la fase de contraste de los hallazgos y conclusiones de la evaluación este equipo se ha incrementado con la participación de las Secretarías de la red y un miembro del Equipo Dinamizador que será el nuevo coordinador de la red.

4. LIMITACIONES DEL EJERCICIO EVALUADOR



4. LIMITACIONES DEL EJERCICIO EVALUADOR

Se destacan a continuación las principales limitaciones de este ejercicio evaluador:

- a. **Se ha descartado incluir en el ejercicio evaluador la medición de impacto.** Considerando el impacto como los cambios producidos en la realidad que son atribuibles a la actividad de la red, esta dimensión ha tenido que descartarse por falta de información y recursos. La red no cuenta con información general de líneas de base previas a 2015 que permitan realizar un análisis pre-post y, por razones de tiempo y presupuesto, no es posible realizar tampoco una medición de impacto con grupos de control. Así mismo el análisis por series estadísticas se ha descartado también porque no ofrecería información relevante para este fin ya que la actividad de la red no tiene un impacto tan considerable como para manifestarse en indicadores regionales. Queda pendiente, por tanto, abordar este desafío, que es de interés para gran parte de los actores involucrados, en evaluaciones posteriores. Una opción más viable sería abordar una medición de impacto focalizada en alguna de las realidades locales que acompañan los CS de Comparte. Abordar esta dimensión al nivel regional de toda la red requeriría una dedicación de tiempo y recursos muy considerables.
- b. **Se descarta poner el foco de la evaluación en las familias productoras.** Por razones de presupuesto, tiempo disponible y nivel de complejidad, no ha sido posible medir el logro de los resultados en el objetivo final de la red que es la mejora de las condiciones de vida de las familias productoras. Esta cuestión requeriría acceder directa y personalmente al nivel de familias, con los desafíos metodológicos, presupuestarios y de agenda que esto conlleva. La diversidad de culturas existentes, la definición de los indicadores y medios de forma particularizada para cada realidad, los desplazamientos necesarios para realizar el trabajo de campo, necesidades de traducción... son elementos que exceden las posibilidades de este ejercicio evaluador y, por ello, se ha optado por focalizar la evaluación en el nivel inferior de las iniciativas económico-productivas.
- c. **No existen referencias en cuanto a las capacidades de las personas participantes antes o después de las actividades formativas.** La práctica de la evaluación en las actividades de Comparte no es homogénea. Algunas actividades formativas cuentan con evaluaciones personales y con una definición de planes de mejora para poner en práctica los aprendizajes adquiridos. Sin embargo, en otros muchos casos, no existe ninguna evaluación documentada. En la información analizada hasta el momento no se han encontrado registros de datos previos a las actividades formativas que pudieran emplearse como línea de base en relación a las capacidades existentes antes de las formaciones. Por ello, las técnicas empleadas en el trabajo de campo relativas a este resultado se han basado principalmente en las percepciones de los y las participantes en las actividades formativas y de sus responsables, así como en las evidencias de mejora que se han observado en las iniciativas económico-productivas. En relación a la medición de percepciones, el diseño de la matriz de evaluación ha tenido que considerar la definición de unos estándares para interpretar la información de carácter cuantitativo.

- d. La información ofrecida excede el horizonte temporal de la evaluación (2015-2019).** Aunque en las encuestas y las entrevistas se ha informado de que las actividades de la red a evaluar eran las comprendidas en el periodo 2015-2019, en las respuestas recibidas se observa que las personas han incluido valoraciones y aprendizajes de experiencias posteriores a dicho periodo. Estas consideraciones se han incluido en el ejercicio evaluador, indicando que son posteriores al periodo evaluado.

- e. Las personas procedentes de OP no cuentan con la claridad suficiente para distinguir entre las actividades promovidas por la red de las promovidas por el CS que les acompaña.** Esta cuestión se ha observado especialmente en las entrevistas a los liderazgos de las OP y las personas que no han participado personalmente en actividades promovidas desde Comparte y ha dificultado la atribución a la red de algunos efectos que observan en su labor. Esta realidad responde al hecho de que la red es un actor de tercer nivel, y son los CS los que realizan el acompañamiento cotidiano y permanente a las OPs. En futuras evaluaciones del nivel de red, si se desea contar con las opiniones de estos actores será conveniente realizar una contextualización previa y dar mayor visibilidad de los aportes de la red en las dinámicas cotidianas que mantengan los CS con ellas.



5. MATRIZ DE EVALUACIÓN

5. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Las preguntas de evaluación se definieron en un primer momento a partir de los intereses de los actores implicados mediante un proceso de entrevistas semiestructuradas y un taller con el grupo de contraste. Posteriormente, el equipo evaluador completó la matriz para que el ejercicio evaluador abarcara la integralidad del modelo lógico de la red.

A continuación, se muestra la matriz de evaluación empleada.

OBJETIVO		O.1.: ¿Se ha ampliado la escala de las iniciativas de manera sostenible?
RESULTADOS	R1. CAPACIDADES	R1.1. ¿Se han fortalecido las capacidades individuales de las personas participantes en las actividades?
		R1.2. ¿Han fortalecido todas las tipologías las capacidades individuales de forma similar?
		R1.3. ¿Se han fortalecido las capacidades de las mujeres y los hombres de forma similar?
		R1.4. ¿Se han desarrollado las capacidades organizacionales?
	R2. ESTRATEGIAS CS	R2.1. ¿Han incorporado los CS las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales?
	R3. MERCADOS	R3.1. ¿Se han ampliado mercados y espacios de comercialización de los productos y servicios de las iniciativas?
	R4. ALIANZAS	R4.1. ¿Se han incrementado las alianzas institucionales con enfoque multiactor a nivel de red o de CS-iniciativa?
	R5. IDENTIDAD	R5.1. ¿Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto LA constructor de alternativas económicas?
	R6. CULTURA	R6.1. ¿Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y OP?

PROCESOS ESTRAT.	ES1.MARCO ESTRATEGICO	ES1.1. ¿Han sido participativos los procesos de definición de los marcos estratégicos de la red?
	ES4. GOBIERNO	ES4.1. ¿Son suficientes los espacios de reflexión conjunta que se dan en el interior de la red?
		ES4.2. ¿Es la participación en los espacios de gobierno de la red representativa de su diversidad?
		ES4.3. ¿Están satisfechos los CS con la información que reciben sobre los asuntos relevantes de la red?
		ES4.4. ¿Están satisfechos todos los centros con su nivel de participación en la toma de decisiones de los asuntos de la red?
PROCESOS OPERATIVOS: ACCIONES FORMATIVAS	OPG. GENERAL	OPG.1. ¿Se han beneficiado de las actividades de la red todos los CS que lo han solicitado?
		OPG.2. ¿Se han desarrollado correctamente las actividades ofrecidas por la red?
		OPG.3. ¿Se ha seleccionado adecuadamente a las personas asistentes?
		OPG.4. ¿Han sido las actividades formativas útiles para los CS y las OP?
		OPG.5. ¿Se han adecuado las metodologías formativas al contexto y las características de las personas asistentes?
		OPG.6. ¿Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las actividades formaciones recibidas?
	OPF. FORMACIONES ESTRUCTURADAS	OPF.1. ¿Han sido útiles las tutorías para reforzar el proceso formativo?
		OPF.2. ¿Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora o planes de negocio definidos tras las formaciones?
	OPI. INTERCAMBIOS	OPI.1. ¿Se han desarrollado mejoras tras el intercambio de experiencias?
		OPI.2. ¿Se ha socializado el conocimiento generado en los intercambios con toda la Comunidad?
	OPA. ASESORÍAS	OPA.1. ¿Se han formulado de manera conjunta los objetivos de la asesoría?
		OPA.2. ¿Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora tras la asesoría?
	OPM. IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍAS	OPM.1. ¿Han sido los procesos de pilotaje representativos de la diversidad de la red?
		OPM.2. ¿Se han socializado adecuadamente con toda la red las metodologías propias?

PROCESOS OPERATIVOS: COMUNICACIÓN		OPC.1. ¿Es eficaz la comunicación de la red?
		OPC.2. ¿Incluyen los CS en sus soportes comunicativos información sobre la red o publican sus recursos comunicativos?
RECURSOS	PARTICIPANTES	RR1.1. ¿Cuentan las personas participantes con las condiciones necesarias para aprovechar las acciones formativas?
	CENTROS SOCIALES	RR2.1. ¿Están todos los CS comprometidos con la red?
		RR2.2. ¿Están las personas de los equipos técnicos comprometidas con la misión de la red?
		RR2.3. ¿Aportan todos los CS su experiencia a la red?
	ESTRUCTURA RED	RR3.1. ¿Es eficaz el modelo organizativo de la red?
		RR3.2. ¿Es adecuada la definición de funciones de las secretarías para abordar los desafíos de la red?
		RR3.3. ¿Cuentan las Secretarías con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones?
		RR3.4. ¿Contribuye la dinámica del ED al desarrollo de los objetivos de la red?
		RR3.5. ¿Es la composición del ED representativa de la diversidad presente en la red?
	ALIANZAS	RR4.1. ¿Aportan las alianzas institucionales capacidades o recursos cualificados útiles para los CS o la red?
	INSTALACIONES	RR5.1. ¿Son adecuadas las instalaciones y recursos empleados en las actividades formativas de la red?
	FINANCIACION	RR6.1. ¿Cuenta la red con un sistema de financiación adecuado a su actividad?
	RECURSOS	RR7.1. ¿Son útiles las metodologías propias para afrontar los desafíos de la diversidad de miembros de la red?
		RR7.2. ¿Son adecuados para la gestión de la diversidad de la red los marcos estratégicos con los que cuenta?
	COMPAÑÍA JESUS	RR8.1. ¿Aporta valor a la red su pertenencia a la Compañía de Jesús?

6. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN



6. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Las técnicas empleadas para el levantamiento de información de las **fuentes primarias** han sido de carácter cuantitativo y cualitativo y las fuentes secundarias han consistido en el análisis documental de diversos informes, actas y publicaciones de la red.

A continuación, se describe el detalle de cada una de ellas.

6.1. ENCUESTAS MEDIANTE CUESTIONARIO ONLINE:

Se han realizado dos tipos de encuestas, diferenciados según el grupo de público al que se han dirigido:

- Personas participantes en las actividades formativas ofrecidas por COMPARTE en el periodo evaluado (2015-2019)
- Direcciones y ex direcciones de los centros miembros de la red

Ambas encuestas se han centrado principalmente en conocer las percepciones de los públicos objetivo en los aspectos relacionados con esta evaluación. Para ello, se indagó sobre los niveles de acuerdo en relación a diversos ítems, empleando una escala de Likert del 1 (nada de acuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo); sobre niveles de satisfacción y recomendación con una escala del 1 al 10 y otras preguntas descriptivas.

6.1.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Esta encuesta consta de 6 apartados:

- (1) Datos generales de la persona que responde la encuesta
- (4) Bloques selectivos con preguntas relacionadas con cada una de las tipologías formativas ofrecidas por la red: formaciones estructuradas, talleres de intercambio, asesorías y talleres de metodologías propias. Las personas responden a aquellas tipologías en las que han participado. Para facilitar el ejercicio, al inicio de cada epígrafe se indican las acciones formativas realizadas entre el 2015-2019.
- (1) Percepciones sobre las capacidades desarrolladas y aspectos generales de las acciones formativas

Tras revisar todas las listas de asistentes a la acciones realizadas en ese periodo se identificaron 136 personas con datos de nombre y apellido y 99 de ellas con datos de contacto⁷. La encuesta, por tanto, se envió a estas personas (56 hombres y 43 mujeres). Las respuestas obtenidas ascienden a 38 (19 mujeres y

7 Hay 15 acciones formativas (11 Talleres de metodologías y 4 Intercambios) que no tenían personas registradas con nombre y apellidos y un mail de contacto.

19 hombres), lo que representa un nivel de respuesta del 38,4%. En relación al sexo, el nivel de respuesta de las mujeres ha sido del 44,2%, superior al de los hombres (33,9%).

Del total de personas que responden la encuesta, 30 permanecen en la entidad y 8 la han abandonado o ya no se dedican a temas económico productivos. Esto significa que el 21% de las personas participantes en las formaciones estructuradas que han respondido la encuesta ya no están en la entidad o no se dedican a labores relacionados con esta temática.

En cuanto a su **participación en las diferentes tipologías de las actividades formativas** ofrecidas por la red, sobre el total de las 38 personas que han respondido la encuesta, esta es la distribución:

	Formaciones	Intercambios	Asesorías	Metodologías
Nº participantes	22	21	28	26

Por tanto, las percepciones consideradas en este informe corresponden a las opiniones de las personas participantes que han respondido en cada una de las tipologías formativas.

En el ANEXO 2 está disponible el informe de esta encuesta y en el ANEXO 3 el cuestionario completo.

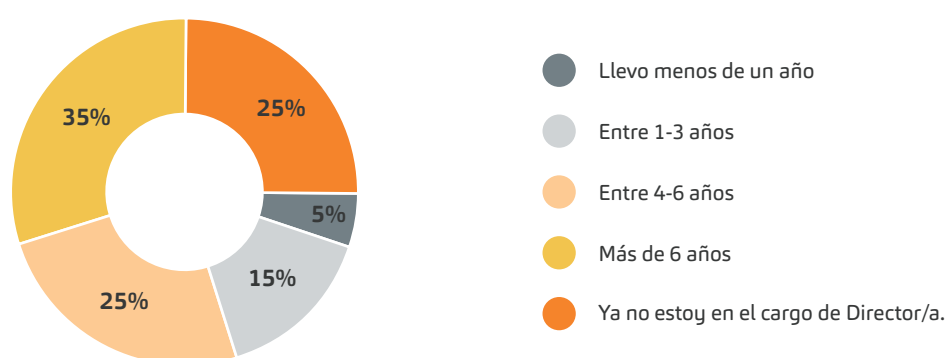
6.1.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS DIRECCIONES

Esta encuesta consta de 5 capítulos: datos de información general, percepciones sobre la actividad de la red entre 2015-2019, su estructura y funcionamiento, la implicación del propio CS en ella y, finalmente, un capítulo con consideraciones finales.

La encuesta fue enviada a finales de Octubre del 2022 a 30 personas: 18 que ostentan actualmente el cargo de Dirección en su centro y 12 que lo fueron en el pasado. Se obtuvieron 19 respuestas (15 de direcciones actuales y 4 ex direcciones), lo que representa un 63,3% del total consultado. Dado que el porcentaje de respuestas de las direcciones es elevado (83,3%) podemos considerar que los resultados de esta encuesta son representativos del conjunto de la red.

En relación al sexo, el grupo encuestado estaba compuesto por 6 mujeres y 24 hombres. Viendo el número de respuestas (5 mujeres y 14 hombres), ellas han tenido un nivel de respuesta del 83,3%, superior al 58,3% de respuesta de los hombres).

Las personas encuestadas muestran una gran diversidad en cuanto a la antigüedad en el puesto de Dirección.



El número de actividades en las que han participado sus CS es alto (en relación a los 15 CS que han respondido), lo que representa un alto nivel de participación en las actividades ofrecidas por la red. Destacan especialmente 5 CS que señalan que han participado en las 4 tipologías formativas y 3 que se han beneficiado de las asesorías, el intercambio de experiencias y los talleres de implementación de metodologías propias.

En el ANEXO 4 está disponible el informe de esta encuesta y en el ANEXO 5 el cuestionario completo.

6.2. ENTREVISTAS REALIZADAS

Entre los meses de Julio a Diciembre de 2022 se realizaron **26 entrevistas** a personas relacionadas con la red, 16 mujeres y 10 hombres. La distribución según sus roles es la siguiente:

	M	H	Total
Direcciones CS	1	4	5
Técnic@s CS	5	1	6
Líderes OP	3		3
Miembros OP	3	2	5
Equipo red	1	1	2
Entidades cercanas	3	2	5
TOTAL	16	10	26

Las personas entrevistadas procedían de diversos centros de la red ubicados en El Salvador, Colombia, Guatemala, México, Perú, Paraguay, Ecuador y España. Nueve de las entrevistas se han realizado on-line y el resto en formato presencial. Los criterios de selección para los distintos actores han sido los siguientes:

- Direcciones: diversidad de realidades (país, cadena de valor y tamaños), direcciones con distintas antigüedades y mujeres y hombres

- **Técnic@s:** Participación en alguna actividad de la red en el periodo 2015-2019; diversidad de centros (país, cadenas de valores y tamaños), mujeres y hombres.
- **Líderes de las OPs:** Seleccionados por los CS, con cierto conocimiento de la red
- **Miembros OPs:** Participantes en alguna actividad de la red en el periodo 2015-2019, diversidad de OPs (país, cadena de valor); mujeres y hombres. La selección en este caso la han hecho los CS.
- **Entidades cercanas:** En este grupo se incluye a 2 personas de entidades de cooperación internacional que acompañan a CS de Comparte desde hace años, el Presidente de la CPAL y una Universidad cercana a la red.

En el ANEXO 6 puede consultarse el guión empleado en las entrevistas.

6.3. GRUPOS FOCALES

Se han llevado a cabo **dos grupos focales** con actores relevantes para la red: personas que han tutorizado y asesorado las actividades formativas y las entidades colaboradoras y redes que realizan un aporte de valor a la comunidad. Dada la dispersión geográfica de las personas invitadas los dos grupos se han desarrollado en un formato on-line.

1. **Grupo de tutor@s y asesores externos:** Se realizó el 20/10/22 y tuvo como objetivo principal la reflexión sobre la adquisición de capacidades mediante las actividades formativas de COMPARTE y el desarrollo de las actividades formativas. Participaron 4 hombres y 2 mujeres.

Participantes	Programa
Gregorio Leal	Diplomado del LAINES (Univ.Ibero de Puebla)
Alberto Irezabal	Diplomado del LAINES (Univ.Ibero de Puebla)
Mari Luz Tome	Formación LANKI y ALBOAN (Universidad de Mondragón)
Miguel Angel Irizar	Formación LANKI y ALBOAN (Universidad de Mondragón)
Carmen Pérez	Programa TOGETHER (ESADE)
Albert Martín	Programa TOGETHER (ESADE)

2. **Grupo de entidades colaboradoras y redes:** Tuvo lugar el 8/11/22 y se centró en la gestión de las alianzas de la red (enfoque multiactor), la comprensión del sujeto constructor de región y el aporte de la red a la transformación de las entidades colaboradoras. Participaron 4 mujeres y 2 hombres.

Participantes ⁸	Entidad
Juan Esteban Belderrain	Porticus
Jenny Cafiso	Canadian Jesuits Internacional
Marcela Ibarra	Universidad Ibero Puebla (LAINES)
Jaume Maranges	Universidad ESADE
Claudia Mora	Universidad Javeriana Cali
Josune Sáenz	Universidad de Deusto

6.4. HISTORIAS DE VIDA DE CENTROS SOCIALES

Esta metodología participativa se ha basado en el método de la sistematización de experiencias y se ha empleado para profundizar en las dinámicas que se han entrecruzado a lo largo del tiempo entre la vida del centro social y de la iniciativa que acompañan y el rol que ha podido jugar la red COMPARTE en ellas. Se han desarrollado 3 talleres presenciales en Colombia, Guatemala y El Salvador que han contado con la siguiente participación:

Fecha	THV	CS	OPs	M	H	TOTAL
10/7	Garittea (Colombia)	IMCA	ACOC ASOPECAM	3	5	8
27-28/10	SERJUS-Cantel (Guatemala)	SERJUS	COIMO MOMOSTENANGO MUJERES VIRTUOSAS NATURALMENTE NUEVO FLORECER	13	4	17
4/11	SCVX-Guaymango y S. Antonio (El Salvador)	SCVX	ACOPAMEG ACOPASMUSAM	8	2	10

El número de personas participantes ascendió a un total de 35 (24 mujeres y 11 hombres). Los criterios de elección de los casos han sido la diversidad de tamaños y cadenas de valor y las oportunidades de desplazamiento de la evaluadora para la realización de los talleres.

En el ANEXO 7 están disponibles los hilos de vida representados a partir de las informaciones de estos talleres.

8 Carmen de las Ríos, delegada del Sector Social de la CPAL excusó su asistencia.

6.5. FUENTES SECUNDARIAS

En cuanto a las **fuentes secundarias**, se han empleado las siguientes:

- a. Análisis de información documental existente:
 - Información económica de las iniciativas en el periodo evaluado (no se encuentra a disposición de la red)
 - Planes de mejora y de negocios elaborados
 - Reportes anuales de la actividad de la red
 - Registro de participantes en todas las actividades organizadas
 - Revisión de las memorias de las visitas de campo realizadas por la Secretaría Ejecutiva
 - Evaluaciones realizadas de las actividades de COMPARTE en el periodo evaluado
 - Informes de seguimiento y cierre a las entidades financiadoras
 - Revisión de publicaciones e investigaciones realizadas
 - Agenda de las Asambleas
- b. Lectura de bibliografía relacionada con el desarrollo de capacidades

7. HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN



7. HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

En este capítulo se detallan los principales hallazgos observados, a partir del análisis de la información cuantitativa y cualitativa levantada en el trabajo de campo. La información se estructura en base a las 3 dimensiones del modelo lógico: objetivo y resultados, procesos y recursos, desglosada según la matriz de evaluación. Cada epígrafe comienza con las preguntas de evaluación correspondientes a ese punto, un resumen breve con la valoración global (textos sombreados) y, a continuación, se muestra la información detallada.

Algunas aclaraciones previas para facilitar la comprensión y lectura:

- Sexo: Esta variable se considera en las encuestas de las Direcciones y las personas participantes. Los datos se desagregan por mujeres (M) y hombres (H).
- Antigüedad en el cargo, tamaño de los equipos dedicados a la línea económico-productiva en cada CS y alcance de las iniciativas acompañadas: Son variables de la encuesta a las Direcciones. Se menciona en cada caso si los grupos presentan alguna tendencia en su comportamiento o si se dan diferencias significativas entre ellos. Para el análisis de las tendencias se consideran los grupos definidos en esa variable que tienen más de un miembro⁹ y se excluyen las respuestas de quienes respondieron “No aplica”/“No sé”.
- Entidad de origen de las personas participantes: Es una variable de la encuesta de participantes en las acciones formativas. Puede ser centros sociales (CS) o de organizaciones productoras (OP). Se emplearán los mismos criterios que en el punto anterior.
- Para facilitar la lectura, se emplea indistintamente la expresión “personas participantes” y “participantes”.
- Las escalas empleadas para medir el grado de acuerdo con determinadas sentencias son de 1 a 5, el resto de 1 a 10. En los casos en que se comparan datos se han ajustado todos a la escala de 1 a 5. Todas las tablas de datos están disponibles en el ANEXO 8.
- Junto a cada pregunta de evaluación se muestra un código de colores que permite identificar de manera rápida el balance global de dicha pregunta. El verde indica respuestas afirmativas o cuestiones con un nivel de desarrollo adecuado; el amarillo se refiere a respuestas ambivalentes o con algunas contradicciones, cuestiones que no se han desarrollado plenamente; finalmente, el rojo indica que la respuesta a esa pregunta de evaluación es negativa o que esa cuestión se ha desarrollado poco.

9 Se ha considerado que, a la hora de observar el comportamiento de los grupos, no es significativo valorar aquellas opiniones que solo cuentan con la respuesta de una persona. Esta decisión ha supuesto, únicamente, excluir del análisis del comportamiento de los grupos al de las Direcciones con menos de 1 año en el cargo.

Antes de pasar al detalle de cada dimensión, una mirada global a las encuestas realizadas nos permite constatar que **las Direcciones muestran valoraciones altas en los bloques de preguntas relacionados con la actividad de la red, su estructura y funcionamiento y el aporte de valor de las alianzas y, con nivel medio, las cuestiones relativas al compromiso del propio CS y al nivel de logro de los resultados de la red.** Esto significa que este grupo valora más positivamente las actividades, el funcionamiento y el aporte de valor de las alianzas a la red que su propio compromiso institucional con ella o el nivel de logro alcanzado en los resultados esperados.

	Medias por bloque
Sobre la actividad de la red	4,16
Sobre el logro de los resultados	3,70
Sobre la estructura y funcionamiento	4,04
Sobre el aporte de valor de las alianzas	4,02
Sobre el compromiso del propio CS	3,89

Tabla 1. Valoraciones globales de la encuesta a las Direcciones

En cuanto a las personas participantes en las actividades ofrecidas por la red, sus valoraciones generales en todos los bloques de la encuesta son altas o muy altas, lo que muestra un elevado nivel de satisfacción con la labor desplegada por la red en el periodo evaluado.

Pasamos a continuación a mostrar el detalle de los hallazgos de la evaluación en las dimensiones del modelo lógico.

7.1. SOBRE EL OBJETIVO

OBJETIVO: Ampliar la escala de manera sostenible de las iniciativas económico-productivas acompañadas por los Centros Sociales de COMPARTE

	O.1.: ¿Se ha ampliado la escala de las iniciativas de manera sostenible?
---	--

La medición de este objetivo presenta importantes desafíos para la red. Tanto en las entrevistas, encuestas, grupo focal de las tutorías como en los aspectos observados en los talleres de hilos de vida, se afirma mayoritariamente que la red ha contribuido al aumento de escala de las iniciativas (aunque no se le pueda asignar un rol de atribución). Sin embargo, no existe una definición consensuada del término “ampliación de escala” ni datos cuantitativos que permitan corroborar esta afirmación. Tampoco se cuenta con metas definidas para valorar el nivel de logro alcanzado ni con una delimitación clara de las iniciativas acompañadas a las que se refiere este objetivo.

“En nuestro caso, el escalamiento se dió en la creación de las cooperativas, hoy pensamos en red” (ECS T5).

La definición de este objetivo general plantea desafíos importantes a la hora de abordar su evaluación.

1. La red no cuenta con un registro de datos sobre la actividad y evolución de las iniciativas de manera que no es posible responder a la pregunta de evaluación a nivel cuantitativo. Esta falta de información está presente desde el origen de las propias iniciativas que, en muchos casos, no cuentan con un sistema de registro de información periódico. Este es un déficit que señalan también las entidades colaboradoras.
2. Por otro lado, dado el alcance y la ambigüedad de la definición del objetivo general, el cumplimiento de los resultados pudiera no ser suficiente para lograrlo. La influencia de otros elementos como el contexto de las OP y los CS, crisis sobrevenidas o cambios en la base social de las iniciativas, entre otros, pueden condicionar enormemente su logro.
3. Los CS acompañan una multitud de iniciativas pero no hay claridad en relación a cuáles de ellas aplican los aprendizajes de la red y qué resultados obtienen. Esto dificulta el seguimiento de las mejoras alcanzadas en un periodo de tiempo.
4. No existe una comprensión homogénea y generalizada por parte de los miembros de la red en relación al concepto “ampliación de escala de manera sostenible”. Por ello, en las entrevistas y talleres de vida se aclaró a los participantes el concepto en base a las 3 dimensiones definidas en algunos discursos de la comunidad:
 - a. Dimensión cuantitativa: aumento de ingresos, producción, ventas de la iniciativa, mercados, personas asociadas...
 - b. Dimensión cualitativa: mejora del aporte de valor de los productos, procesos de transformación, diversidad de oferta, mejora de calidad o procesos de gestión interna.
 - c. Dimensión de incidencia social y política: replicabilidad o ampliación de las propuestas en otros territorios o grupos a través de la asunción de las propuestas por parte de los poderes políticos o el impulso por parte de otros actores sociales o de la ciudadanía en general.

La respuesta a esta pregunta de evaluación se ha desarrollado en base a las percepciones de las personas encuestadas y entrevistadas, así como a las evidencias que se han encontrado en los talleres de hilos de vida, pero no ha sido posible realizar la triangulación con la información cuantitativa de la evolución de las iniciativas.

Dicho esto, existe una **percepción generalizada de que las acciones de la red han contribuido positivamente a la ampliación de escala de las iniciativas**. Esta ampliación no puede atribuirse únicamente a la actividad de COMPORTE pero sí se evidencia que la red ha realizado una contribución en estos procesos. El aporte se ha posibilitado especialmente en aquellas realidades donde existía previamente una opción estratégica por ampliar la escala, con una visión y liderazgo claros, que las propuestas de la red han podido potenciar. Un tutor lo refiere así: *“Yo creo que los procesos ayudan justamente a generar escalas siempre y cuando estén al servicio de los propios procesos internos que haya definido el CS. No depositaría únicamente en la metodología del Comparte la posibilidad de ampliar la*

escala, sino, más bien, depende de cuál sea la perspectiva de la institución, la visión y el liderazgo local, Si eso está claro, el aporte del Comparte puede soportar ese proceso de escala en las diferentes dimensiones, pero siempre estando al servicio del proyecto de la entidad” (GF TT).

Las Direcciones encuestadas presentan un nivel de acuerdo medio-alto (3,95) en relación a la frase “Los aprendizajes de la red han permitido ampliar la escala de las iniciativas¹⁰”(3,80M/4,00H). Esta percepción crece con la antigüedad de las Direcciones, llegando a un nivel alto (4,33) las Direcciones que llevan más de 6 años en el cargo y mostrando las ex-Direcciones el menor nivel de acuerdo (3,25). No se dan diferencias significativas por alcance de las iniciativas o tamaño de los equipos lo que indica un nivel de consenso alto en la comunidad en relación con esta cuestión.

Las personas participantes en las actividades de la red, presentan una percepción más positiva que las Direcciones en este aspecto y coinciden en que los aprendizajes realizados en las actividades les han permitido contribuir a mejorar las iniciativas¹¹ (nivel de acuerdo alto-4,32). Es una valoración con mayor sesgo de género que la anterior, los hombres valoran con un nivel muy alto (4,67) frente a las mujeres (nivel alto-4,00).

En las entrevistas y talleres de hilos de vida realizados se han identificado 6 experiencias que evidencian la influencia de la red en la ampliación de escala:

1. *“Nosotros empezamos cuando el IMCA tomó la experiencia de México”(TH1).* La creación de la **empresa social Garittea** tuvo su punto de arranque en el intercambio entre dos CS de la red (IMCA y YOMOLA TEL) y se llevó a cabo con la asesoría técnica del experto en café de YOMOLA TEL. Esta empresa ha puesto en marcha una tienda en la Universidad Javeriana de Cali (Colombia) en la que se vende café procedente de las dos cooperativas miembros de Garittea (ACOC y ASOPECAM). Es una iniciativa que ha permitido ampliar los mercados para estas cooperativas (nivel cuantitativo), mejorar la calidad del tueste (nivel cualitativo) y generar una propuesta económica alternativa que ha despertado el interés de otros actores, así como la sensibilización entre el profesorado y el alumnado de la Universidad. *“Si este modelo se valida, si este modelo funciona, si nosotros lo mantenemos y lo replicamos, puede ser una alternativa para otras cooperativas en otros lugares” (TH1).*
2. *“Y en la visita que hicimos a SERJUS, vimos la experiencia de ellas sobre el SPG, iban compañeras de las comunidades, empezaron la idea especialmente de San Antonio del Monte, de buscar un espacio de comercialización y el año pasado fue que las compañeras empezaron a tener ese espacio a nivel municipal...Una va al intercambio pensando en una cosa, pero ya estando ahí, plantean otras cosas más grandes, no solo vemos la parte de comercialización, sino que vemos también lo de la red [...]. En nuestro caso, el escalamiento se dió en la creación de las cooperativas, hoy pensamos en red” (ECS T5).* A partir de la aplicación de la metodología de la Lectura estratégica del territorio (propia de Comparte) así como del intercambio con el CS de Guatemala (SEJUR), el CS **Solidaridad CVX** (El Salvador) ha llevado adelante un proceso de ampliación de escala con las iniciativas que acompaña en un territorio concluyendo en la configuración de una red de cooperativas en la zona.

10 Encuesta DIR (II.2.i)

11 Encuesta PAR (VI.2.h)

3. *“La asesoría ha ayudado mucho en momentos bastante claves para la sostenibilidad de la organización. Finalmente se concretó en ir consolidando esa alianza comercial con una empresa. Creo que eso ha hecho que a la fecha la cooperativa continúe y se vaya consolidando”* (EOP T2). La asesoría técnica promovida por la red permitió que la **cooperativa APPROCAP** (Perú) continuara con su labor en un momento de fuerte crisis de sostenibilidad. Así mismo los contactos de la red permitieron establecer una alianza con una empresa catalana ampliando así los clientes de la cooperativa (nivel cuantitativo), mejorar los diseños para la línea de productos derivados y la calidad del sistema de producción gracias a la implementación de un sistema de control (nivel cualitativo).
4. *“A raíz de la PE donde aplicamos la lectura estratégica del territorio, se pusieron en marcha los procesos de transformación (producto pelado y fileteado en los cuyes y la pasteurización de los lácteos, que incrementó su competitividad por tener menos sal). Optamos por dejar la alpaca (porque aun siendo el producto tradicional no tenía tantos espacios para las ventas). También se vió la necesidad de abordar emprendimientos de turismo de la zona. Esto nos ha costado más pero la decisión se tomó en aquel momento”* (ECS DIR5). El uso de la metodología de desarrollo territorial implementado en el **CCAJO** (Perú) en su ejercicio de planificación estratégica les condujo a abrir nuevas líneas de negocio (cuyes y quesos) y productos derivados lo que les ha permitido acceder a nuevos mercados y ampliar los ingresos de las familias productoras.
5. *“Tenemos una tienda en Asunción para vender productos campesinos (con las OPs con las que trabajan) y poner en valor la identidad campesina. Es un emprendimiento grande que pusimos en marcha gracias a nuestra participación en la red (tras visitar la experiencia de Villa Loyola en Colombia). Plasmamos la idea en un proyecto (centro de ventas, centro de acopio en cada región y un plan de negocio en cada región). Las formaciones nos ayudaron a ordenar el proceso y definir dónde queríamos llegar. Ya existe otro canal de comercialización local y también nacional, vamos poco a poco”* (ECS T6). El CS **CEPAG** ha puesto en marcha una tienda en Asunción (Paraguay) para vender los productos de las organizaciones productoras con las que trabajan. La decisión para poner en marcha este negocio se tomó tras un intercambio de experiencias promovido por la red con Villa Loyola, en Colombia. Las formaciones recibidas les permitieron diseñar el proceso y definir el horizonte del negocio y con ello pudieron acceder a financiación externa mediante un proyecto de cooperación. Actualmente la tienda está en marcha y representa un nuevo canal de comercialización.
6. *“En lo político, nos ayudó a reafirmar mucho las apuestas que venimos haciendo. Con la red lo hemos visto en la práctica. Yo siento que se ha posicionado más esta economía”* (TH2). Las experiencias acompañadas por **SERJUS** son iniciativas pequeñas e incipientes y van avanzando en articulación territorial. Según las percepciones del equipo de SERJUS, se identifican evidencias de la ampliación de escala en los niveles de incidencia política y social.

Hay una dimensión clave para la promoción de la ampliación de escala que no está considerada en el discurso de la red pero que se expresa en diversas experiencias. Se refiere al *fortalecimiento del capital social* de las organizaciones productoras (OP) a través del incremento de su autoestima y seguridad como actores económicos. Algunos testimonios en esta línea:

- *“Es también sentirnos nosotros actores importantes porque es llegar a una universidad en un ambiente que para un campesino puede llegar a ser hostil, pero llegar allá y hacer ese trabajo de socialización y*

de apostar a los procesos, o sea, pararse uno allá frente a 25 estudiantes y unos profesores, hablar de nuestra economía” (TH1).

- “Una motivación de las productoras vinculadas a este espacio latinoamericano es que se sienten internacionalizadas. Cuando viene también gente de fuera, porque no vienen solo a darles un tema, sino que vienen a compartir y a valorar lo que ellas hacen, eso las motiva mucho” (TH2).

7.2. SOBRE LOS RESULTADOS

RESULTADO 1: Se han fortalecido las capacidades de los equipos de los centros sociales y las organizaciones productoras.

	R1.1. ¿Se han fortalecido las capacidades individuales de las personas participantes en las actividades?
	R1.2. ¿Han fortalecido todas las tipologías las capacidades individuales de forma similar?
	R1.3. ¿Se han fortalecido las capacidades de las mujeres y los hombres de forma similar?
	R1.4. ¿Se han desarrollado las capacidades organizacionales?

Todos los actores coinciden en señalar que las actividades formativas promovidas por la red han fortalecido las capacidades de los equipos. En concreto, las personas participantes muestran niveles elevados de satisfacción y valoración tanto en las encuestas como en las entrevistas.

Las capacidades individuales se han fortalecido de manera similar en las 4 tipologías (niveles altos o muy altos). Destacan ligeramente los niveles algo superiores señalados por las participantes en intercambios y talleres de metodologías propias (en el caso de las personas procedentes de OP este segundo lugar lo ocupan las asesorías).

Las capacidades que más se han desarrollado son principalmente técnicas y, en menor medida, capacidades de sentido e identidad y político-sociales. Apenas se mencionan capacidades psicológicas, aunque el fortalecimiento de capacidades individuales ha incrementado el nivel de seguridad de las personas participantes para afrontar los desafíos que viven. Las mujeres muestran mayor diversidad de temáticas frente a las elegidas por los hombres. Aunque coinciden en las capacidades definidas a nivel global, identifican otras como son: ganar en resiliencia; crecer en autoestima y autoconocimiento y analizar la realidad con perspectiva de género.

En opinión de las Direcciones de los CS, este resultado, orientado a las capacidades de los equipos de los CS, es el que se ha desarrollado en mayor medida (nivel de logro 4,11) pero

no es así en el caso de los equipos de las OP. Esta cuestión contrasta con los niveles de fortalecimiento percibidos por las participantes de las OP, que destacan por ser altos o muy altos.

En cuanto a las capacidades organizacionales, las Direcciones muestran un nivel de acuerdo alto en que la red les ha permitido afrontar mejor los desafíos del contexto y consideran que las actividades formativas han desarrollado más estas capacidades que las individuales. Sin embargo, las personas participantes opinan lo contrario, que se han desarrollado más sus capacidades individuales. Esta disparidad tiene sentido al considerar las diferentes miradas institucionales, experiencias y expectativas de cada uno de estos actores. Las principales contribuciones de la red al desarrollo de las entidades se evidencian en el uso de nuevas metodologías y modificación de estrategias. Se identifica también que las acciones formativas fortalecen el compromiso de las personas con la misión de su entidad, pero en este aspecto no existe una percepción homogénea. Las personas participantes muestran un nivel de acuerdo muy alto y las Direcciones solo medio.

Se observan diferencias de género y entidad de origen considerables en varios aspectos de este resultado. Las mujeres y las personas de las OP valoran en mayor medida el fortalecimiento de sus capacidades individuales y organizacionales y consideran que las actividades formativas han influido en mayor medida en su estilo de trabajo. Las mujeres destacan especialmente el incremento de reconocimiento otorgado en sus entidades al incrementar sus capacidades.

A nivel de CS, se observa un margen de mejora en relación a la creación de espacios institucionales para la socialización de los aprendizajes al interior de los equipos, lo que redundaría en un provecho mayor de este resultado en las entidades.

a. Sobre las capacidades individuales

“Y pues ahora uno tiene más herramientas para trabajar” (EOP T3).

Las personas asistentes a las acciones formativas de la red valoran que **el nivel de fortalecimiento de sus capacidades individuales¹² ha sido alto o muy alto**. Se muestra a continuación la información desagregada por tipología formativa:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
8,77	9,05	8,75	9,08

Tabla 2. Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales por tipologías

12 Encuesta on-line participantes (II.3/III.3/IV.4/V.3)

Como puede observarse, quienes han participado en intercambios y talleres de metodologías propias son quienes señalan un nivel algo superior de fortalecimiento de sus capacidades individuales. En todo caso, las valoraciones son muy similares para todas las tipologías. A continuación, se desagrega la información por sexo y entidad de origen.

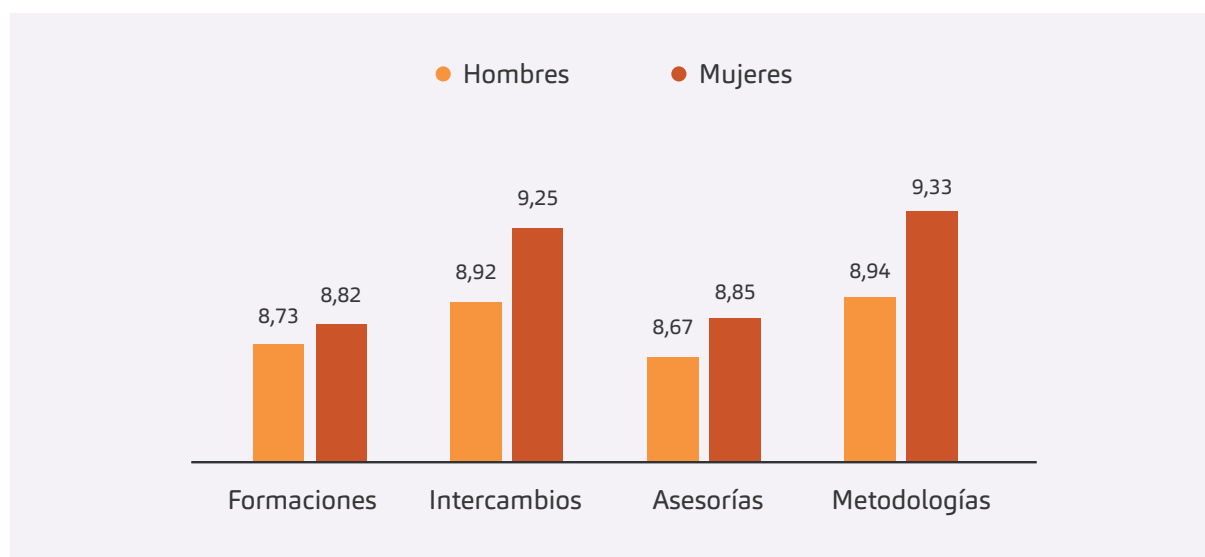


Gráfico 1. Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales desagregado por sexo

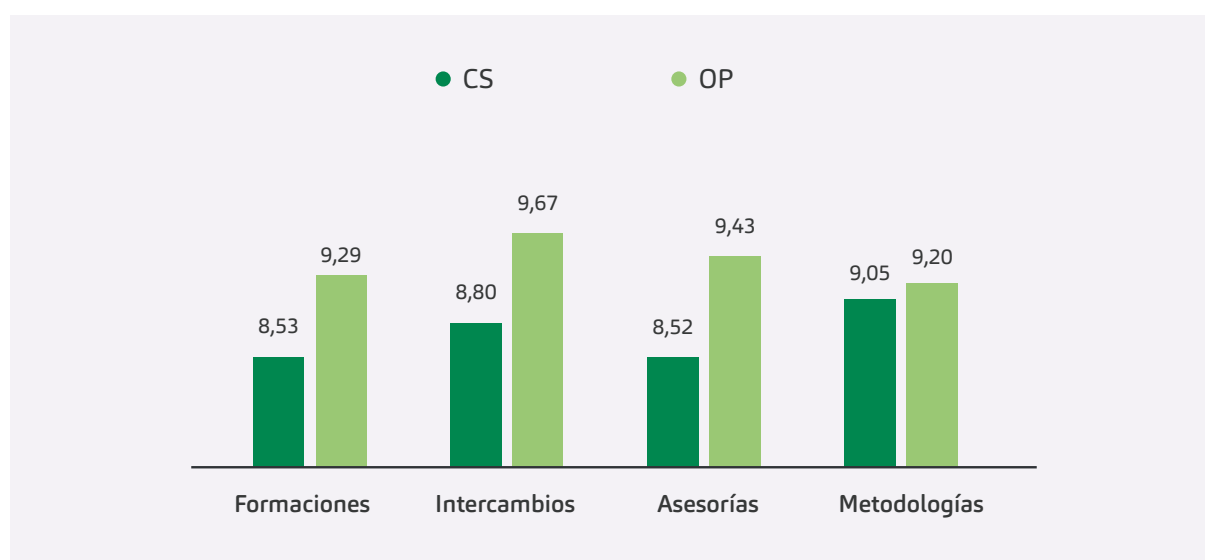


Gráfico 2. Nivel de fortalecimiento de las capacidades individuales desagregado por entidad de origen

Las mujeres y las personas procedentes de las OP muestran niveles de fortalecimiento superiores a los de los hombres y las personas de los CS respectivamente.

b. Evidencias de este fortalecimiento de capacidades

Las evidencias observadas en los participantes se muestran en los cambios en el estilo de trabajo y el aumento de la seguridad para llevar a cabo la tarea.

Las personas participantes muestran un acuerdo alto (4,13) en relación a que consideran que **su estilo de trabajo sería diferente si no hubiera participado en las actividades formativas de Comparte**¹³ (4,19M-4,06H). El grupo procedente de OP muestra un acuerdo superior frente al de los CS (4,55 frente a 3,90).

Se constata también que **el fortalecimiento de capacidades ha incrementado la seguridad** de los equipos. Las personas participantes señalan altos niveles de acuerdo en relación a que los aprendizajes adquiridos en estas actividades les hacen sentir más seguras para afrontar mejor las complejidades del contexto¹⁴:

MEDIA	M	H	CS	OP
4,43	4,18	4,67	4,42	4,45

Tabla 3. Valoraciones del incremento de seguridad por los aprendizajes adquiridos

Resulta llamativo que las valoraciones de las mujeres en este punto sean inferiores a las de los hombres, ya que en las entrevistas ellas han mencionado en varias ocasiones que el fortalecimiento de capacidades les ha permitido perder el miedo y ganar en seguridad. Estos resultados responden, probablemente, a la brecha de niveles de seguridad personal que sigue existiendo entre mujeres y hombres.

Los fundamentos de esta seguridad se encuentran en:

- a. Un mayor conocimiento de los temas: *“Tener una preparación para asumir nuevos retos, esto me ayudó mucho para asumir nuevos proyectos”* (ECS T3); *“Y pues ahora uno tiene más herramientas para trabajar”* (EOP T3).
- b. El respaldo recibido por la red: *“La seguridad que dan es como tener un respaldo, que no estás sola, que hay otros referentes... Y que a veces también se va más allá del COMPARTE, llegando a la afinidad y los afectos. Es por esto que creo que eso ya está sobrepasando COMPARTE. La seguridad que te da estar respaldada”* (ECS T2).
- c. Conocer la experiencia de otros centros que han podido superar situaciones: *“...nosotros como institución, si veníamos tratando el tema sobre economía social y solidaria, pero ya conocer experiencias de cerca fue lo que me dio más seguridad para poder decir bueno, lo de economía solidaria se trata de esto y se trabaja de esta forma”* (ECS T5).

13 Encuesta PAR (VI.2.b)

14 Encuesta PAR (VI.2.d)

La seguridad alcanzada impulsa a la participación, fortalece el empoderamiento de las personas dentro de los propios equipos, la puesta en marcha de nuevos proyectos y la mejora en la intervención en las entidades por la ESS.

Por último, en los testimonios de las entrevistas, grupos focales y talleres de hilos de vida se señalan también evidencias del fortalecimiento de capacidades en distintos aspectos:

- **Cambios en el desempeño del trabajo en la entidad:** *“Ese valor añadido que las personas van adquiriendo se refleja después en el trabajo y en las capacitaciones y en las formaciones que se hacen en los emprendimientos y en los trabajos”* (ECS DIR).
- **Replicabilidad con las comunidades o entidades propias:** *“Los promotores que han estado ahí tienen otro nivel diferente de formación. Ya tenían nuevos conocimientos, más adaptados para poder hacer sus réplicas de una manera más técnica o más constante”* (TCS).
- **Potenciación de algunos liderazgos¹⁵:** *“Estas formaciones han inyectado mucho en estos cambios de liderazgo, nos hemos nutrido mucho”* (ECS DIR).
- **Mayor reconocimiento dentro de los propios equipos:** Algunas mujeres de CS señalan que las formaciones les han fortalecido como referentes en esas materias. *“Cobra más protagonismo lo que puedas hacer como mujer en el centro social. [...] ya te empiezas a volver como un referente, te empiezan a preguntar tu opinión... es un impulso grandísimo al trabajo que una hace. [...] que te den mayor participación, mayor voz, que te avalen sin necesitar la aprobación de otro. Está muy bien”* (ECS T).

c. ¿Cuáles han sido las capacidades más desarrolladas?

El listado de capacidades empleado en estas cuestiones y su categorización se ha basado en el Mapa de Capacidades de la propia red (COMPARTE, Guzmán, M.T. y Unzueta, A, 2015). En el ANEXO 9 se puede consultar el listado completo que se ha empleado.

A continuación, se detallan las capacidades más mencionadas por las personas encuestadas:

Tipo Capacidad	Capacidades desarrolladas	% menciones
Técnica	Planificar estratégicamente con visión territorial.	60,5%
Técnica	Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico.	50%
Sentido e identidad	Comprender el enfoque de la Economía Social y Solidaria.	47,4%
Político-Social	Liderar de manera positiva (influir inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos).	39,5%
Político-social	Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo.	36,8%

15 En algunos casos se ha dado el traspaso de personas de las OP a los CS

Técnica	Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización.	31,6%
Sentido e identidad	Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna (vida buena) para todas las personas.	31,6%

Tabla 4. Listado de capacidades más desarrolladas por las personas participantes

Al desagregar las respuestas por tipologías formativas afloran algunas capacidades adicionales:

- “Analizar la realidad con perspectiva de género” se ha desarrollado más en las formaciones estructuradas y en los talleres de implementación de nuevas metodologías
- “Ganar en resiliencia”, “Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia a mi entidad” y “Crecer en autoestima y autoconocimiento” aparecen dentro del grupo de las 7 capacidades más desarrolladas en las formaciones estructuradas. Estas corresponden a capacidades psicológicas y de sentido.

Si la desagregación es por sexo, las capacidades identificadas por las mujeres muestran mayor diversidad de temáticas frente a las elegidas por los hombres. Dentro de esta diversidad se mantienen las capacidades definidas a nivel global, pero surgen otras mencionadas en mayor medida por ellas:

- Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambios).
- Crecer en autoestima y autoconocimiento.
- Analizar la realidad con perspectiva de género.

Como puede observarse, son capacidades relacionadas con las categorías psicológicas y político-sociales.

En las entrevistas se suman a las anteriores, las capacidades de gestión económico-financiera y analizar con perspectiva crítica.

d. Sobre las capacidades organizacionales

“Los resultados también han mostrado eso. No solamente la mejora en la persona, sino que se ve reflejado con los resultados también en la organización, ¿no?” (EOP T2).

Las Direcciones muestran un nivel de acuerdo alto (4,26) con respecto a que las actividades de la red fortalecen principalmente las capacidades organizacionales¹⁶. El grupo de CS que atienden iniciativas pequeñas es el que muestra mayor acuerdo (4,67) y las ex-direcciones el menor (3,75).

En coherencia con lo anterior, se muestra también un alto nivel de acuerdo (4,37) en relación a que **COMPARTE les ha permitido afrontar mejor los desafíos del contexto**¹⁷ (4,20MJ-4,43HB). Todos los

¹⁶ Encuesta DIR (II.2.f)

¹⁷ Encuesta DIR (II.2.a)

grupos presentan en este caso valoraciones superiores a 4 salvo el grupo de ex-direcciones que tiene la media más baja (3,5). Los grupos con mayor nivel de acuerdo son las Direcciones con más de 6 años (4,83), los CS con los equipos más grandes y quienes trabajan con las iniciativas pequeñas (4,67 en ambos casos).

Por su parte, las personas participantes perciben también un **nivel alto de fortalecimiento organizacional**¹⁸. Se indican a continuación los valores medios por tipología y se muestran en dos gráficos las percepciones desagregadas por sexo y entidad de origen:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
8,45	8,62	8,50	8,77

Tabla 5. Nivel de fortalecimiento organizacional por tipologías

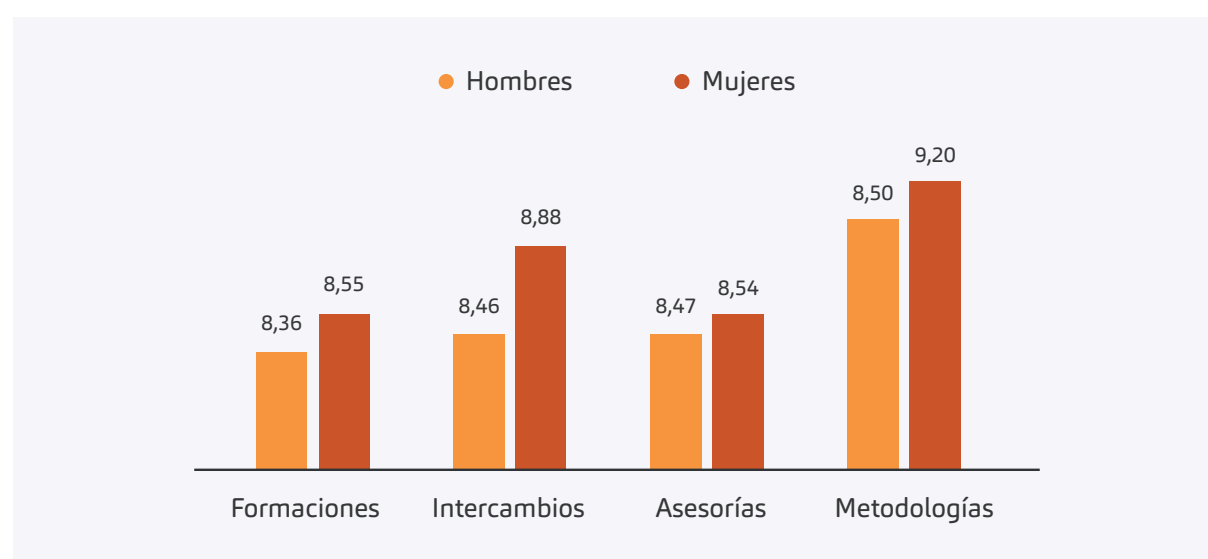


Gráfico 3. Nivel de fortalecimiento organizacional desagregado por sexo

Analizando la información desagregada se observa que las mujeres consideran que se ha logrado mayor desarrollo organizacional que los hombres. Esta diferencia de percepciones es especialmente relevante en el caso de las metodologías.

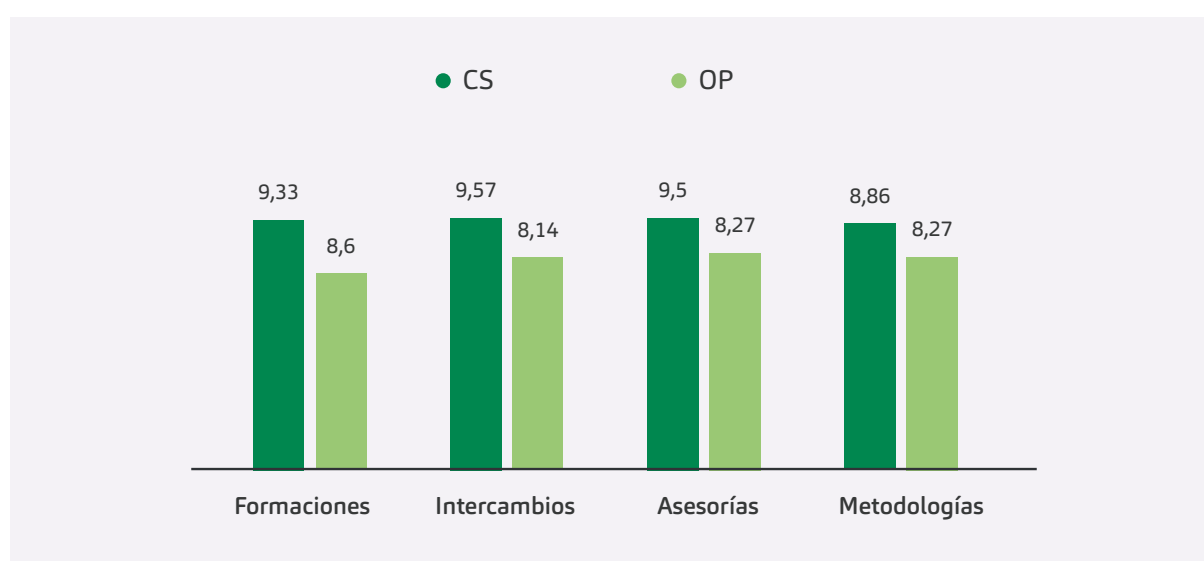


Gráfico 4. Nivel de fortalecimiento organizacional desagregado por entidad de origen

Destacan así mismo los altos niveles de fortalecimiento organizacional percibidos por las personas procedentes de OP que presentan grandes diferencias en relación a las participantes de CS.

Salvo en las valoraciones de las OP en relación a las asesorías y metodologías, los niveles de fortalecimiento organizacional percibidos son inferiores a los declarados en relación al desarrollo de las capacidades individuales. Esto significa que **las personas participantes consideran que las acciones formativas de la red contribuyen algo más al desarrollo de las capacidades individuales que organizacionales**. Las Direcciones, sin embargo, opinan lo contrario ya que presentan un nivel de acuerdo bajo (3,33) con respecto a que las actividades de la red fortalezcan especialmente las capacidades individuales¹⁹ (3,25M-3,36H). La valoración disminuye según se incrementa la antigüedad en el cargo, alcanzando un nivel de acuerdo alto (4,00) quienes llevan entre 1-3 años en el cargo. Los CS con los equipos más pequeños muestran el mayor nivel de acuerdo (4,50) y quienes acompañan a las iniciativas de menor alcance el menor (2,67). Esta consideración es coherente con la valoración que hacen las Direcciones en un segundo momento en relación al fortalecimiento de las capacidades organizacionales (4,25). Por tanto, **para las Direcciones de los CS, la red fortalece en mayor medida las capacidades organizacionales y no tanto las individuales**.

e. ¿Se desarrollan igualmente las capacidades de los CS y de las OP?

Al hablar de capacidades organizacionales, se observan diferencias en el desarrollo en los equipos de los CS y de las OP. Para las Direcciones, el nivel de logro del fortalecimiento de los equipos de los CS²⁰ es alto (4,11/3,80M-4,20H), con mayores valoraciones de los CS que atienden a las iniciativas más pequeñas o las Direcciones con mayor antigüedad en el cargo (en ambos casos 4,67). Sin embargo, al considerar el logro del fortalecimiento de las capacidades de las OP²¹, las Direcciones muestran una valoración menor (3,56/3,20M-3,69H). Este ítem muestra mayores diferencias al desagregar la información según la variable

19 Encuesta DIR (II.2.e)

20 Encuesta DIR (II.4.a)

21 Encuesta DIR (II.4.b)

tamaño de los equipos de los CS. Los CS con los equipos más grandes presentan un nivel de acuerdo bajo mientras que los más pequeños alcanzan un nivel alto (4,00). Por tanto, **para las Direcciones, y especialmente para aquellas que dirigen CS con equipos grandes, las acciones de Comparte fortalecen más las capacidades de los equipos de los CS que de las OP.**

Sin embargo, las personas participantes de las OP (tabla superior), muestran unos niveles de satisfacción altos o muy altos en todas las tipologías formativas y siempre por encima de las percepciones de las personas de los CS.

f. ¿Cómo se concreta la contribución de la red al fortalecimiento organizacional?

Un aspecto analizado en las encuestas, que contribuye al fortalecimiento organizacional, es el nivel de compromiso de los equipos con la misión de su entidad. En relación a esta cuestión, las Direcciones presentan un nivel de acuerdo medio (3,89) con respecto al ítem de que las personas que participan en las actividades de Comparte incrementan su compromiso con la misión del CS²². Esta percepción es más elevada para aquellos CS que acompañan a las iniciativas de nivel medio (muy alto-5). Sin embargo, las personas participantes muestran por su parte una percepción muy alta (4,5) en relación a que la posibilidad de participar en estas actividades ha incrementado su compromiso con mi entidad²³(4,26M/4,76H). En resumen, **las personas participantes, consideran que las actividades de Comparte han contribuido a fortalecer su compromiso con su entidad, pero las Direcciones no lo ven con tanta claridad.**

A parte de este elemento, se indican a continuación cuales son, en opinión de las personas participantes, las principales contribuciones de la red al desarrollo de sus entidades para cada una de las tipologías formativas:

Principales aportes de la red al desarrollo de su entidad (elegir un máximo de 2)	F	I	A	M
Cambios en las actividades concretas	18,2%	19%	32,1%	19,2%
Cambios en el estilo de trabajo	45,5%	47,6%	39,3%	50%
Modificación de estrategias	45,5%	57,1%	35,7%	38,5%
Uso de nuevas metodologías	63,7%	38,1%	46,4%	65,4%
Ninguna		4,8%	3,6%	
TOTAL personas participantes en cada tipología	22	21	28	26

Tabla 6. Principales aportes de la red al desarrollo del CS

Como puede observarse, las principales contribuciones se centran en el uso de nuevas metodologías y la modificación de estrategias.

22 Encuesta DIR (II.2.g)

23 Encuesta PAR (VI.2.f)

En las entrevistas y talleres se describen algunas concreciones de este tipo de aportes:

- **Fortalecimiento de las capacidades técnicas:** Desarrollo de técnicas, sistemas internos de control y metodologías para el acompañamiento en terreno.
- **Actualización de procesos formativos del CS:** *“Tras la formación vi la necesidad de desarrollar otra fase de nuestro Semillero de Emprendimientos”* (ECS T3).
- **Reflexión e inspiración:** *“Nos ha empujado a hacer, a reflexionar sobre lo que estábamos haciendo”* (TH3).
- **Contribución a los marcos estratégicos:** *“...y entonces los rasgos del modelo nos cayeron como anillo al dedo ... ese fue nuestro primer marco teórico”* (ECS DIR2).
- **Mejoras en el diseño y gestión de proyectos:** *“Ahora mismo los proyectos que actualmente se ejecutan tienen muchos indicadores con el tema Economía Social y Solidaria”* (EOP T2).
- **Método, orden:** *“Nos ha enseñado a ser más organizados y transparentes”* (TH1).
- **Consciencia:** *“Entonces íbamos construyendo una imagen distinta y dándole un sentido al trabajo que hacíamos en el campo con las organizaciones de productores”* (ECS DIR 1).
- **Empoderamiento y fortalecimiento de la cultura organizacional:** *“Se ha generado una cultura en la entidad que se está transmitiendo al equipo joven que se está incorporando últimamente. Es un equipo comprometido y “convencido” del tema de la ESS”* (ECS DIR5).

En opinión del grupo de tutores, hay una generación de capacidades cuando se alinea el proceso de formación con las propias dificultades colectivas que tiene el centro.

g. Sobre las dinámicas de socialización interna en los centros

Las dinámicas de socialización que se dan en las entidades para compartir los aprendizajes recibidos en las actividades formativas, son estrategias que contribuyen a fortalecer las capacidades organizacionales y sacar mayor provecho de las formaciones. Sin embargo, **estas dinámicas no se están desarrollando plenamente en los CS**. Sólo entre el 50-65% de las personas participantes señalan que se han habilitado espacios institucionales de socialización y las Direcciones coinciden al señalar un nivel medio de acuerdo (3,63) en relación al mismo ítem: los CS han habilitado espacios institucionales para socializar los aprendizajes²⁴. En este caso, las Directoras muestran un nivel de acuerdo algo superior a los hombres (3,80-3,56). Las Direcciones que llevan entre 1-3 años en el cargo muestran el mayor nivel de acuerdo (4,33) y los CS con los equipos más pequeños (4,67). Es decir, que quienes desarrollan más estos espacios son los CS con mujeres en la Dirección, Direcciones que se han incorporado más recientemente o CS con equipos más pequeños.

Los impedimentos principales que se mencionan en las entrevistas para llevar a cabo esta labor son la falta de tiempo y la sobrecarga del día a día:

- *“Hemos planteado que tendríamos que hacer algunos momentos de réplica con el equipo, pero no lo hacemos. El tiempo de cada uno a veces no coincide” (ECS T).*
- *“Nos falta desarrollar esos mecanismos para que sean más institucionales y no tanto de buenas voluntades” (ECS DIR3).*

Las Secretarías de la red comparten esta dificultad. *“Una cosa que hemos tratado de hacer cuando proponemos la formación es la exigencia o bueno, la recomendación, de que siempre se hiciera una socialización posterior, una ampliación de la información al resto de la organización. Eso pues, al final en todas las organizaciones no se ha cumplido definitivamente” (EED 1).*

La mayor parte de las experiencias de réplicas que se indican se han dado con las iniciativas o las OP directamente: *“Nosotras traíamos la información bastante fresca y fue en ese año que hicimos un proceso de capacitación con las iniciativas que estaban comenzando, pero de forma más sencilla, y así hicimos talleres de economía solidaria y fue como lo que aprendimos, darlo así como en píldoras, en pequeño pero más aterrizada a las compañeras” (ECS T5).*

En algunos casos se han dado los procesos en cascada (del CS a la OP): *“El tema de economía solidaria lo hemos manejado con el equipo y el equipo lo ha manejado con los grupos de ahorro, con los pequeños negocios” (ECS DIR 2).*

RESULTADO 2: Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a través de las actividades de la red a sus estrategias institucionales de acompañamiento a la actividad económico-productiva.

	R2.1. ¿Han incorporado los CS las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales?
---	--

En opinión de las Direcciones de los CS, el nivel de logro de este resultado es medio, así como la influencia de la red en la labor de su CS. Sin embargo, la percepción de las personas participantes es superior, mostrando un nivel alto de acuerdo en relación a que la labor de su centro sería diferente si no pertenecieran a Comparte y, en el caso de las personas asistentes a los intercambios, una mayoría señala la modificación de la estrategia de su CS como uno de los aportes de la red a su entidad.

“La lectura estratégica del territorio fue un punto muy importante que hizo que el Centro mostrara mayor interés en la medida que, metodológicamente, nos cambiaba algunas cosas. Cambiamos la idea de diagnóstico a la lectura de las potencialidades del territorio” (ECS DIR1).

Las Direcciones consideran que el nivel de logro alcanzado en este resultado²⁵ es medio (3,79), con una diferencia entre la valoración de los hombres (3,93) y las mujeres (3,4). Destacan con valoraciones superiores el grupo de los CS que tienen los equipos más pequeños (4,67) y las Direcciones con más años en el cargo (4,5). Las ex-Direcciones muestran las menores valoraciones del logro de este resultado (3,25) y los CS con equipos más grandes también (3,33).

En línea con lo anterior, las Direcciones muestran también niveles medios de acuerdo en relación a dos cuestiones relacionadas con este resultado:

Item	Nivel de acuerdo	Datos relevantes de la información desagregada
La participación en la red ha modificado nuestras estrategias institucionales ²⁶	3,78 (medio)	Las Direcciones con más antigüedad presentan un nivel de acuerdo muy alto (4,5) mientras que las ex-Direcciones muestran un nivel bajo (3,00). Los CS con los equipos más pequeños y más grandes muestran también niveles de acuerdo muy altos y altos (4,50 y 4,33 respectivamente).
La labor de mi CS sería diferente si no perteneciéramos a Comparte ²⁷	3,58 (medio)	La desagregación por años en el cargo se comporta de forma atípica, ya que todas las medias grupales se alejan en más de 0,5 de la media total. El grupo que tiene más de 6 años en el cargo está muy altamente de acuerdo (4,67) y los CS con los equipos más grandes también muestran un alto nivel (4,33).

Apenas se aprecian diferencias entre mujeres y hombres en ambas cuestiones.

Comparando las percepciones de las Direcciones con las de las participantes en las actividades, observamos lo siguiente:

- En lo relativo a la modificación de las estrategias institucionales, este grupo coincide con una valoración media similar a la de las Direcciones. Según se indicaba en la tabla del resultado 1, este ítem se menciona como una de las principales contribuciones de la red al desarrollo de las entidades, especialmente en los intercambios de experiencias (57,1%)
- Sin embargo, al considerar si la labor de la entidad sería diferente si su entidad no perteneciera a la red²⁸, las participantes señalan mayores niveles de acuerdo que las Direcciones (4,03/3,63M-4,39H) sin que se observen diferencias de opinión entre las personas de los CS y las OP. Es decir, **las personas participantes consideran que la influencia de la red en las formas de hacer y la labor de su entidad ha sido mayor de lo que consideran las Direcciones.**

En los talleres y entrevistas realizadas se expresan algunas evidencias sobre el tipo de cambios que se han dado en las estrategias institucionales de los CS:

25 Encuesta DIR (II.4.c)

26 Encuesta DIR (IV.5.a)

27 Encuesta DIR (II.2.h)

28 Encuesta PAR (VI.2.g)

- **El ámbito de la planeación estratégica de los CS**, muy vinculado a la aplicación de la metodología LET.²⁹ *“En 2016 iniciamos nuestro proceso de Planificación estratégica (PE) y decido aplicar la metodología LET porque se adecuaba a nuestras necesidades institucionales. Adoptamos y adaptamos esta manera de ver el territorio. Antes hacíamos un diagnóstico provincial pero me gustó mucho LET porque se centraba en las potencialidades del territorio y no tanto en las debilidades o problemas que es donde suele fijarse más un diagnóstico”*(EDS DIR5).
- **La potenciación de la línea de actividad económico-productiva** en el trabajo del CS y la apertura de otras líneas como microfinanzas y género.
- **Cambios en la estructuración de los equipos:** *“Ajustes en la conformación de los equipos territoriales”* (EED 1).
- **Modificaciones en las estrategias y los planteamientos de los CS:**
 - *“Con la metodología de SPG cambiamos el planteamiento que teníamos y nos fuimos a un enfoque más estratégico donde no solo era llegar a ver qué hace o que no hace, sino toda la parte de recomendaciones, el plan de parcela...”* (TH2).
 - *“Y se apostó decididamente por la producción de cuyes y lácteos ya que eran los productos que tendrían demanda (mayores potencialidades)”* (ECS DIR5).
 - En la estrategia institucional de financiación: *“Se han empezado a incluir recursos en los proyectos específicos para el SPG”* (TH2).

RESULTADO 3: Se han ampliado mercados y espacios para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones productoras vinculadas a la red.



R3.1. ¿Se han ampliado mercados y espacios de comercialización de los productos y servicios de las iniciativas?

Tanto las Direcciones de los CS como las personas entrevistadas coinciden en señalar que este resultado es el que menos desarrollo ha tenido en la actividad de la red. No se cuenta con información de fuentes secundarias para cotejar estas percepciones, sin embargo, a través de la observación del grupo evaluador, se han identificado algunas experiencias de ampliación de mercados o espacios de comercialización generadas por la influencia de la red. En todo caso, este es uno de los principales desafíos de COMPARTE.

29 Es una metodología que se emplea más allá de los CS, llegando en algunos casos a los procesos de planeación de alguna Provincia. “El equipo de Comparte vino a apoyarnos con una formación sobre la LET a la que asistió todo el equipo de CS y con ella realizamos la LET de nuestra Provincia y elaboramos la PE 2016-2021.”(ECS DIR4)

Las Direcciones consideran que el nivel de logro alcanzado (3,18) en este resultado es el menor de todos³⁰ con una diferencia significativa entre la percepción de las mujeres (2,25) y la de los hombres (3,46). Son las Direcciones con más años en el cargo quienes perciben el mayor nivel de logro de este resultado (3,5) mientras que aquellos que llevan entre 1-3 años, quienes tienen los equipos más grandes y quienes acompañan las iniciativas pequeñas perciben un nivel muy bajo (2,67).

Así mismo, las Direcciones muestran un nivel de acuerdo bajo (3,20) en relación a que la red haya ayudado a los CS a acceder a nuevos mercados³¹ (3,00M-3,27H). Estos niveles de acuerdo se incrementan con la antigüedad de las Direcciones, alcanzando el nivel máximo (3,80) quienes llevan más años en el cargo frente al nivel muy bajo (2,5) de quienes llevan entre 1-3 años. En cuanto al alcance de las iniciativas, el grupo de CS que trabajan con las iniciativas medianas son quienes muestran un mayor acuerdo con esta sentencia (3,60).

Estas percepciones son coherentes con los testimonios recogidos en las entrevistas, que apenas mencionan como fruto de la red la ampliación de mercados y espacios de comercialización.

Sin embargo, el equipo evaluador identifica tres experiencias de ámbito internacional, local y regional, que han contribuido a este resultado: la colaboración de la cooperativa de Piura con la empresa Blanchard de Cataluña y la creación de dos tiendas: Garittea en Cali (Colombia) y la tienda campesina de Paraguay. En estos casos, la contribución de la red se observa en los inicios de la idea y el diseño de la propuesta, pero no queda claro que las personas encuestadas hayan respondido teniendo en cuenta estas consideraciones.

No se ha contado con fuentes secundarias que ofrecieran información sobre esta cuestión.

RESULTADO 4: Se han incrementado las alianzas institucionales con enfoque multiactor a nivel de red, de centro social o de iniciativa económico-productiva.



R4.1. ¿Se han incrementado las alianzas institucionales con enfoque multiactor a nivel de red o de CS-iniciativa?

Las Direcciones de los CS consideran que este ha sido el segundo resultado con mayor desarrollo en la red. La mayoría de las personas encuestadas y entrevistadas consideran que la pertenencia a la red les ha facilitado establecer nuevas alianzas. Sin embargo, se han concentrado excesivamente en el sector universitario. El enfoque multiactor es valorado por todos los actores y está muy integrado en el discurso de la red pero no cuenta con una estrategia activa para promoverlo.

30 Encuesta DIR (II.2.b)

31 Encuesta DIR (II.4.d)

“Comparte ha promovido la creación de alianzas, y no solo las favorece, la red sin alianzas no es nada. Si hay una red enredada es Comparte. Ustedes han desarrollado una cultura del enfoque multiactor y el diálogo” (EXT T1).

Las Direcciones consideran que **este resultado**³² **ocupa el 2º lugar en cuanto al nivel de logro alcanzado** por la red, con una valoración de nivel medio (3,88). Las Directoras, aun siendo quienes consideran en su totalidad que la red les ha facilitado el establecimiento de alianzas, muestran un nivel de logro bajo (3,4) frente al nivel alto de los hombres (4,08). Esto puede deberse a las distintas expectativas que tengan sobre el logro esperado en esta materia. La percepción más alta corresponde al grupo de ex-Direcciones y a quienes tienen los equipos más grandes (4,33 en ambos casos) y la menor a los CS que atienden iniciativas más pequeñas (3,0).

El 89,5% de las Direcciones encuestadas indican que **la pertenencia a COMPARTE les ha facilitado establecer nuevas alianzas institucionales**³³ a nivel de CS o de iniciativa (un 100% de las mujeres y el 85,7% de los hombres). Sin embargo, se observa una gran diversidad en cuanto al número y tipo de alianzas alcanzadas. El actor con el que más alianzas se han desarrollado es la universidad y el que menos los inversionistas.

En las entrevistas se confirma el predominio de alianzas con el mundo universitario y se echa en falta haber avanzado más en el trabajo con otros actores. Se realizan diversas propuestas:

- *“Nos hemos centrado mucho en universidades. Lo que se ha hecho es muy bueno aunque hay nuevos campos por explorar con ellas. Pero falta el ámbito de otros actores, el caso de empresas por ejemplo o fundaciones, etcétera. Creo que nos hemos quedado cortos en esa parte” (EED 1).*
- *“Tenemos que hacer alianzas con gente del otro lado porque es la única manera de establecer puentes. Hay que negociar, en unas cosas nos encontramos y en otras no” (EXT T1).*
- *“Habrá que pensar también en otros esos actores importantes que en el espacio público tienen una incidencia importante, como los gobiernos por ejemplo, es un actor que me parece que sobre el que habría que pensar. También cómo acercarnos a otras fundaciones...” (GF EC)*
- *“El ámbito de otras organizaciones de producción y de trabajo, digamos que podrían compartir la visión y la misión de la red Comparte y que no son necesariamente de los jesuitas” (GF EC).*

En algunas entrevistas se señala la influencia indirecta que la red ha tenido para:

- La búsqueda de nuevos clientes: *“También nos ha aportado mucho en el tema comercial, lo que le llamamos nosotros la estrategia multi-actor. Es decir, buscar clientes estratégicos acompañados un poquito de miembros de la red” (ECS DIR3).*
- Para promover alianzas de los CS con otros actores: *“La red también nos ha ayudado para las relaciones interinstitucionales que tenemos. Suena muy bien que formemos parte de una red latinoamericana (más global)” (ECS T6).*

32 Encuesta DIR (II.4.e)

33 Encuesta DIR (II.5)

En cuanto al desarrollo del **enfoque multiactor**, característica de la red, las personas entrevistadas y entidades colaboradoras confirman el valor de este enfoque y resaltan el aporte de valor que supone la red para gestionar la complejidad de las alianzas generadas (por parte de los CS o las iniciativas). El grupo de entidades colaboradoras subraya algunos aspectos a considerar para la mejora de este enfoque:

- **Falta de claridad o direccionalidad en la red:** *“No tengo muy claro si hay una opción estratégica desde el Comparte para impulsar el enfoque multi actor. Creo que ha sido más bien un proceso que se ha ido dando. Creo que los espacios que habilita la red para el diálogo y el encuentro, de alguna manera nos permiten a actores diferentes y diversos entrar en diálogo y de ahí pasar a una vinculación mucho más específica. Pero no sé si hay una estrategia específica”* (GF EC).
- **Posible efecto embudo en los CS:** *“El enfoque multi-actor no es muy difícil, pero es complejo en el sentido de que hay distintas personas que tienen distintos intereses, distintas prioridades y que además al final todo se centra sobre un mismo centro.[...] me doy cuenta de que, de alguna manera está pivotando mucho sobre el centro social o sobre la organización productora. Cuidado porque si no se le da un poco de intención o estructura, puede ser que de alguna manera hagamos embudo encima del centro social”* (GF EC).
- **Requiere de entidades aliadas que comprendan y compartan el enfoque de largo plazo:** *“... creo que un acierto (aunque es muy difícil de gestionar), es el tema de que esto trabaja a largo plazo, no están trabajando a uno o dos años vista, si no es a cinco o diez o quince años vista, es decir que en este camino que están emprendiendo vamos a ir sumando los unos con los demás”* (GF EC).
- **Se ha avanzado en las alianzas pero es necesario institucionalizarlas más:** *“No sé hasta qué punto el enfoque multi actor se tambalearía si cambiaran a quienes estamos ahora y pusieran a otros ¿Cómo funcionaría el trabajo en red o el enfoque multi actor? Pensar en cómo institucionalizarlo, es decir, que no dependa solo de las personas de nuestras instituciones sino que pasa de la persona a la institución”* (GF EC).
- **La apertura de la propia identidad en el diálogo multiactor:** *“La identidad jesuita de la red genera una potencialidad enorme de articulación entre organizaciones, universidades, pero también genera un límite porque a veces esta profunda identidad, corre el riesgo de cerrarla y de restarle la potencialidad de expansión. Me parece que el enfoque multi actor, tomado en serio en profundidad, nos abre a trabajar con gobiernos, con universidades no jesuitas, con organizaciones productivas que vengan del campo de organización de la sociedad civil [...] y me parece que ese enfoque multi-actoral tiene que abrirse a esa conformación de un ecosistema que tiene que ver con el desarrollo de una economía más justa”* (GF EC).

RESULTADO 5: Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas.

	R5.1. ¿Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto LA constructor de alternativas económicas?
---	--

Las Direcciones expresan un nivel de logro medio en relación a este resultado y se observa mucha diversidad de opiniones en los distintos grupos de información desagregada. La red impulsa el compromiso institucional y el sentido de pertenencia a un espacio regional de construcción de alternativas, pero se observa una diversidad de significados en relación a esta identidad como parte de un sujeto constructor de región.

Las actividades de la red han fortalecido las relaciones entre los CS a través de la generación de una red de apoyo mutuo y afecto entre los equipos, y, en menor grado, mediante el acercamiento en el nivel institucional.

Esta pertenencia a un sujeto común no se refleja plenamente en la imagen pública de los CS.

“Con Comparte sentimos que vamos por el mismo rumbo, entonces eso también nos hace a nosotras pensar que no somos solo nosotras y que no somos los únicos que queremos esto. Que vamos por buen rumbo”(TH2)

Las Direcciones consideran que este resultado ha alcanzado un **nivel de logro medio**³⁴ (3,79) que lo sitúa en el nivel intermedio de los resultados. En este ítem se observan diferencias considerables en la valoración desagregada por grupos. Según la variable sexo, se muestra una diferencia significativa entre la valoración alta de los hombres (4,07) y baja de las mujeres (3,00). En cuanto a la antigüedad en el cargo, aquellas con 1-3 años señalan un nivel de logro bajo (3) que asciende según se incrementa la antigüedad en el cargo hasta el 4,67. Según el tamaño de los equipos, los más pequeños indican un nivel de logro bajo (3,33) frente a los que tienen equipos entre 51-75% que señalan un nivel alto de logro (4,33). Finalmente, mirando el alcance de las iniciativas, las más grandes señalan un nivel de logro alto (4,29) frente a las de tamaño intermedio (nivel bajo, 3,33). Estas variaciones en la percepción del nivel de logro de este resultado pueden deberse a la convivencia de diferentes interpretaciones o expectativas dentro de la red en relación a la formulación de este resultado y/o a la falta de definición de unas metas esperadas y un registro de información que permitan contrastar la realidad existente.

En contraste con esta percepción, **las Direcciones consideran que la red impulsa su compromiso institucional con la construcción de iniciativas de mayor alcance territorial**³⁵ (4,24). La valoración más alta la presenta el grupo de CS con los equipos más pequeños (5) y las Direcciones con mayor antigüedad en el cargo (4,80). Las más bajas las ex-Direcciones (3,00).

Por su parte, **las personas participantes señalan que participar en actividades de Comparte ha fortalecido su sentido de pertenencia a un sujeto regional constructor de alternativas económico-productivas**³⁶ (4,55). Las mujeres muestran menor nivel de acuerdo (4,38) frente a los hombres (4,71). No hay diferencias por entidad de origen. Por tanto, tanto las Direcciones como las personas participantes,

34 Encuesta DIR (II.4.f)

35 Encuesta DIR (II.2.c)

36 Encuesta PAR (VI.2.e)

coinciden en que la red impulsa y fortalece su sentimiento de pertenencia a un sujeto latinoamericano constructor de alternativas.

En gran parte de los testimonios ofrecidos por las personas entrevistadas se confirma el aporte de COMPARTE a esta identidad común, sin embargo, en las respuestas se observa una diversidad de expresiones en relación a esta identidad como parte de un sujeto constructor de región, que pueden agruparse como sigue:

- **Un sujeto de alcance internacional:** *“Una motivación de los productores vinculados a este espacio latinoamericano es que se sienten internacionalizados”* (TH2).
- **Un sujeto con un objetivo común y alternativo:** *“Con Comparte sentimos que vamos por el mismo rumbo, entonces eso también nos hace a nosotras pensar que no somos solo nosotras y que no somos los únicos que queremos esto. Que vamos por buen rumbo”* (TH2). *“No estamos solos como un CS que quiere apostar por otras alternativas”* (ECS T6).
- **Un sujeto que construye alternativas:** *“Nos identificamos que somos parte de una red más grande y que buscamos esta construcción de alternativas”* (ECS T1). *“Poder compartir un sueño común, que se va construyendo en diferentes lugares, con diferentes escenarios o situaciones de países, con condiciones diferentes, pero que hay una visión política al final de esto, que es un modelo alternativo”* (ECS DIR2).
- **Un sujeto que comparte y aporta conocimiento:**
 - *“Siempre andamos pensando que es una red y andamos preocupándonos que están haciendo las otras organizaciones”* (EOP T4).
 - *“Esos contactos que luego uno con facilidades pueda hacer un mensaje de consulta y todo, ayuda mucho también”* (EOP T2).
 - *“Los CS aprecian las dinámicas de Comparte por sugestivas, creativas, nuevas, sostenibles, complejas (no complicadas) y eso les ayuda en el aprecio de su CS y su pertenencia a este sujeto”* (EXT T1).
 - *“Estamos a la expectativa de lo que pase en COMPARTE. Muchas veces tomamos como referente algunas otras experiencias de los otros centros sociales”* (ECS DIR 1).
- **Un sujeto que existe porque es reconocido por otro:** *“Tanto en las redes de la CPAL, los CS y fuera, hay un aprecio por la novedad que presenta Comparte. “Se sabe” que hay un proceso de construcción metodológica, contenidos, análisis social, lectura y también de resultados valioso”* (EXT T1). *“A nivel local y regional muchas de las organizaciones y miembros de Comparte, si son constructores de alternativas económicas-productivas y tienen un impacto local y son visto por los pobladores, por organizaciones locales como un actor importante y un punto de referente para la elaboración de actividades económico-productivas alternativas”* (GF EC).

Otra dimensión analizada en relación a la construcción de una identidad común se refiere al fortalecimiento de las relaciones establecidas entre los propios CS que forman la red, ya sean a nivel institucional o personal, entre los equipos. Atendiendo al nivel institucional, las Direcciones señalan un nivel de acuerdo medio (3,79) en relación al ítem: “Desde que estamos en COMPARTE hemos fortalecido nuestros lazos con

otros CS³⁷, siendo la media de los hombres 3,93 y la de las mujeres 3,40. Se observa un comportamiento atípico en las respuestas según la antigüedad en el cargo. Destaca el nivel muy alto de acuerdo (4,67) de las Direcciones con entre 1-3 años en el cargo frente al nivel bajo (3,00) de aquellos que llevan entre 4-6 años o el de las ex-Direcciones (3,25). El grupo de las iniciativas pequeñas muestra también un nivel muy alto de acuerdo (4,67) frente al intermedio que muestra un valor bajo (3,33).

En cuanto al nivel de las relaciones personales entre los equipos, las personas participantes señalan con claridad que las relaciones personales que establecieron en la formación o los intercambios les han sido de ayuda posteriormente en su trabajo³⁸ (4,52). La valoración de las mujeres en las formaciones es inferior a la de los hombres (4,50 frente a 4,55) mientras que en los intercambios ellas muestran un nivel de acuerdo muy alto (4,86) frente al nivel alto de ellos (4,33). En ambas tipologías, las personas participantes de las OP muestran un nivel de acuerdo muy alto frente a las procedentes de los CS que expresan un nivel alto. Esta percepción se confirma en las entrevistas. *“Seguimos en contacto y también nos retroalimentamos con diferentes cosas”* (ECS T1). *“Siempre es muy gratificante esos encuentros con otras personas de la red. Esas experiencias nos recargan de energía, de conocimiento, de motivación”* (EOP T2). *“Siento yo que en la red me genera mucha emoción cada vez que compartimos con otros países. Eso a mí me motiva, que somos muchos, no sólo aquí y aquí, sino en muchos lados apostándole a algo. A mí me emociona”* (ECS T4).

Por tanto, las actividades de la red han fortalecido las relaciones entre los CS a través de la generación de una red de apoyo mutuo y afecto entre los equipos, y, en menor grado, mediante el acercamiento en el nivel institucional.

Finalmente, se ha analizado el reflejo de esta pertenencia a un sujeto regional en la imagen pública de los CS. En este sentido, las Direcciones señalan un nivel de acuerdo medio (3,84) sobre si en su imagen pública se presentan como miembros de Comparte³⁹, con una diferencia significativa entre el nivel bajo de acuerdo de las mujeres (3,20) y el alto de los hombres (4,07). Las ex-direcciones también muestran nivel bajo de acuerdo (3,25). Las valoraciones se incrementan con el tamaño de los equipos, siendo los CS que tienen los equipos más grandes dedicados a la actividad económico-productiva quienes muestran mayor acuerdo con esta cuestión (4,33). Esta tendencia es razonable ya que la imagen pública de las entidades se asociará a las actividades con mayor peso institucional.

RESULTADO 6: Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y las OP.



R.6.1. ¿Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y OP?

37 Encuesta DIR (IV.5.i)

38 Encuesta PAR (II.6.f.)

39 Encuesta DIR (IV.5.f)

Este resultado presenta bajos niveles de ejecución según indican las percepciones de las Direcciones y las evidencias observadas en cuanto a la capacidad de influencia de COMPARTE en los entornos más cercanos a los CS. Aún así, las entidades colaboradoras identifican algunas influencias de la red en su cultura institucional y en el proceso evaluador afloran actividades promovidas por la red que han contribuido a la generación de una cultura de la producción y el consumo responsable en sus entornos cercanos. El desarrollo de este resultado está directamente relacionado con la actividad comunicativa que realicen los CS en sus entornos. En este sentido, las Direcciones señalan que las actividades comunicativas en sus entidades para promover la producción o el consumo responsable son escasas.

“Yo creo que la gente que empieza a manejar ese discurso, empieza a verlo en su práctica, lo va asimilando y lo va teniendo” (ECS DR2).

En opinión de las Direcciones, este resultado ha desarrollado el menor nivel de logro, después del R3,⁴⁰ (3,59/ 3,00M-3,77H). El grupo que ofrece una media superior es el de las personas que tienen más de 6 años en el cargo (4,20) y la menor los que llevan entre 1-3 años y los que acompañan a iniciativas de tamaño intermedio (3,00).

Sin embargo, algunos testimonios traslucen que **la implementación de algunas propuestas de la red en los CS ha dado lugar a la promoción de esta cultura entre las personas productoras y algunos colectivos de consumidores:**

- La metodología SPG y los Circuitos cortos de comercialización (CES)⁴¹ están favoreciendo la creación de redes entre productores y consumidores y una sensibilización de ambos actores.
- La promoción de la agroecología y el enfoque de ESS que va divulgando el CS incrementa la sensibilización de las personas productoras en favor de la producción responsable. *“Yo creo que la gente que empieza a manejar ese discurso, empieza a verlo en su práctica, lo va asimilando y lo va teniendo, te lo dice la gente: el cuido la tierra, por qué no echar veneno o sea, van como poniendo en práctica las cosas y van explicando por qué lo hacen” (ECS DR2).*

Así mismo, desde las entidades colaboradoras se señalan algunas evidencias de la influencia que ha tenido la red en la cultura y estrategia de sus propias instituciones. Entre otras:

- **Confirmar** en el entorno de las Universidades (profesorados, profesionales y alumnado) **que tiene sentido trabajar en la construcción de estas alternativas.** *“A la Universidad le cuesta avanzar hacia una apuesta decidida por un modelo de desarrollo alternativo, pues estas colaboraciones de repente permiten ver que sí es posible, que sí tiene sentido trabajar en esto, porque hay gente en concreto, hay decisores que cuando participan se dan cuenta que tiene sentido, que aportan”.*

40 Encuesta DIR (II.4.g)

41 Esta metodología es posterior al periodo de actividad evaluado 2015-2019.

- **Transformación personal** a partir de las experiencias de inserción, de estudiantes y asesores.
- **Sensibilización entre actores de la Universidad o empresas:** *“Concienciación en torno a una realidad que para nosotros que estamos al otro lado del océano y vivimos en otro tipo de sociedad, pues muchas veces es desconocida, pasa desapercibida y no somos conscientes de la responsabilidad que nosotros también tenemos para con ello”.*
- **Cambios en estrategias institucionales:** *“Ha abierto la posibilidad a que la cooperación universitaria en desarrollo forme parte de la agenda de nuestra Universidad, de forma que está ahora incluida de manera explícita en el plan director de investigación y transferencia, con lo cual, está reconocido que esa es una responsabilidad que tenemos que asumir y un ámbito en el que tenemos que trabajar y aportar también nuestro grano de arena. El hecho de que lo hayamos puesto en nuestra agenda estratégica, creo que es un hito importante”.*
- **Replanteamiento de las propias prácticas institucionales:** *“Por ejemplo con Blanxart y el acopio de cacao, de repente ya no lo hacen solo porque tiene buen precio y buena calidad, sino que hay una narrativa que a ellos les permite entender y preguntarse por sus propias prácticas. Oye y aquí ¿cómo estamos actuando? [...] estoy haciendo solo porque allá, si no aquí, creo que este volver y replantearte es un eco que no está mal”.*
- **Apropiación y adaptación de discursos y enfoques propios de la red** en espacios Universitarios (Laines con el documento de rasgos y enfoque multiactor).

Aún así, se evidencia el **escaso impacto sensibilizador que la red ha tenido en sus entornos institucionales cercanos**. *“En el plan de la CPAL no se ha logrado incluir alguna mención sobre economías alternativas. Participaron 3.500 personas y no hubo nadie que dijera, aquí no tenemos nada de la Laudato si. La planeación refleja la escasa conciencia en temas de cultura y consumo responsable.” [...] No existe un humus de preocupación por la ESS pero, después de Francisco esto no tiene vuelta atrás. Hay un espacio para crear ese humus. Y esto sería labor de COMPARTE”* (EXT T1). Se han revisado las webs de las redes vinculadas a la Compañía en Latinoamérica y solo aparece información de la red COMPARTE asiduamente en la de la CPAL. En las de FLACSI y AUSJAL no se localiza ninguna aparición pero sí se muestra información sobre la red y otros temas de economía social y solidaria en las web de las entidades colaboradoras con la red.

El desarrollo de este resultado está directamente relacionado con la actividad comunicativa que realicen los CS en sus entornos. En este sentido, **las Direcciones señalan un bajo desarrollo en sus CS de actividades comunicativas para promocionar la producción o el consumo responsable**⁴² (3,28), de las valoraciones más bajas de la encuesta. Las Direcciones que llevan entre 1-3 años en el cargo presentan un nivel de acuerdo muy bajo (2,67) y se observan opiniones muy diferentes en la desagregación de los datos según la variable de alcance de las iniciativas. Los CS que atienden a las pequeñas tienen un nivel alto de acuerdo (4,33) mientras que las intermedias lo tienen muy bajo (2,50).

42 Encuesta DIR (IV.5.h)

7.3. SOBRE LOS PROCESOS

7.3.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

ES.1. Definición y seguimiento del Marco Estratégico (ME)

	ES1.1. ¿Han sido participativos los procesos de definición de los marcos estratégicos de la red?
---	--

Las Direcciones muestran un nivel alto de acuerdo (4,39) en relación a que los procesos de definición de las estrategias de la red son muy participativos⁴³, siendo la media de las mujeres superior a la de los hombres (4,6 frente a 4,31). El grupo más satisfecho es el de las iniciativas con menor alcance (5). A mayor antigüedad en la Dirección mayor satisfacción con la participación en la definición y seguimiento del ME.

ES.4. Espacios de liderazgo y Coordinación

	ES4.1. ¿Son suficientes los espacios de reflexión conjunta que se dan en el interior de la red?
	ES4.2. ¿Es la participación en los espacios de gobierno de la red representativa de su diversidad?
	ES4.3. ¿Están satisfechos los CS con la información que reciben sobre los asuntos relevantes de la red?
	ES4.4. ¿Están satisfechos todos los centros con los canales de participación que ofrece la red para participar en la toma de decisiones?

Los espacios de liderazgo y coordinación que tiene la red son participativos, ofrecen niveles adecuados de reflexión colectiva y gozan de buen ambiente, lo que permite expresar las opiniones libremente. Así mismo, las Direcciones se sienten bien informadas en relación a los temas relevantes de la red. Los CS que acompañan a las iniciativas más pequeñas son los que muestran más satisfacción con las cuestiones de este bloque.

El nivel de participación de las entidades en los espacios de gobierno de la red es alto. El ítem con mayor recorrido de mejora corresponde a los mecanismos que ofrece la red para participar en los procesos de toma de decisiones que presentan un nivel de satisfacción medio.

Se señalan a continuación los niveles de acuerdo medios mostrados por las Direcciones en los ítems relativos a estos procesos:

	Nivel de acuerdo	Observaciones
El nivel de reflexión colectiva que se da en los espacios de la red es adecuado⁴⁴	4,05 (alto)	Mujeres y hombres están altamente de acuerdo. El grupo con menor acuerdo (3,67) sobre esta cuestión es el de los CS con los equipos más grandes y el grupo con mayor acuerdo el que atiende a iniciativas pequeñas (4,67).
Estoy muy bien informado de los temas relevantes de la red⁴⁵	4,11 (alto)	Percepción de las mujeres (3,80) menor que la de los hombres (4,23). Las Direcciones con una antigüedad entre 4-6 años muestran niveles de acuerdo muy bajos (3,44). El nivel de valoración aumenta con el tamaño de los equipos dedicados a la e/p y de forma inversa al alcance de las iniciativas. Los CS con los equipos más grandes y los que acompañan a las iniciativas pequeñas, muestran el mayor acuerdo (4,67).
El ambiente de la red permite expresar las opiniones⁴⁶	4,58 (muy alto)	La valoración de los hombres (4,64) es mayor que la de las mujeres (4,40). La valoración se incrementa con la antigüedad de las Direcciones en el cargo desde 3,67 (de 1 a 3 años) a 5,0 (más de 6 años) y crece inversamente al alcance de las iniciativas acompañadas, siendo las más pequeñas las que muestran mayor acuerdo con esta frase (5,0). Los CS con equipos más grandes muestran un nivel de acuerdo menor (4,0) con este ítem.
Nivel de satisfacción con los mecanismos que ofrece la red para participar en los procesos de toma de decisiones⁴⁷	3,87 ⁴⁸ (medio)	(3,6M-3,96H). El nivel de satisfacción se incrementa conforme aumenta la antigüedad de las Direcciones. El grupo que lleva en el cargo de 1 a 3 años muestra el nivel de acuerdo más bajo (3) y los que llevan más de 6 años presentan el nivel de satisfacción mayor (4,42). Los CS con equipos medianos (entre 51-75%) presentan el mayor nivel de satisfacción (4,42) al igual que los CS que acompañan a las iniciativas con menor alcance (4,34).

En las entrevistas con las Direcciones se han realizado los siguientes comentarios:

- Se recomienda poner en valor la diversidad e incluso las contradicciones como parte del camino de construcción colectiva.
- Un CS expresa que le costó que reconocieran sus puntos de vista distintos pero que ya sienten que se les reconoce como tal. *“...comenzaron a escucharnos y se dieron cuenta también de nuestra diversidad, de que nosotros estamos trabajando en una mirada seria que queremos compartir, que queremos construir colectivamente, si hablamos de comunidad de aprendizajes, mostremos vías y caminos distintos”* (EDS DIR4).

44 Encuesta DIR (III.2.a)

45 Encuesta DIR (III.2.j)

46 Encuesta DIR (III.2.c)

47 Encuesta DIR (III.1)

48 Valor original 7,74 en una escala de 1 a 10

- Otra persona propone incluir en las Asambleas espacios donde se puedan abordar temas de gobernanza o cuestiones empresariales con un enfoque de ESS. *“Este trance que estamos teniendo algunas organizaciones de dejar de ser de ONG a pasar a ser una empresa de economía social. Echo de menos abordar estas líneas ya que la mayoría venimos de allí, y bueno... cuesta mucho hacer este salto con estos liderazgos”* (ECS DIR3).
- En el caso de los mecanismos de participación, no se observan diferencias significativas entre Directoras y Directores. Una de las Directoras señala: *“A nivel personal, a lo mejor es por mi personalidad, me sentí más cómoda participando por temáticas. Yo participo en un grupo de trabajo y siento que ahí nos escuchamos más, y que los espacios son más chiquitos. En los espacios muy amplios... yo me pierdo la verdad, como que todo se difumina, y no me siento tan cómoda”* (ECS DIR3).

Hasta el año 2019 la red no realizaba “explícitamente” Asambleas con espacio de toma de decisiones sino encuentros para construir y compartir conocimiento y propuestas de la red. La participación de los CS ha sido superior al 80% entre los años 2015-2019⁴⁹ lo que denota un alto interés y compromiso de los CS con la Comunidad.

7.3.2. PROCESOS OPERATIVOS: ACCIONES FORMATIVAS

A. PROCESOS COMUNES A TODAS LAS ACCIONES (OPG)

	OPG.1. ¿Se han beneficiado de las actividades de la red todos los CS que lo han solicitado?
	OPG.2. ¿Se han desarrollado correctamente las actividades ofrecidas por la red?
	OPG.3. ¿Se ha seleccionado adecuadamente a las personas asistentes?
	OPG.4. ¿Han sido las actividades formativas útiles para los CS y las OP?
	OPG.5. ¿Se han adecuado las metodologías formativas al contexto y las características de las personas asistentes?
	OPG.6. ¿Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las actividades/formaciones recibidas?

⁴⁹ Este porcentaje se ha calculado considerando la ausencia reiterada del CS INCUBA, ubicado en Cuba, por problemas para conseguir las visas. Si excluimos esta cuestión, los niveles de participación serían aun mayores.

Los procesos formativos de la red cuentan con un nivel muy alto de satisfacción por parte de las personas asistentes. Todos los CS que lo han deseado han podido participar en las actividades, que se han desarrollado adecuadamente, con flexibilidad en las metodologías empleadas y han resultado de mucha utilidad para afrontar los desafíos del contexto, tanto para los CS como para las OP. Las mujeres y las personas procedentes de las OP expresan niveles de valoración superiores en la mayoría de los aspectos.

Se valora especialmente el aporte de las tutorías y el modo de participación en tándem (una representante del CS y otra de la OP), sin olvidar que conlleva algunas dificultades en la gestión del tiempo.

A nivel general, las formaciones estructuradas despuntan ligeramente con los niveles más altos de satisfacción y los talleres de metodologías propias destacan por su mayor utilidad y adecuación al contexto y características de las participantes. Sin embargo, desagregando la información se observan diferencias entre los distintos grupos. Las mujeres se muestran más satisfechas con los intercambios, que también consideran de mayor utilidad, y coinciden en que los talleres de metodologías propias son los que más se han adecuado al contexto. En el grupo de los hombres participantes, las formaciones estructuradas son las que presentan mayores niveles de satisfacción, utilidad y adecuación de la metodología. Si desagregamos por entidad de origen, las personas procedentes de las OPs muestran mayores niveles de satisfacción por las asesorías (seguidas muy de cerca por los intercambios de experiencias) y señalan los intercambios como las actividades más útiles y donde se han adecuado mejor las metodologías formativas a su contexto. En el caso de aquellas procedentes de los CS, se muestran más satisfechas con las formaciones estructuradas, consideran de mayor utilidad las asesorías y coinciden en que los talleres de metodologías propias son los que mejor se han adecuado al contexto.

En opinión de las Direcciones, los talleres de intercambio de experiencias han sido los de mayor poder transformador para la mejora de las iniciativas.

Se detectan algunas deficiencias en los procesos de selección de las personas participantes en cada CS lo que ha supuesto alguna pérdida de talento. Las Secretarías identifican que la carga de trabajo de las personas seleccionadas influye en los niveles de participación, el ritmo de seguimiento de las tareas y el grado absentismo a lo largo del proceso formativo.

Así mismo, se muestra cierta falta de claridad por parte de las personas participantes en relación a los actores responsables del seguimiento de las acciones de mejora derivadas de estas acciones formativas. Las 3 tipologías que han contado en mayor medida con el seguimiento de un actor concreto (las personas responsables del CS en intercambios y asesorías y el equipo de la red en la implementación de las metodologías propias) son las que presentan mayor nivel de satisfacción por el acompañamiento recibido tras la actividad formativa.

a. En relación a la participación

Las Direcciones señalan que alto grado de acuerdo (4,42) en relación a que siempre que han solicitado participar en alguna actividad de Comparte lo han hecho⁵⁰.

Las personas de las Secretarías confirman también que, siempre que el formato de la actividad formativa lo ha permitido, se ha abierto la oferta a toda la red. Los CS y las personas propuestas que cumplían con los requisitos necesarios han sido aceptados en la actividad.

b. Sobre el desarrollo de las acciones formativas

Las personas participantes muestran unos niveles de satisfacción⁵¹ muy altos con las actividades realizadas en todas las tipologías:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
9,18	9,05	9,14	9,08

Tabla 7. Niveles de satisfacción de las participantes por tipología formativa

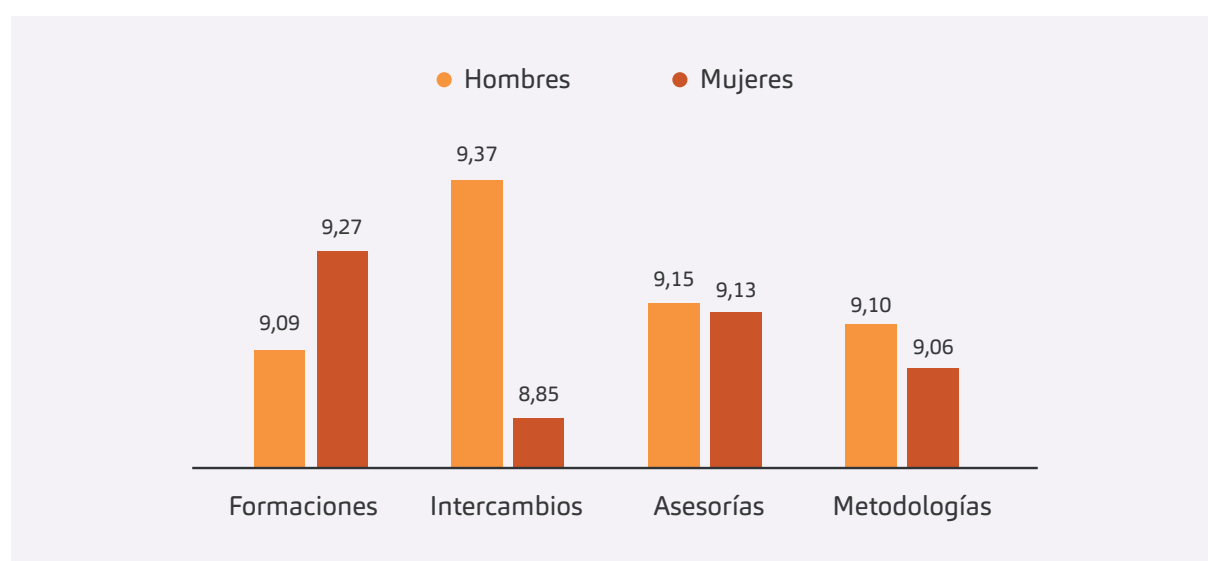


Gráfico 5. Niveles de satisfacción por tipología formativa desagregados por sexo

50 Encuesta DIR (II.2.d)

51 Encuesta on-line participantes (II.2/III.2/IV.2/V.2)

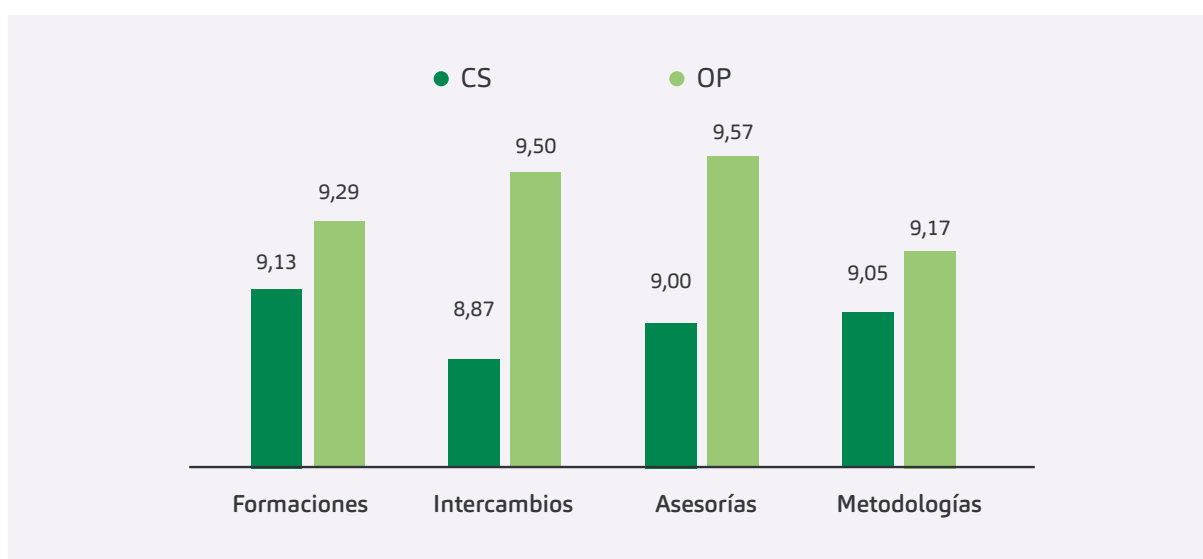


Gráfico 6. Niveles de satisfacción por tipología formativa desagregados por entidad de origen

A nivel general, las formaciones estructuradas cuentan con el mayor nivel de satisfacción, sin embargo, desagregando la información se observan importantes matices.

- **En tres de las cuatro tipologías las mujeres tienen niveles de satisfacción más elevados que los hombres.** Destaca especialmente la diferencia en los intercambios donde las mujeres presentan un nivel de satisfacción muy alto y los hombres alto. Sólo en las formaciones estructuradas, los hombres expresan mayor satisfacción que las mujeres.
- **Las personas de las OP, muestran un nivel de satisfacción superior al de los CS en todas las tipologías.** Resaltan especialmente las diferencias en los intercambios y las asesorías mejor valoradas por las OP. En el caso de las personas procedentes de los CS, las formaciones estructuradas son la tipología más valorada. En todo caso las valoraciones de ambos grupos son, en su mayoría, muy altas.

A nivel global, y para todas las tipologías, las participantes muestran una puntuación muy alta en relación a si recomendarían las actividades a otras organizaciones⁵² :

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
9,73	9,67	9,64	9,50

Tabla 8. Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa

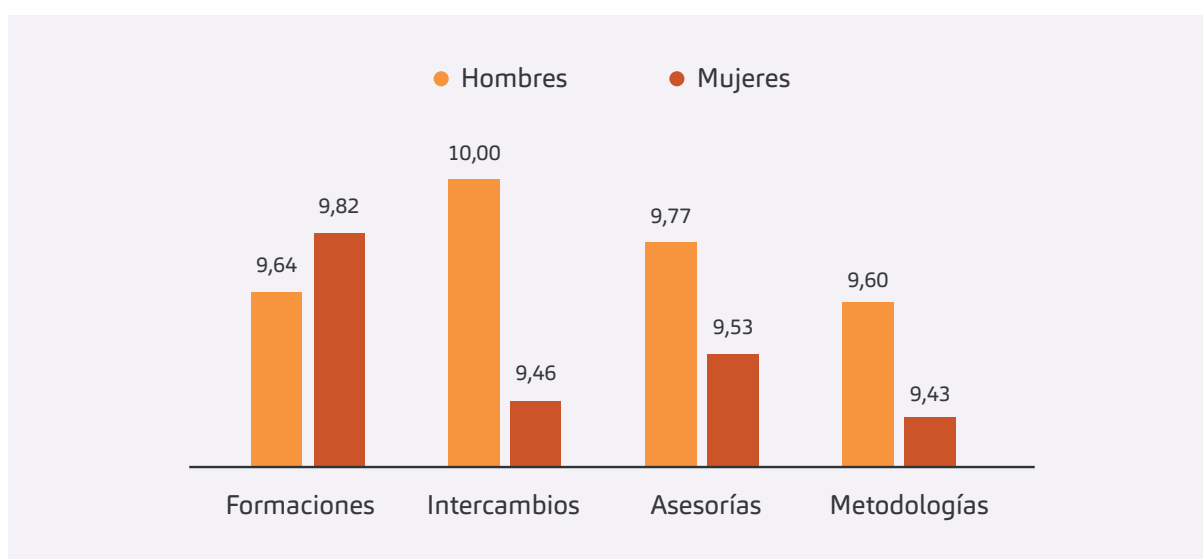


Gráfico 7. Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa desagregados por sexo

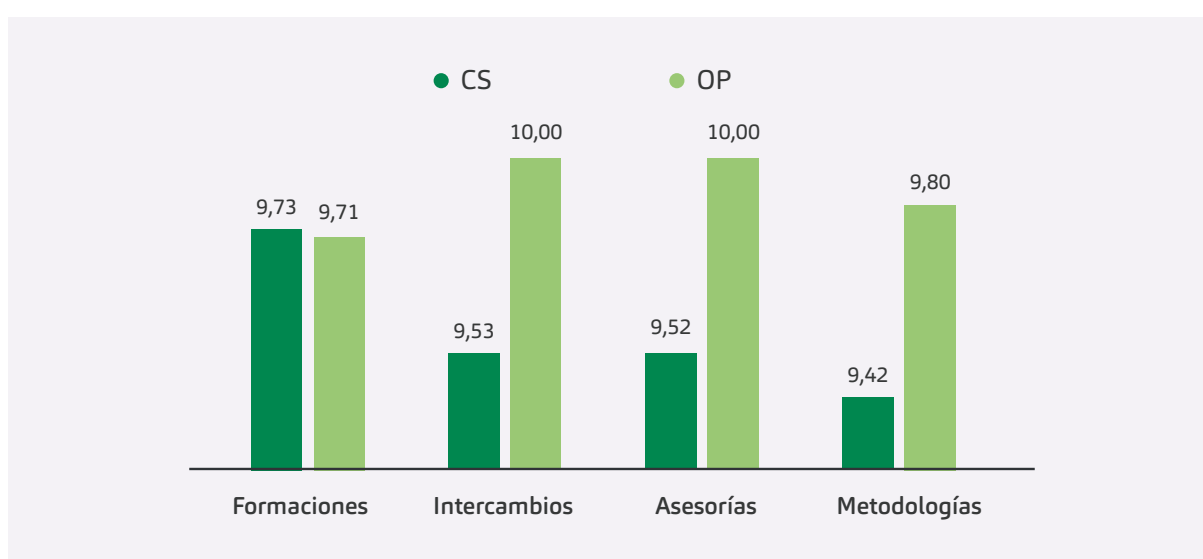


Gráfico 8. Niveles de inclinación a recomendar cada tipología formativa desagregados por entidad de origen

Las formaciones son las acciones que más se recomendarían, coincidiendo esto con las preferencias de los hombres y las personas participantes de los CS. Las mujeres y las personas procedentes de las OP recomendarían los intercambios y, en segundo lugar, las asesorías. En cada grupo, se mantiene la coherencia de recomendar las tipologías señaladas anteriormente con mayores niveles de satisfacción.

Los testimonios recogidos en las entrevistas y grupos focales confirman los datos cuantitativos. Indican que las actividades se desarrollaron muy bien y en varios casos superaron las expectativas. Todas y todos los participantes expresan agradecimiento por haber tenido la oportunidad de participar en ellas. Se valora que las formaciones han sido muy completas, así como su calidad y las relaciones creadas en el grupo, con las tutorías y asesorías. En algunos casos se expresa que las formaciones no son percibidas como “cargas” porque *“esto me va a facilitar el trabajo”*.

El GF de tutorías señala la actitud *“tremendamente positiva, se dedicaron con toda su capacidad para optimizar su estancia aquí”*.

Se valora especialmente el modo de trabajo en tándem (una representante del CS y otra de la OP) y el aporte de las tutorías. En cuanto al primero, un tutor señala: *“Ese contraste entre las dos fue impresionante porque las dos se compenetraban perfectamente y yo creo que fue un acierto”* (GF TT). Sin embargo, esta opción también presenta sus dificultades, a la hora de conciliar agendas para la coordinación interna del trabajo y cuando falla una de las dos partes (especialmente la persona del CS) ya que es más costoso que la persona de la OP lleve adelante la formación sola. *“A veces el tema de hacer acciones compartidas cuando no se comparten horarios o no se comparte territorio es bastante complicado. Pero finalmente ya fuimos disciplinándonos un poquito y ya empezamos a ir enviando nuestras actividades. Y nos permitía a veces también hacer como discusiones, que nos permitían ir comprendiendo, estos temas y términos bastante nuevos, que a veces teníamos que hacer por ahí algunas consultas a Internet para comprender un poquito también. Pero creo que es parte del aprendizaje, ¿no?”* (EOP T2).

Las formaciones estructuradas han experimentado oscilaciones en los niveles de permanencia, pero fueron afrontados en su momento por el equipo encargado: *“La primera formación que hicimos con LAINES, la deserción fue alta. Fue la primera experiencia de formación y la hicimos toda online. Para la segunda reflexionamos el equipo de Secretaría y decidimos hacer una formación semipresencial con un encuentro en México cuando llevaban el 75% de la formación para mantener conectada a la gente. Ese curso fue muy bueno y todo un éxito y llevó muy buena participación. Esa formación fue muy buena como experiencia de ir a conocer, como experiencias exitosas en México, de Cooperativismo, de Economía solidaria”* (EED 1).

Así mismo, las Secretarías identifican que la carga de trabajo influye en los niveles de participación, en el ritmo de seguimiento de las tareas y en el absentismo. Señalan la importancia del rol de las tutorías e insisten en contar con “un producto” al finalizar: *“Las formaciones que han tenido mejor desarrollo son las que han tenido tutores. En la formación debe generarse como un producto completo, un plan de negocio social o un proyecto de financiamiento, algo que sea acompañado por un tutor”* (EED 1).

En cuanto a incidencias, sólo se menciona una relacionada con una confusión que se dio al inicio de una formación en cuanto al formato (se dijo que era maestría y finalmente era diploma).

c. Con respecto a la selección de las personas enviadas a las acciones formativas:

Las Direcciones muestran un nivel de acuerdo bajo (3,21/3,00M-3,29H) en relación a si cuentan con una estrategia institucional para la selección y el seguimiento de las personas que envían a las actividades formativas⁵³. El nivel de acuerdo se incrementa con la antigüedad de las Direcciones. Quienes llevan entre 1-3 años presentan un nivel muy bajo (2,67) y las que llevan más de 6 años alcanzan un nivel medio (3,5). A nivel de tamaño de los equipos, destacan los del tramo intermedio (entre 51-75% del equipo dedicado a temas e/p) con la valoración más alta del grupo (3,67). Por tanto, no se identifica una relación entre el tamaño de los equipos y la existencia de una estrategia institucional para la selección

y el seguimiento de las personas. De hecho, los equipos más grandes son los que tienen menor nivel de acuerdo con esta frase (3,00).

Las Secretarías y grupo de tutorías coinciden en señalar esta misma debilidad: *“Hay unos centros que sí, claramente se hace un buen proceso de selección, otros no tanto.”* (EED1). Recuerdan que la carga de trabajo puede ser un elemento a considerar en la selección porque condiciona el desarrollo de la formación. Las tutorías refuerzan la idea de que conviene que el centro identifique a las personas con las capacidades necesarias para esa formación y se enmarque en una planificación sobre las necesidades del CS y sus posibilidades de participar.

En las entrevistas se confirma la necesidad de seleccionar a las personas adecuadas para cada proceso de formación concreto y se reconoce la pérdida de las capacidades adquiridas porque algunas de las que participaron en las formaciones ya no están en la entidad o en el área productiva.

Aun así, aunque las motivaciones expresadas por las y los participantes encuestados varían en función de las tipologías de formación, en todos los casos se concentran principalmente en el interés en las temáticas, el aprendizaje de otras organizaciones, la necesidad de resolver algún problema concreto o mejorar el trabajo de las entidades. Un pequeño porcentaje señalan motivos de interés personal, expectativas de acceso a financiación o falta de libertad para responder a la invitación.

En conclusión, **la falta de una estrategia de selección de las personas participantes ha dado lugar en algunos casos a un menor aprovechamiento de las acciones formativas y en otros a la pérdida de las capacidades adquiridas al abandonar la persona la entidad.**

d. Sobre la utilidad de las acciones formativas

Las Direcciones consideran que las actividades que propone Comparte responden a sus intereses y necesidades⁵⁴ (nivel de acuerdo alto-4,32). Las directoras lo valoran ligeramente más alto que los directores. Los que presentan menos acuerdo con esta frase (3,67), son las Direcciones de los CS que se han incorporado a la red en el último periodo 2016-2019.

A continuación se muestra la priorización que realizan las Direcciones en relación a las tipologías formativas con mayor poder transformador para la mejora de las iniciativas:

Actividades con mayor potencial transformador para la mejora de las iniciativas ⁵⁵	H	M	Total
Talleres de Intercambio de experiencias	11	2	13
La aplicación combinada de varias de ellas	7	2	9
Pilotajes o talleres para la implementación de metodologías propias	3	2	5
Asesorías o asistencias técnicas	3	1	4

54 Encuesta DIR (II.2.j)

55 En esta pregunta cada persona tenía que elegir dos respuestas

Formaciones personales en programas organizados con Universidades	2	1	3
Formaciones especializadas y tutoras con disponibilidad de tiempo y alta experiencia en ESS.		1	1
Total general	26	9	35

Tabla 9. Actividades con mayor potencial transformador para la mejora de las iniciativas (direcciones)

Del mismo modo, las personas participantes consideran que las actividades formativas han sido útiles para abordar los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas⁵⁶. En la tabla siguiente se indican los valores medios de los niveles de acuerdo señalados en este ítem por los y las participantes en cada tipología:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
4,36	4,43	4,56	4,54

Tabla 10. Valoración de la utilidad de cada tipología formativa

Las valoraciones son muy similares, pero despiertan ligeramente las asesorías y los talleres de metodologías propias como las tipologías más útiles. El desglose por sexo y entidad de origen es el siguiente:

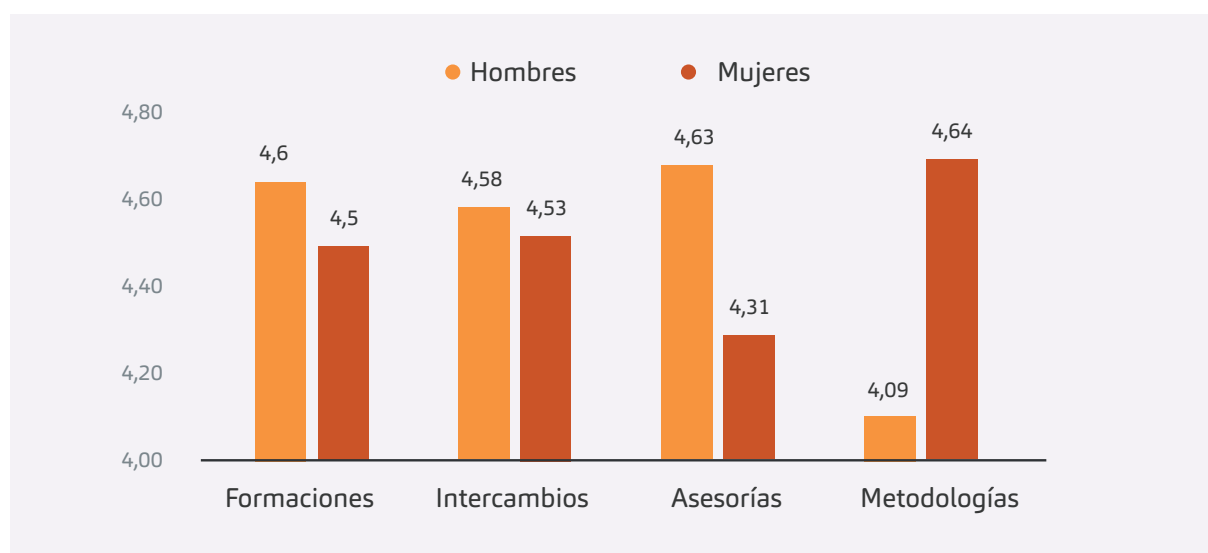


Gráfico 9. Valoración de la utilidad de las tipologías desagregada por sexo

En sintonía con el hallazgo de OPG.2, en tres de las cuatro tipologías las mujeres que han participado muestran niveles de acuerdo más elevados en relación a su utilidad. Los hombres consideran más útiles las formaciones estructuradas (4,64), por encima de las mujeres, y ellas valoran más los intercambios (4,63).

56 Encuestas PAR (II.6.a/III.6.a/IV.7.a/V.6.a)

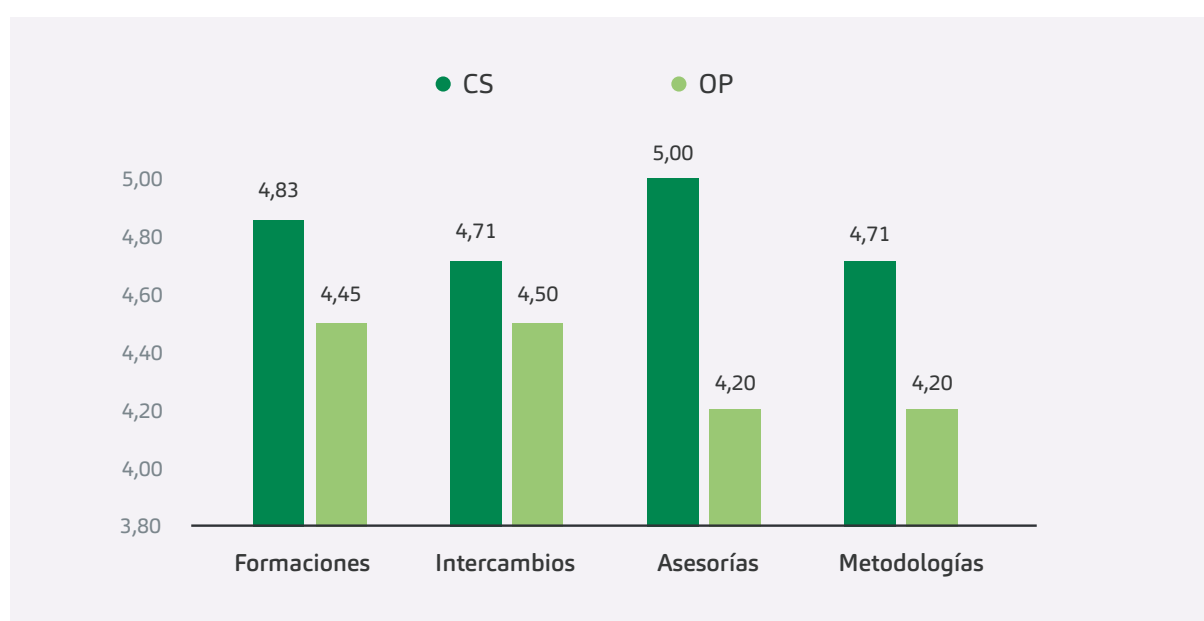


Gráfico 10. Valoración de la utilidad de las tipologías desagregada por entidad de origen.

En cuanto a la variable de origen, las personas de OP muestran en todas las tipologías una valoración mayor del nivel de utilidad, siendo las diferencias con las personas de los CS significativas en las formaciones y los intercambios. Las personas de las OPs valoran como más útiles los intercambios y las metodologías y las personas de los CS las asesorías y las metodologías.

Los testimonios de las entrevistas coinciden con este sentir. Los temas presentados han coincidido con intereses o necesidades que tenían en el Centro (se mencionan agroecología, circuitos económicos, gestión organizacional, liderazgo, innovación y género).

Se expresan algunas recomendaciones para adecuar las formaciones a los contextos particulares: *“Hablar de economía social y solidaria en un entorno de conflicto armado, donde las dinámicas o las complejidades son otras que las que se abordan en tiempos de paz”*. (ECS T2)

e. Sobre la adecuación de las metodologías empleadas al contexto y las características de las personas participantes

Las personas encuestadas muestran un nivel de acuerdo alto o muy alto con respecto a que las metodologías empleadas fueron adecuadas a sus contexto y características⁵⁷. Tres tipologías presentan nivel de acuerdo alto, destacando los talleres de metodologías propias con un nivel de acuerdo muy alto.

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
4,36	4,38	4,44	4,58

Tabla 11. Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa.

57 Encuesta PAR (II.6.b/III.6.b/IV.7.b/V.6.b)

Las valoraciones de las mujeres son, en general, más altas que las de los hombres, especialmente en los talleres de metodologías propias. En línea con los niveles de satisfacción expresados anteriormente, los hombres valoran mejor las metodologías empleadas en las formaciones estructuradas (donde se observa una diferencia muy significativa con la opinión de las mujeres).

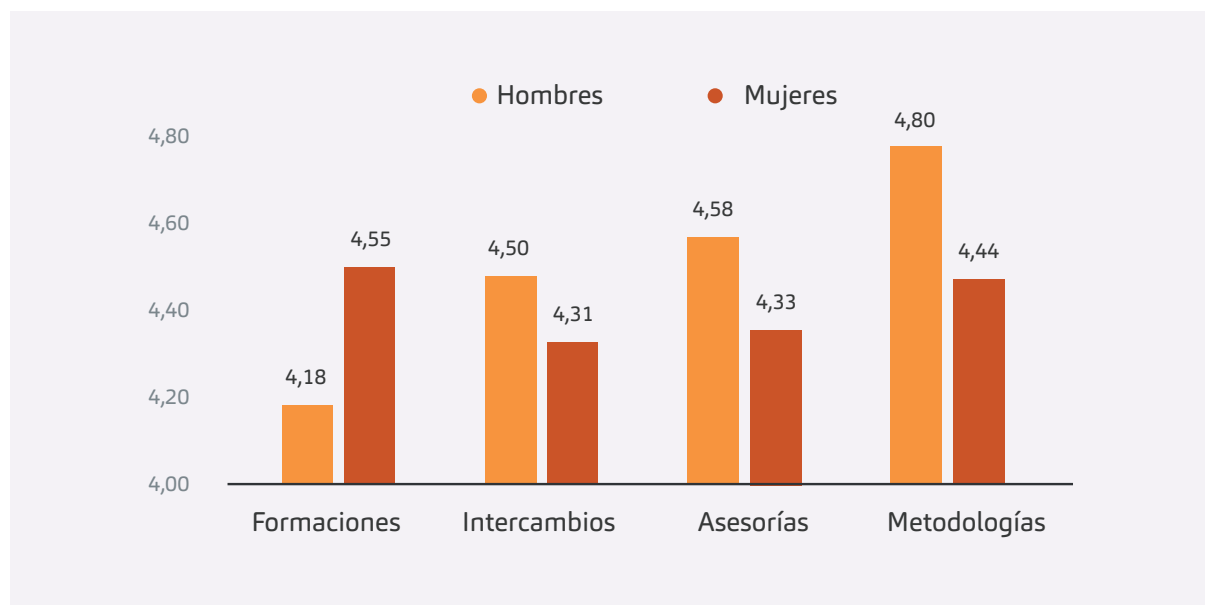


Gráfico 11. Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa desagregadas por sexo

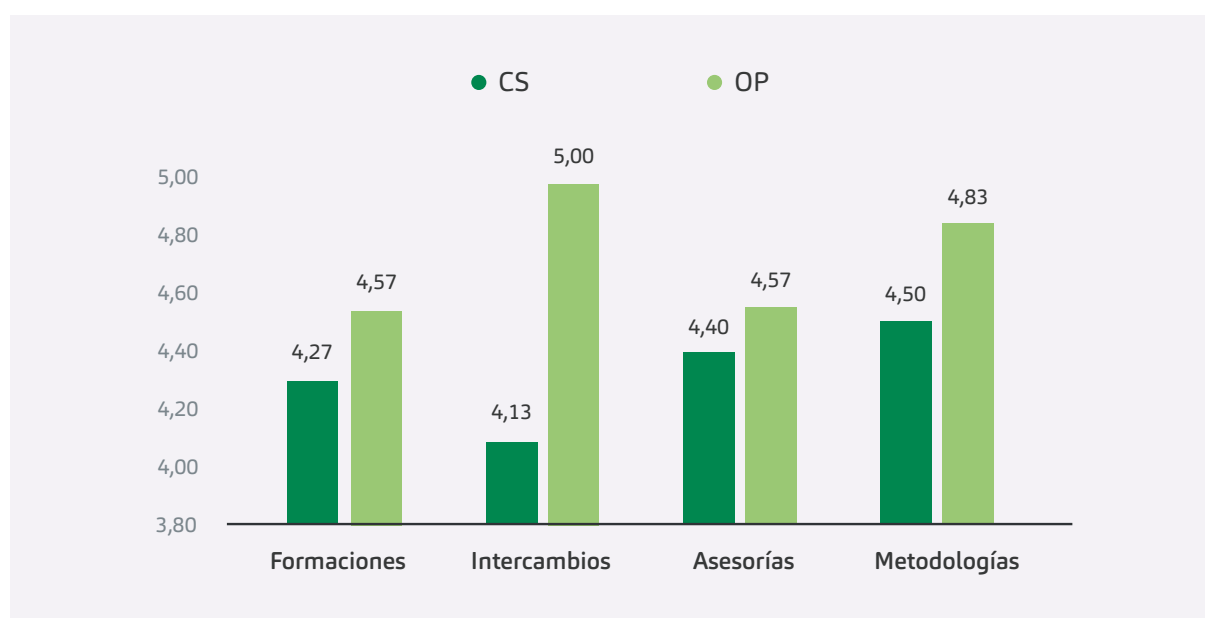


Gráfico 12. Valoración de la adecuación de las metodologías empleadas en cada tipología formativa desagregadas por entidad de origen.

Las personas procedentes de las OP presentan de nuevo valoraciones más altas que las de CS y consideran que las metodologías empleadas en los intercambios fueron las más adecuadas (las mismas fueron las

menos valoradas por las personas de los CS). Para las personas participantes de los CS las metodologías empleadas en los talleres de metodologías propias de la red fueron las más adecuadas.

Los testimonios en las entrevistas coinciden en que las metodologías han sido flexibles y facilitadoras, lo que les ha facilitado el aprendizaje. Se valora la apertura por parte de las personas responsables para debatir o responder dudas o dificultades que pudieran surgir.

La metodología de diseño de las formaciones estructuradas ha sido de co-creación con la Universidad. Este sistema requiere de más tiempo de preparación, pero permite obtener mejores resultados y una mayor apropiación por parte del alumnado. Las secretarías indican que han ido recorriendo un camino para ajustar las metodologías de esta tipología formativa en función de los aprendizajes de las actividades anteriores: paso de on-line a mixto, incorporación de las tutorías, elaboración del plan de mejora al terminar la formación, la experiencia de intercambio con otro centro en medio del proceso formativo, la participación en tándem.... En este momento se avanza hacia formaciones menos teóricas y concentradas y más prácticas y prolongadas en el tiempo.

En cuanto a las asesorías, los tutores señalan algunas dificultades a las que hay que estar alerta: diferencias lingüísticas, culturales (ritmos y estilos de trabajo) y las del contexto concreto.

f. Sobre el seguimiento posterior de las acciones de mejora

Esta cuestión presenta desafíos importantes para la red y los CS. En la encuesta a los y las participantes se observa que hay una diversidad de actores realizando el seguimiento de las acciones formativas:

¿Quién ha realizado el seguimiento?	FORM.	INTER.	ASES.	METOD.
Responsables de la entidad	28,6%	66,7%	70,8%	25%
Equipo de la red	28,6%	28,6%	25%	62,5%
Personas encargadas del intercambio, asesoría o tutores	23,8%	9,5%	25%	20,8%
No han recibido ningún seguimiento	33,3%	14,3%	12,5%	20,8%

Tabla 12. Actores que han realizado el acompañamiento tras las actividades formativas.

Las formaciones estructuradas son las que han contado con un seguimiento más disperso, a cargo de distintos actores. Los responsables de las entidades se han implicado principalmente en las fases posteriores de los intercambios y las asesorías y el equipo de la red en los talleres de metodologías propias.

En las entrevistas y grupos focales **se confirma la necesidad de contar con un seguimiento adecuado y se observa la falta de claridad existente sobre quién tiene la responsabilidad de hacerlo:**

- “¿Cómo seguir el acompañamiento a las personas que participaron en las formaciones?” (EOP T1).

- “Si sería bueno que la red acompañara cuando ya se termina, el proceso cuando ya se termina el ciclo de estudio; que hiciera seguimiento de que sí se está implementando que no se quede como allí, en parado y que si digan bueno, “si a ellos si le sirvió y si lo están implementando entonces hagamos dos o tres llamadas, mandemos unos correos... En conclusión, mayor seguimiento.” (ECS T).
- “Sí que echo en falta un agente o una organización que haga como un acompañamiento o una tutela de ese proyecto o de esa organización a medio y largo plazo.” (GF TT)
- “Creo que falta seguimiento de las OP y los CS. Nos ha faltado hacer un seguimiento más sistemático de cómo se han ido desarrollando los diferentes planes de mejora, los productos que han surgido” (EED 1).
- “Hubiese sido chévere de que de allá [formación Mondragón] nos hubieran seguido si implementamos el proyecto o no. Pero nos dejaron como allí. No sé si con el Director hablaban y le preguntaban, pero con nosotros ya perdimos contacto, como tal” (ECS T1).
- “Es responsabilidad del CS. Los CS son los que hacen finalmente la implementación, nosotros no hacemos el acompañamiento directo en campo, que lo hace el CS. Si nosotros lo hiciéramos estaríamos haciendo el trabajo del CS. Para nosotros es proponer la formación, que esté el tándem, que se apropien de la herramienta pero es el CS quien tiene que aplicarla” (EED 1).

Los niveles de satisfacción en relación a los acompañamientos recibidos⁵⁸ son los siguientes:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
7,76	8,33	9,04	8,75

Tabla 13. Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido tras la actividad formativa por tipología.

Como puede observarse, salvo en las formaciones estructuradas, los niveles de satisfacción con el acompañamiento son altos o muy altos (a pesar de la diversidad de seguimientos). Esto puede deberse a que estas tipologías no requerían de la realización de un plan de negocio individualizado y por tanto han podido generar una percepción de menor necesidad de seguimiento para la fase de implementación de las mejoras, en relación a las formaciones estructuradas.

La labor de seguimiento mejor valorada es la de las asesorías: “No solo era la asesoría virtual, tuvimos aquí dos semanas intensas de trabajo con ellos y de mucho aprendizaje. Y después podíamos contar con esa asesoría para cualquier duda o inquietud que uno tenía. Siempre tenía ahí esa disponibilidad de hacer un correo o de escribir un whatsapp. Y tener siempre esa respuesta, esa disposición de ellos de poder aportarnos como organización” (EOP T2).

Cruzando esta información con la tabla de los actores que han dado seguimiento, **las 3 tipologías que han contado en mayor medida con el seguimiento de un actor concreto (intercambios, asesorías y**

58 Encuesta PAR (II.10.5/III.13/IV.11.4/V.9.4)

talleres de metodologías) son las que presentan mayor nivel de satisfacción por parte de las personas participantes en relación al acompañamiento recibido.

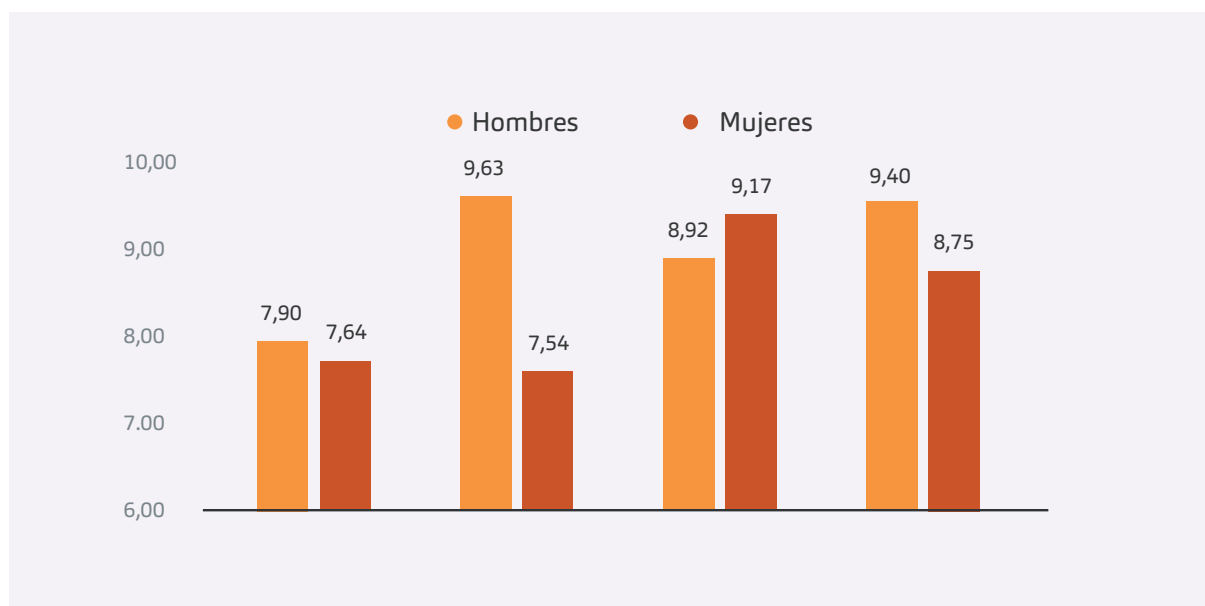


Gráfico 13. Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido desagregados por sexo

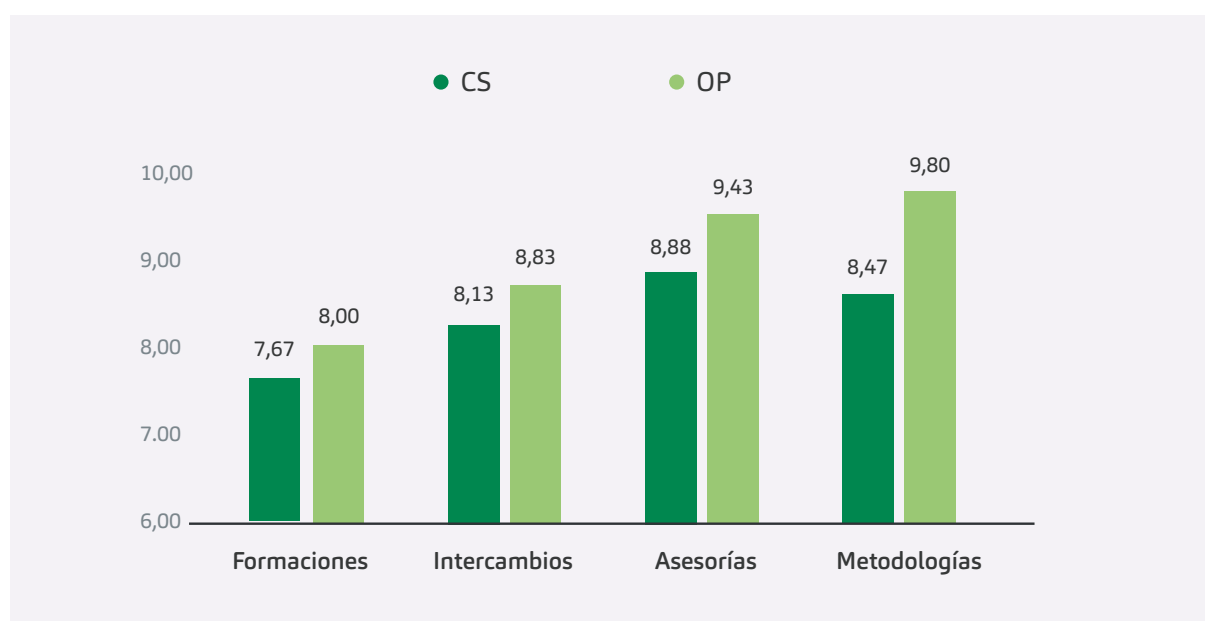


Gráfico 14. Niveles de satisfacción con el acompañamiento recibido desagregados por entidad de origen.

Salvo en las asesorías, las mujeres muestran un nivel de satisfacción superior a los hombres y destaca especialmente la valoración de los intercambios de experiencias y las metodologías. En cuanto a las personas procedentes de OP, muestran en todos los casos un nivel de satisfacción mayor que las de los CS, especialmente en el acompañamiento tras los talleres de metodologías propias.

B. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA TIPOLOGÍA

OPF. Formaciones estructuradas con Universidades

	OPF.1. ¿Han sido útiles las tutorías para reforzar el proceso formativo estructurado?
	OPF.2. ¿Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora o planes de negocio definidos tras las formaciones?

Las tutorías han sido imprescindibles para llevar adelante estos procesos formativos. En cuanto a la implementación de los planes de mejora o planes de negocio, se ha dado de forma diversa según la implicación de los CS. A nivel global, predomina un bajo nivel de desarrollo.

a. Sobre las tutorías

Las personas participantes señalan un nivel de acuerdo muy alto en relación a “Las tutorías son imprescindibles para llevar adelante el proceso formativo⁵⁹” (4,73/4,64M-4,82H). Por entidad de origen, las personas procedentes de OP muestran un nivel de acuerdo máximo (5,0) frente al 4,60 de los CS.

Todas las personas entrevistadas coinciden en valorar muy positivamente las tutorías recibidas. Los motivos son diversos:

- Acompañan en el proceso formativo y en el plan de mejora: “No nos dejaron solos” (ECS T1).
- Ofrecen contraste para mejorar: “Nos ayudó a hacer el plan de negocio, nos guiaba, nos corregía” (ECS T1).
- Inspiran y ofrecen un horizonte: “Fue él quien nos abrió las nuevas capacidades y las nuevas ideas” (EOP T1).
- Se comprometen con sus realidades: “Y la emoción con la que llegan y comparten lo que saben [asesores]” (EOP T2).

b. Sobre el desarrollo de los planes de mejora o negocio

El desarrollo de los planes de negocio ha sido diverso y escaso en muchas ocasiones. Solo el 9,5% de las personas participantes en las formaciones estructuradas señalan que el plan de mejora se ha implementado en su totalidad, el 57,1% indican que se ha realizado parcialmente y el 28,6% señala que todavía se está implementando⁶⁰. Este último porcentaje resulta excesivo si consideramos que

59 Encuesta PAR (II.6.e)

60 Encuesta PAR (II.10/10.1/10.3)

nos estamos refiriendo a formaciones realizadas entre los años 2015-2019. Los motivos señalados son principalmente falta de recursos económicos, falta de tiempo o motivos de contextos ajenos a la iniciativa.

En cuanto al nivel de logro de los resultados alcanzados en relación a los definidos solo un 14,3% de las participantes señala que ha logrado más del 75%60.

Los testimonios de diferentes actores coinciden en este aspecto: *“En el logro de los planes de negocio nos hemos quedado cortos”* (EED 1). Las personas participantes señalan en varios casos que el plan no se implementó finalmente y algunos tutores coinciden: *“el proyecto de fin de curso quedó muy bonito, muy presentable pues el papel aguanta todo y a efectos de presentarlo en cualquier lado, pues quedó chulísimo, luego cuando llegó la hora de implementarlo, lógicamente la realidad es diferente a lo que teóricamente planteas y yo creo que ahí el nivel de implementación de lo que se desarrolló en el proyecto, quedó, yo diría, que a medio gas”* (GF TT).

Los planes de negocio que han tenido más impacto son aquellos elaborados por el tándem, en diálogo con el CS y la OP, que han contado con mayor compromiso e impulso institucional. En otros casos, los planes han quedado como ejercicio académico.

Como dificultades que han influido en la no implementación de los planes se señalan: la salida de la entidad de las personas participantes, el COVID, extorsión, requisitos legales y las capacidades de las personas encargadas de implementarlos: *“En teoría es más fácil, pero ya en la práctica si está un poco difícil porque no es igual que tengas un escrito o que lo tengas en la mente para llevar a cabo a la práctica, siempre es difícil”* (ECS T2). *“Nos reunimos con el Director y les socializamos las ideas que teníamos... le gustó la verdad. No sé si se implementó. Porque yo me retiré del CS”* (ECS T1).

Desde la Secretarías se remarca otro aspecto relacionado con el uso y la réplica del plan de negocio como herramienta metodológica: *“Les decíamos que esta es una apuesta piloto del plan de negocio para una organización, pero la idea es que ustedes como herramienta la lleven a otras organizaciones”. Eso no creo que se haya cumplido o que haya sido un ejercicio permanente de seguimiento”* (EED 1).

OPI. Talleres de Intercambios de experiencias

	OPI.1. ¿Se han desarrollado mejoras tras el intercambio de experiencias?
	OPI.2. ¿Se ha socializado el conocimiento generado en los intercambios con toda la Comunidad?

Las personas participantes señalan numerosas acciones de mejora derivadas de los intercambios, sin embargo, la red no cuenta con información sistematizada para corroborar esta percepción. No se registran evaluaciones al finalizar los intercambios, ni se definen acciones de mejora o informes sistematizados del seguimiento posterior. Esto impide la socialización, con toda la comunidad, del conocimiento generado en los intercambios. En este sentido, no consta ninguna actividad realizada.

El 81% de las personas encuestadas que han participado en los intercambios indican que realizaron alguna acción de mejora en su entidad a partir de los aprendizajes de intercambio; el 14,3% indica que no se han realizado y el 4,8% no lo sabe⁶¹. Sin embargo, el nivel de definición de la mayor parte de las acciones de mejora descritas es muy amplio y no cuenta con el nivel de detalle y concreción requeridos en una planificación (objetivos, resultados y actividades) para poder realizar su seguimiento y una evaluación posteriores. No existen registros de que al final de los intercambios se realicen ejercicios de síntesis de los aprendizajes o una reflexión en cada una de las entidades participantes, lo que también dificulta la socialización posterior de los aprendizajes con el resto de la comunidad. Se observa también cierta confusión en cuanto a las acciones de mejora definidas y su vinculación con las temáticas trabajadas en los talleres de intercambio.

Dicho lo anterior, la mayor parte de los testimonios coinciden en señalar el aporte significativo que los intercambios han supuesto para los CS. Principalmente:

- **Aportes en capacidades técnicas y profesionalización:**
 - *“El aporte que hizo Aquino, en el primer intercambio con Yomol A’tel, fue tremendo lo que ganamos nosotros en café. Trabajamos, por ejemplo, por la calidad de los productos, la profesionalización de los procesos”* (EED 1).
 - *“Fuimos a un intercambio en Colombia y de ahí los compañeros vinieron e implementaron varias cosas de agroecología”* (ECS T5).
- **Apertura de horizontes y reflexión:**
 - *“Ahora miramos hacia fuera, conociendo otras experiencias. Abrir los ojos y ver que nuestro mundo no se acaba en nuestro CS”* (ECS DIR5).
 - *“Uno va al intercambio pensando en una cosa, pero ya estando ahí, plantean otras cosas más grandes, no solo vemos la parte de comercialización, sino que vemos también lo de la red, la parte agroecológica metido en esto y muchas cosas más, trae uno más ideas”* (ECS T5).
- **Estrategias de afrontamiento de dificultades o retos desde la experiencia de otros:**
 - *“Esto potenció muchísimo porque nos hizo caer en cuenta que ellos ya llevan un camino andando y que muchas preocupaciones de las que tenemos nosotros, pues también ellos han tratado de sortearlas y de ver de qué manera las gestionan... La verdad es que esto da mucha tranquilidad ...”* (ECS T2).
 - *“Es como que crees que nadie más lo vive, y también tienen experiencias muy similares, y algunos más desarrollados que otros”* (EOP T2).

Hay interés y deseos de continuar con ellos pero con enfoques más prácticos: *“Yo creo que deberíamos apostar mucho más por los intercambios de experiencias de trabajo. [...] Porque esto nos aporta mucho. Más que intercambio de experiencia, es más intercambio de trabajos, que siento que es lo que aporta*

61 Encuesta PAR (III.10/III.11)

mucho, mucho valor... El tostador con el tostador, el catador con catador,... De ahí es de donde sale la pasión y el interés de que más personas podamos aprovechar este trabajo de la red” (ECS DIR 3),

Es interesante observar que, al establecer relaciones personales en otros espacios de la red, se han dado experiencias de intercambio por propia iniciativa de algunas personas de los CS: *“Fue bonito porque la relación ya no fue entre directores, sino que fue entre compañeros. Uno organizó ahí un grupo porque le interesaba mucho conocer la estructura jurídica y de gobernanza... porque algo estaban allá pensando con los quesos. Le llamaba mucho la atención... y se trajo a sus cuatro compañeros y él gestionó los recursos aquí y yo ayudé a organizar la agenda” (ECS DIR3).*

Desde las Secretarías se incorpora una visión alternativa sobre la función de los intercambios en el desarrollo de la comunidad: *“Creo que los intercambios no han tenido cierre sino que han propiciado unas líneas de trabajo. Han sido como un abrebocas para grandes temas de la red. El encuentro propició un diálogo, una continuidad. El intercambio no se concreta inmediatamente en el aporte que puede dar el centro a la organización productora. Es un proceso que siempre requiere de seguir auscultando a nivel de red. Hay respuestas que todavía no están claras. [...] Después de cada intercambio, por ejemplo, no hacemos una evaluación, porque son temáticas que han tenido continuidad. El tema de Finanzas tiene continuidad. El tema agroecología ha tenido continuidad. El tema de cadena de valor ha tenido continuidad.” (EED 1).* Sería conveniente identificar cómo se da continuidad a estas reflexiones con toda la Comunidad.

OPA. Asistencia y asesorías técnicas

	OPA.1. ¿Se han formulado de manera conjunta los objetivos de la asesoría?
	OPA.2. ¿Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora tras la asesoría?

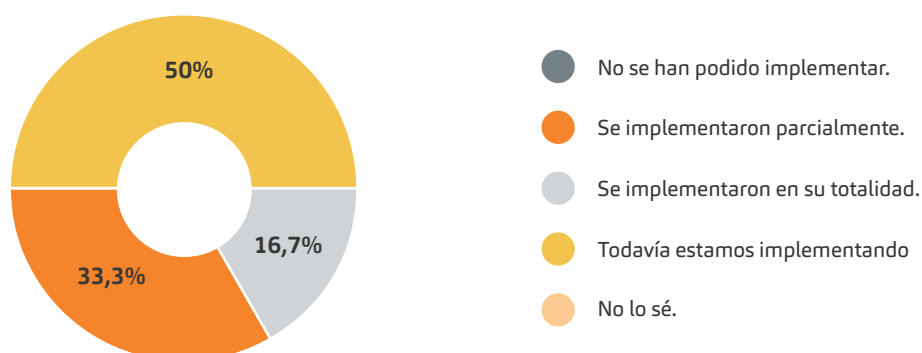
Las personas participantes señalan altos niveles de participación en la definición de los objetivos de las asesorías. Las acciones de mejora que se indican son, en muchos casos, de carácter general y no cuentan con un nivel de detalle similar a los planes de negocio definidos en las formaciones estructuradas. El porcentaje de implementación de estos planes es bajo, aunque algo superior al que se señala en las formaciones estructuradas.

En esta tipología se genera información relevante para el seguimiento posterior de los emprendimientos pero en muchos casos no está disponible para el equipo de la red.

Las personas participantes muestran un nivel de participación alto (8,61) en la definición de los objetivos de la asesoría⁶² antes de comenzar ésta. Los hombres muestran un nivel mayor (8,73) frente a las mujeres (8,46). A nivel de origen, aquí se invierte la tendencia entre las opiniones de las personas de

los CS y las OP, con una valoración mayor de los primeros sobre los segundos (8,67-8,43). Aunque las puntuaciones son altas, se observaron 3 casos con valoraciones muy bajas o medias.

El 85,7% (24 personas) de las personas encuestadas, señalan que definieron acciones de mejora tras la asesoría, el 10,7% (3 personas) indica que no y el 3,6% restante no lo sabe⁶³. Las acciones de mejora que se indican son, en muchos casos, de carácter general y no cuentan con un nivel de detalle similar a los planes de negocio definidos en las formaciones estructuradas. Así mismo, los niveles de implementación de estos planes son bajos. Sólo el 16,7% indica que se han implementado en su totalidad. Es un porcentaje superior al de las formaciones estructuradas.



Esta percepción se confirma con las personas asesoras: *“No siempre llegamos a buen fin para lo que necesita esa organización. Esa sería mi impresión, al final sí que hay organizaciones que bueno, van consiguiendo esas capacidades y van subsistiendo en el tiempo, hay organizaciones que lo hacen muy bien y organizaciones que se pierden, se pierden y no llegan a conseguir los objetivos propuestos”* (GF TT).

Un aspecto relevante a destacar en esta tipología es que las secretarías no cuentan con reportes de las asesorías realizadas por personas externas o información de estos planes de mejora para poder realizar un seguimiento adecuado y gestionar el conocimiento dentro de la red.

OPM: Pilotajes y talleres de implementación de metodologías propias

	OPM.1. ¿Han sido los procesos de pilotaje representativos de la diversidad de la red?
	OPM.2. ¿Se han socializado adecuadamente con toda la red las metodologías propias?

Los procesos de pilotaje han sido representativos de la diversidad de la red, aunque denotan cierta concentración de los CS participantes en ello. Las metodologías se han difundido de manera dispar pero las Direcciones consideran que las conocen suficientemente.

Las metodologías desarrolladas en el periodo evaluado son la ruta metodológica para construcción de alternativas de impacto local y regional, el mapa de capacidades y el sistema participativo de garantías (en su fase de pilotaje).

Los CS implicados en los pilotajes representan la diversidad existente en la red en cuanto a cadenas de valor (grupos de ahorro, agricultura diversificada, café, cacao, pecuario y textiles), tamaños y formas jurídicas de las iniciativas. Sin embargo, se observa cierta concentración de los CS implicados (los pilotajes han sido desarrollados por 8 CS de los 17 que formaban parte de la red entre 2015-2019). Esto ha podido dar lugar a una sobrecarga de trabajo para los CS implicados en estos procesos.

Para la socialización de las metodologías, el equipo de la red ha empleado tres estrategias: la impartición de talleres presenciales, presentación en los encuentros de la red y distribución de las publicaciones realizadas. En base a la labor desarrollada, las Direcciones encuestadas señalan un nivel de acuerdo medio en relación al ítem “conozco suficientemente las metodologías propias de la red⁶⁴” (3,94/3,80M-4,0H). El nivel de acuerdo se incrementa con los años en el cargo de Dirección. El grupo que está más de acuerdo con esta frase (6 de 18 personas) son los que tienen más de 6 años en el cargo (4,33) y los CS que acompañan a las iniciativas más pequeñas.

El desarrollo de estos talleres de pilotajes e implementación de las metodologías ha corrido a cargo del equipo de las secretarías de la red y se ha realizado de manera dispar:

- Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional: 5 talleres para el pilotaje y 7 talleres para socializar la metodología.
- Mapa de capacidades: 4 talleres para el pilotaje (no se ha realizado ninguno para socializarla).
- Sistema Participativo de Garantías: 3 talleres para el pilotaje (se han realizado talleres de socialización posteriormente al periodo evaluado).

7.3.3. PROCESOS OPERATIVOS: COMUNICACIÓN EXTERNA

OPC. Comunicación

	OPC.1. ¿Es eficaz la comunicación externa de la red?
	OPC.2. ¿Incluyen los CS en sus soportes comunicativos información sobre la red o publican sus recursos comunicativos?

La comunicación externa de la red no resulta demasiado eficaz. Aun siendo una red reconocida en los espacios de redes de la Compañía de Jesús, se observan debilidades en relación al nivel de comprensión y conocimiento que se tiene de ella y se señala una falta de recursos y estrategia comunicativa. Esta debilidad está presente en la red pero también en la difusión que hacen de ella los propios CS miembro. Este proceso presenta uno de los desafíos más relevantes para la red porque influye directamente en el logro de sus objetivos.

“Es una red poco conocida incluso por la Compañía. Le ha faltado mucha visibilidad, hay una gran comunicación hacia dentro” (EXT 1)

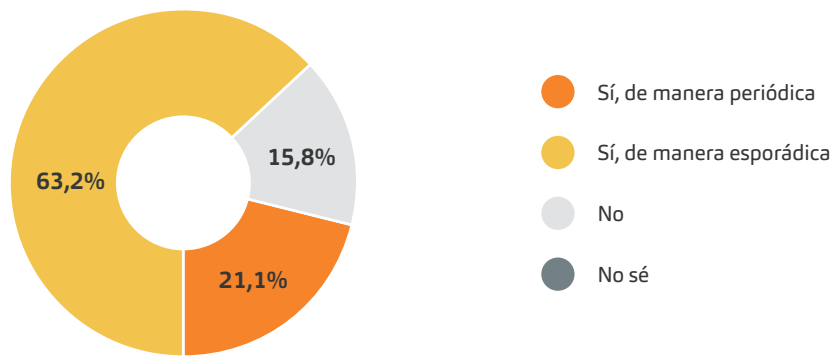
Aun siendo una red reconocida en los espacios de redes de la Compañía de Jesús, en distintos grupos de interlocutores se observan debilidades en relación al nivel de comprensión y conocimiento que se tiene de ella:

- Varias personas de los CS indican que les costó entender qué era la red al principio, hasta que tuvieron experiencias de participación directa en alguna de sus actividades.
- *“A nivel de red, siento que debemos aprovechar más la posición que tiene, ya que ha ganado terreno a nivel de los jesuitas. Yo sí que he echado de menos que se tenga mayor presencia en los espacios... por ejemplo, me llama la atención que el asistente social de mi Provincia no sea cómplice de la red ” (ECS DIR3).*
- *“Creo que tenemos que pensar en la función comunicativa ¿Cómo conseguir estas capacidades para hacer la estrategia de comunicación de la red? Esto tiene que ver con la parte de incidencia social. Tenemos publicaciones, eso sí. Bueno, a mí me está faltando esa parte de la incidencia social en el equipo de la red” (EED).*
- *“Hay un gran desafío en la comunicación, empezando por la presencia en las redes sociales y la web y la facilidad de acceso a todos los materiales. Hoy lo que no se comunica no existe” (EXT 1).*

Esta falta de conocimiento sobre, qué hace la red y cómo colaborar con ella, dificulta que se den complicidades con su labor. La comunicación externa está directamente ligada a la incidencia social, entre otros, al objetivo señalado de “alcance de la red y ampliación de escala” y al crecimiento de la misma.

Otro elemento que condiciona la presencia pública y expansión de la red es la difusión que hagan de ella los CS en sus soportes comunicativos. En el gráfico siguiente se indican las respuestas de las Direcciones en relación con si aportan información de la red en sus soportes comunicativos⁶⁵:

65 Encuesta DIR (IV.6/ IV.7)



Como puede verse, **solo el 21% de los CS incluyen información de la red en sus soportes comunicativos de manera periódica**. Los soportes más empleados son (por orden de número de menciones) son:

- Web
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Reuniones
- Youtube
- Noticias de la Provincia
- Eventos públicos
- Informes de actividad

7.4. SOBRE LOS RECURSOS

PARTICIPANTES



RR1.1. ¿Cuentan las personas participantes con las condiciones necesarias para aprovechar las acciones formativas?

Al hablar de “condiciones necesarias” nos referimos a capacidades y tiempo disponible. En ambos casos las personas participantes encuestadas consideran que sí tenían estas condiciones para realizar la actividad. Sin embargo, se observan incongruencias entre las valoraciones altas de las participantes en las encuestas y los testimonios recogidos en las entrevistas y grupos focales. En el caso de las capacidades se formulan dificultades y carencias que se han cubierto con el esfuerzo individual de las personas implicadas, así como el acompañamiento de las tutorías, los formadores, el tándem y el propio grupo.

En cuanto a la disponibilidad de tiempo para llevar adelante las actividades formativas, se observa que los CS facilitaron algo de tiempo a sus miembros, especialmente para las formaciones estructuradas, pero no de manera homogénea. Desde el equipo de la red y tutorías se identifica una dificultad en relación a la dedicación real que pueden tener las personas seleccionadas ya que observan problemas de conciliación con sus agendas de trabajo en el CS y OP.

a. En relación a las capacidades

Las personas participantes muestran un nivel de acuerdo alto o muy alto con respecto a la frase: “considero que tenía las capacidades necesarias para realizar la actividad⁶⁶”. Las valoraciones oscilan entre 4,41 y 4,58 según las tipologías siendo las formaciones estructuradas las que presentan el nivel de acuerdo menor. Las mujeres presentan valoraciones ligeramente superiores a los hombres en las 4 tipologías y las personas de las OP presentan niveles muy altos de acuerdo (de 4,86 a 5,0), superiores a los de CS. Es decir, las personas encuestadas procedentes de las OP consideran que contaban perfectamente con las capacidades necesarias para aprovechar la formación.

Sin embargo, en las entrevistas, aunque ninguna de las personas señala que tuviera que dejar la actividad por falta de capacidades o tiempo, **sí se mencionan diversas dificultades vividas:**

- **Las formaciones que ofrece Comparte son exigentes y con un alto nivel conceptual.** Ello dificulta la comprensión y los procesos de aprendizaje de las personas con menor formación técnica (suelen ser aquellas procedentes de las OP): *“Yo veo que hay un nivel alto en COMPARTE [...] Y eso sí te obliga a tener como ciertos conocimientos. No se hasta qué punto una persona con conocimientos técnicos pueda ajustarse a una dinámica como la de COMPARTE”* (ECS T2). Las personas encargadas de las formaciones coinciden con los testimonios de las personas entrevistadas en que las formaciones han requerido un nivel técnico alto y excesivo para algunas capacidades.
- **Poca experiencia previa en formación on-line:** *“Era la primera vez que me iba a formar en línea, nerviosa y bueno al final me preguntaba ¿Cómo va a ser esto? [...]”* (ECS T4).
- **Cambio de clima, cultura, lejanía de la familia...**
- **Miedo e inseguridades en entornos no conocidos:** *“En primer lugar como son gente desconocidos siempre se preocupa uno [...] Pero lo bueno es que estuve muy entusiasmado en la formación y en la participación, entonces tuve la oportunidad de perder el miedo y empecé también a participar y a compartir con los demás”* (EOP T4).

En los casos en que ha sido posible, las carencias presentadas se han cubierto con el esfuerzo individual de las personas implicadas, así como el acompañamiento de las tutorías, los formadores, el tándem y el propio grupo. Sin embargo, en algunos casos, esto no ha sido suficiente, especialmente en las situaciones de algunas personas de OP. *“Para mí fue un reto que lo pude cumplir, pero a mi tándem si se le dificultó*

66 Encuestas PAR (II.6.c/III.6.c/IV.7.c/V.6.c)

mucho porque su nivel educativo no le permitía entender muchas de las asignaturas que se nos impartió, se le dificultaba el lenguaje, tuve que ayudarlo mucho incluso le enseñe a manejar la laptop” (ECS T3).

Por tanto, la percepción de las personas encuestadas procedentes de OP no mantiene la coherencia con los testimonios de las entrevistas y grupo de tutores que señalan que tuvieron dificultades.

b. Sobre la disponibilidad de tiempo

Las y los participantes muestran niveles de acuerdo altos o muy altos en relación a que su entidad les facilitó el tiempo necesario para llevar adelante la actividad⁶⁷. Se observan algunas diferencias según las tipologías formativas:

FORMACIONES	INTERCAMBIOS	ASESORÍAS	METODOLOGÍAS
4,68	4,24	4,43	4,65

Tabla 14. Valoraciones sobre la facilitación de tiempo por parte del CS.

No se aprecian diferencias en las valoraciones entre mujeres y hombres en este ítem. En cuanto al origen, el grupo de los participantes de OP tiene una media superior a la de los de CS. La diferencia entre la media del grupo de OP y la media total es superior a 0,5.

Como se ha señalado en la evaluación del proceso formativo, la carga de trabajo es una dificultad que influye en la dedicación de tiempo y la permanencia de las personas en las acciones formativas, especialmente en el caso de las formaciones estructuradas que requieren mayor disponibilidad. Según los resultados de la encuesta parece ser que las entidades facilitaron los tiempos para las formaciones estructuradas (más demandantes) y menos para los intercambios. Esto coincide con algunos testimonios que señalan que la entidad les dio flexibilidad o algo de tiempo para realizar las formaciones. *“Sí, eso sí, no he tenido contratiempo ya que la institución nos da esa flexibilidad, si nos dan fecha yo aparto esa fecha específica para la clase” (ECS T5).* Sin embargo, las prácticas de los CS varían porque otras personas señalan dificultades para coincidir con su tándem o liberar el tiempo a diario para seguir los requerimientos de la formación. El equipo de Secretaría identifica una dificultad en relación a la dedicación real que pueden tener las personas seleccionadas para las formaciones estructuradas. Observan problemas de conciliación entre su trabajo en el CS y la actividad por las agendas complicadas. *“No sé hasta qué punto en el diálogo práctico con los equipos técnicos se llega a esa liberación de sus agendas para que se pueda aprovechar bien la formación. Eso yo lo tengo en duda” (EED2).* En el caso de iniciativas en tándem es necesario también garantizar desde los CS la posibilidad de conciliar las agendas de las dos personas.

Desde el grupo de tutorías se confirma también que el nivel de aprovechamiento ha sido muy variado. *“La mayoría aprendió mucho pero unos cuantos se quedaron desenganchados” (GTT).*

67 Encuesta PAR (II.6.d/III.6.d/IV.7.d/V6.d)

CENTROS SOCIALES		RR2.1. ¿Están los CS comprometidos con la red?
		RR2.2. ¿Están las personas de los equipos técnicos comprometidas con la misión de la red?
		RR2.3. ¿Aportan los CS su experiencia a la red?

Este apartado se refiere a uno de los recursos claves para la red, el nivel de compromiso de los CS y sus equipos con ella. Para valorar el compromiso de los CS se considera su percepción directa, la experiencia que aportan a la comunidad y su disponibilidad para contribuir a la sostenibilidad económica de esta.

En su mayoría, los CS y sus equipos expresan un compromiso alto con la red y las actividades promovidas por esta han contribuido a fortalecer este compromiso en las personas participantes. Sin embargo, este compromiso no se refleja de manera tan clara en la vida de la red, en opciones concretas como son el aporte de conocimiento o la disponibilidad para contribuir con su sostenibilidad, así como en otras cuestiones que han ido apareciendo a lo largo de esta evaluación.

Las Direcciones valoran que el **nivel de compromiso de su CS con la actividad de la red⁶⁸ es alto** (8,32), siendo la opinión de las mujeres ligeramente superior a la de los hombres. El grupo que señala un mayor compromiso es el de las Direcciones que llevan más de 6 años en el cargo (9,5) y los CS con los equipos más pequeños dedicados a la actividad e/p (9,20).

Las Secretarías de la red coinciden con esta percepción y consideran que este compromiso se da a distintos niveles. **Señalan algunas concreciones de este compromiso:**

- Asistencia a los espacios de red: *“La asistencia a los encuentros es muy alta y las ausencias son por situaciones de fuerza mayor”* (EED 1).
- El grupo de CS responde a las propuestas de la red: *“Cuando nosotros llevamos algunas propuestas, las enriquecen de manera muy cualificada, eficaz”* (EED 1).
- Presencia de calidad en los espacios de participación: *“En la evaluación y hablando con la gente que llegó por primera vez, dijo “que impresionante el entusiasmo, el ánimo de la gente”. La calidad de las reflexiones, hace que la red tenga mucho sentido y que la gente lo esté tomando con mucha seriedad”* (EED 2).
- Participación de los equipos en las actividades propuestas por la red: *“Es todo un reto, pero también es un privilegio participar en los grupos de trabajo”* (ECS T2).

- Las dinámicas o compromisos con la red se respetan en las agendas de los CS: *“...y ver cómo se respetan las dinámicas desde mi CS. Porque pues la agenda es muy comprometida, y cuando ven que hay una agenda previa de COMPARTE, lo respetan”* (ECS T2).

En las entrevistas se identifican factores que influyen en este compromiso:

- Que haya una apuesta institucional por la red (de la Dirección)
- La visión de la persona que impulsa la red en el CS para abrir posibilidades
- La socialización de los temas de Comparte hacia los equipos
- La utilidad de lo que ofrece la red para los CS
- El interés por la estrategia económico-productiva en el CS

Las Secretarías y personas entrevistadas destacan como elemento clave para fortalecer este compromiso la participación de personas diversas de los equipos del CS en las actividades de la red. Desde los equipos se observa una evolución positiva en este aspecto desde los primeros años hasta ahora. *“Ya había escuchado por los proyectos, parece que el Director venía en un proceso con ellos, pero era como solo escucharlo, no sabía que era Comparte, hasta 2017 cuando fui a la formación. Ese año conocí más de cerca qué es lo que hacía Comparte”*.(ECS T5) *“[...] ahora, lo que ha surgido, y yo lo veo muy fuerte desde el anterior año, es que nos han ido como dando responsabilidad de participación muy fuerte en el COMPARTE”* (ECS T2).

Las actividades formativas han contribuido a incrementar el compromiso. Las personas encuestadas señalan que tras las formaciones se sienten más comprometidas con el trabajo en red de Comparte⁶⁹ (nivel alto de acuerdo-4,49). Los hombres muestran una valoración muy alta en comparación con la valoración alta de las mujeres y no se aprecian diferencia por origen.

Del mismo modo, en las entrevistas realizadas, las personas expresan mucho agradecimiento a la red y un alto nivel de compromiso que reflejan en las siguientes dimensiones:

Una participación cualificada en las actividades que propone, esforzándose en seguir el ritmo con el alto grado de exigencia que suponen *“Sí, se incrementa mi compromiso totalmente porque hay un grado exigencia, ¿verdad? Que te lleva a estar más enterado de lo que está pasando o a adaptar muy bien los procesos...”* (ECS T2).

La responsabilidad de socializar el conocimiento y la experiencia adquirida entre sus equipos y entre las organizaciones productoras. *“Satisfacción, alegría, ilusión por transmitir los conocimientos con mi equipo de trabajo, jefaturas de otras áreas, pero sobre todo con las personas de las comunidades a las que nos debemos.”* (ECS T3).

La mejora del acompañamiento a las comunidades *“Yo me voy con mucha alegría, porque el compromiso se incrementa”* (ECS T2). *“Sentir que puede contribuir a mejorar un poquito la vida de las personas. Creo que eso es lo más, lo más rico”* (EOP T2).

69 Encuesta PAR (VI.2.a)

Aun dándose estos altos niveles de compromiso de los CS y sus equipos con la red, se observan **menores niveles de disponibilidad para contribuir con la sostenibilidad económica** de ésta. Las Direcciones muestran un nivel de acuerdo bajo (3,44) en relación a que los CS deberían aportar parte de la financiación de la red⁷⁰. Es una de las valoraciones más bajas de la encuesta y presenta diferencias entre mujeres (3,00) y hombres (3,57).

El aporte de conocimiento y experiencia de los CS a la red tampoco se muestra alto. Las Direcciones encuestadas muestran un nivel de acuerdo medio (3,78) con la frase: “Mi CS ha aportado su experiencia en la elaboración de las metodologías o investigaciones de Comparte⁷¹”. Los hombres muestran valoraciones más elevadas que las mujeres. Los CS que consideran que su aporte a la red ha sido más alto son aquellos que trabajan con las iniciativas de mayor alcance (4,29) y también aquellos con los equipos más grandes (4,33). En cuanto a los años de antigüedad en el puesto, se muestran resultados diversos: aquellos que cuentan con entre 1-3 años muestran el mayor nivel de acuerdo (5,0) mientras que los que se encuentran entre 4-6 años indican el menor (2,6).

Las Secretarías destacan algunos espacios que favorecen esta contribución y transferencia de conocimiento de los CS a la red:

- Las experiencias de intercambio
- Las Asambleas
- Los grupos de trabajo: *“Los grupos de trabajo ayudan mucho a esto. Hay como una relación mucho más directa en un tema y hay un aporte mucho más explícito, digamos mucho más directo en los grupos y mucha más implicación del centro. La gestión de la red estaba en el equipo técnico y ahora todo un equipo todos los grupos trabajando en pos de diferentes temas. Y no, para ese centro. No para los centros que están en el grupo de trabajo. Para toda la red. Creo que fue muy acertado y se notó la diferencia”* (EED 1).

Finalmente, se señala un espacio que no ha funcionado para compartir experiencias y aprendizajes: *“Un espacio que esperábamos que pudiera contribuir a este intercambio de conocimiento era la comunidad digital que se puso en marcha en 2019 con la intención de que se compartiera información, sin pasar por las secretarías técnicas y eso sí nos está faltando. No ha cuajado como queríamos. Tal vez porque los CS no estén acostumbrados a compartir información a través de medios digitales”* (EED 2).

Esta tendencia de niveles medios o bajos en aspectos en los que se podría concretar el compromiso de los CS con la red se observa en otras cuestiones que aparecen a lo largo de esta evaluación (encuesta de Direcciones) que también muestran niveles de acuerdo bajos o medios:

70 Encuesta DIR (IV.5.d)

71 Encuesta DIR (IV.5.e)

La participación en la red ha modificado nuestras estrategias institucionales.	3,78
Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales.	3,79
Cuando nos presentamos públicamente mencionamos que somos miembros de esta red.	3,84
Desde que estamos en COMPARTE hemos fortalecido nuestros lazos con otros CS.	3,79
Desde nuestro CS hemos realizado un seguimiento de los planes de negocio/mejora elaborados.	3,76
Contamos con una estrategia institucional para la selección y el seguimiento de las personas que enviamos a las actividades formativas.	3,21
Hemos habilitado espacios institucionales para socializar los aprendizajes con todo el equipo.	3,63
En nuestro CS realizamos actividades comunicativas para promocionar la producción o el consumo responsable.	3,28

ESTRUCTURA RED		RR3.1. ¿Es eficaz el modelo organizativo de la red?
		RR3.2. ¿Es adecuada la definición de funciones de las secretarías para abordar los desafíos de la red?
		RR3.3. ¿Cuentan las Secretarías con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones?
		RR3.4. ¿Contribuye la dinámica del ED al desarrollo de los objetivos de la red?
		RR3.5. ¿Es la composición del ED representativa de la diversidad presente en la red?

Según el criterio de las Direcciones de los CS la red cuenta con un equipo de Secretaría muy capaz y valorado y un equipo dinamizador comprometido con los acuerdos de la Asamblea que cuenta con un amplio respaldo de las Direcciones de los CS en sus decisiones. Tras muchos años de funcionamiento se observan algunos espacios de mejora en relación a la eficacia de la estructura de la red, la descripción de funciones de las Secretarías y la Coordinación y, especialmente, los procedimientos que regulen la diversidad en la composición del ED y su renovación periódica.

Se indican a continuación los niveles de acuerdo mostrados por las Direcciones en los temas relativos a la estructura y funcionamiento de la red.

	Nivel de acuerdo	Observaciones
La estructura de la red es eficaz para lograr sus objetivos⁷²	3,89 (medio) (3,60M-4,00H)	El nivel de acuerdo asciende con el incremento de la antigüedad de las Direcciones en el cargo (de 3,67 a 4,17). Así mismo desciende con el tamaño de las iniciativas (desde 4 a 3,67). Los CS con los equipos más grandes y los de mayor alcance muestran menores valores (3,67 y 3,57)
La distribución de funciones de las Secretarías es adecuada para lograr los objetivos establecidos⁷³	4,06 (alto) (3,60M-4,23H)	El nivel de acuerdo se incrementa con la antigüedad de la Dirección (hasta 4,33) y desciende según se incrementa el alcance de las iniciativas. Los CS con equipos más grandes muestran la menor valoración (3,33)
Las Secretarías cuentan con las capacidades adecuadas para realizar las funciones que tienen asignadas⁷⁴	4,44 (alto)	No se observan diferencias significativas. Hay un consenso grande en toda la Comunidad en relación a esta cuestión. Resalta la valoración máxima (5) de los CS con equipos pequeños.
El ED está muy comprometido con el logro de los acuerdos de la Asamblea⁷⁵	4,39 (alto) (4,00M-4,54H)	Las Direcciones con una antigüedad entre 4-6 años muestran los valores inferiores de acuerdo (3,80). Los CS que acompañan a las iniciativas más pequeñas y los que tienen los equipos más grandes muestran mayor nivel de acuerdo (4,67).
La composición del ED responde a la diversidad de la red⁷⁶	3,83 (medio) (3,40M-4,00H)	Los CS que acompañan a las iniciativas más pequeñas muestran mayor nivel de acuerdo (4,67). Habría que poner especial atención en algunos grupos que al desagregarse indican niveles bajos de acuerdo. Estos grupos son: las Directoras, las Direcciones que tienen entre 1-3 años en el cargo (3) y el grupo de CS con equipos de mayor tamaño e/p (3).
Comparto la mayor parte de las decisiones que toma el equipo dinamizador⁷⁷	4,50 (muy alto)	En este caso, las Directoras muestran un nivel de acuerdo mayor que los Directores (4,60 frente a 4,46). El grupo de CS con iniciativas más pequeñas muestra la valoración máxima de 5.

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que el modelo organizativo es bueno y funciona. Se valora especialmente:

- Los grupos de trabajo han mejorado la organización.
- La asamblea ha adquirido mayor peso en el último tiempo y mejora el modelo.

72 Encuesta DIR (III.2.b)

73 Encuesta DIR (III.2.d)

74 Encuesta DIR (III.2.e)

75 Encuesta DIR (III.2.f)

76 Encuesta DIR (III.2.i)

77 Encuesta DIR (III.2.h)

- Disponer de un equipo de la red liberados para ello refuerza la organización.
- Que la Coordinación de la red tenga experiencia y conocimiento de los temas.
- Se valora la dinámica del ED, es una instancia buena dentro de la estructura de la red y funciona con seriedad y una dinámica periódica.
- La virtualidad aporta ventajas a la dinámica organizativa.

a. En relación a las Secretarías de la red

“Las Secretarías funcionan muy bien.” (ECS DIR5)

En las entrevistas se señala que, la definición y distribución de funciones de las dos Secretarías existentes en el periodo evaluado (técnica y ejecutiva), son, en general, adecuadas pero que debieran revisarse y actualizarse ya que desde 2015 no se han modificado:

- En 2019 se quedaban cortas y ahora se ha mejorado porque se ha ampliado el equipo (CES y género). *“Ahora que estamos como en cierta etapa de transición tal vez sería un buen momento para revisarlas y ver si tienen que seguir así. A veces no se trata de tener más personas, sino de revisar el reparto de las funciones y ver si siguen siendo todas pertinentes” (EED 2).*
- Se expresan algunas confusiones entre las funciones de las dos Secretarías y también entre la SE y la coordinación. *“Hay que revisar bien los perfiles de la coordinación, secretaría ejecutiva... todos los que están a tiempo completo. Para saber un poquito el perfil o el rol de cada uno” (EDS DIR3).*

Con respecto a las personas que ocupan estos puestos, las Direcciones de los CS valoran especialmente:

- El compromiso y motivación de las personas en las secretarías: *“Yo veo que le ponen el corazón y toda el alma, funciona muy bien” (ECS DIR2).*
- Sus relaciones con los CS: *“Empatía con los CS. Buena relación y comunicación” (ECS DIR 1).*
- Su disponibilidad y eficiencia para responder a las solicitudes de los CS. *“Se preocupan por uno” (ECS DIR2).*
- La labor eficaz de las Secretaría Técnica en la gestión de la red y la dinamización de los procesos. *“Se valora mucho, por ejemplo, la labor de Amaya que dinamiza y es muy eficiente en lo que hace” (ECS DIR 3).*
- La calidad del acompañamiento en terreno de la Secretaría Ejecutiva *“Muy importantes las visitas de la SE a cada CS para mantener el interés y el dinamismo de los procesos en cada lugar. También influye mucho el carisma personal, el Coordinador transmite su pasión y su entusiasmo” (ECS DIR 5).*

Las Secretarías, por su parte, señalan que les gusta su trabajo, destacan la fluidez dentro del equipo de la red y el buen ambiente que hay en toda la red. Identifican dos debilidades en comercialización y comunicación.

b. En relación al equipo dinamizador

Conviene destacar que en las preguntas de la encuesta relacionadas con el equipo dinamizador, las Direcciones de los CS que acompañan a las iniciativas más pequeñas muestran las opiniones más favorables.

En relación a la composición del ED, en las entrevistas se expresa mayoritariamente la **necesidad de renovar el ED periódicamente**. Los motivos para hacerlo son ampliar la participación de los CS, renovar las miradas, incrementar su diversidad y aprovechar mejor los perfiles que se tienen. Algunos acentos sobre esta renovación:

- Esta diversidad no tiene porque asociarse siempre a las CV, también puede referirse a los distintos momentos que pueden vivir las iniciativas.
- Convendría reforzar su orientación estratégica y que las personas que lo conforman dispusieran de algo más de tiempo para preparar los temas previamente.
- Se destaca una tensión entre el criterio de mayor participación y diversidad en el ED y la necesidad de que las personas que entren conozcan la red y tengan experiencia. *“Y tener cuidado en la incorporación, hacer una selección más consensuada y ordenada. Sería más bien pensar en perfiles que aporten a la organización.”* (EDS DIR3)
- Contribuir en esta renovación a garantizar una claridad y reparto de funciones para que las funciones sean claras y se equilibren mejor internamente

Finalmente, en cuanto al amplio nivel de respaldo de las Direcciones a las decisiones del equipo dinamizador, desde el equipo de la red se percibe también este alto grado de apoyo: *“Entiendo que sí están de acuerdo, porque a ver, cuando hemos ido planteando las acciones, el POA, las Asambleas, no ha habido un rechazo, no? No ha habido conflictos en ese sentido”* (EED 2).

ALIANZAS		RR4.1. ¿Aportan las alianzas institucionales capacidades o recursos cualificados útiles para los CS o la red?
----------	---	---

Las Direcciones no están plenamente satisfechas con el aporte de valor que ofrecen las alianzas institucionales (nivel medio-7,71) ya que dependen mucho del actor y tipo de alianza al que nos refiramos. Se considera que este recurso podría dar más de sí si se aprovechan mejor las colaboraciones y se amplían las alianzas con otros actores.

Las Direcciones señalan un nivel de satisfacción medio de 7,71 en relación al aporte de valor de las alianzas que tiene la red⁷⁸, mostrando mayor nivel de satisfacción los Directores (8,08) que las Directoras (6,80). No se observan otras diferencias significativas con el resto de variables.

En las entrevistas se expresa que este aporte de valor depende de las alianzas concretas y se destacan algunos elementos de valor:

- Con redes que tienen principios y objetivos comunes a la red y ofrecen herramientas o espacios concretos de colaboración (REAS y Altromercato). *“Esas alianzas aportan capacidades nuevas, miradas, herramientas, herramientas. También, abren horizontes y son inspiradoras”* (EED 2).
- Las formaciones estructuradas y asesorías técnicas (especialmente las desarrolladas con profesionales) realizadas con Universidades que estén bien identificadas y aterrizadas

En algunos casos, depende de la propia red obtener mayor valor añadido de algunas colaboraciones:

- Las sistematizaciones que se realizan con Universidades: *“¿Cómo conciliamos ahí el interés de la Universidad y el de la red para que responda a nuestros intereses? Es una tensión ahí que tenemos que ver cómo manejarla. Necesitamos dedicar realmente tiempo a extraer lo principal”* (EED 2).

Se anima a aumentar este recurso generando nuevas alianzas con actores más externos al mundo de la Compañía (ver el apartado de la evaluación del resultado 4).

INSTALACIONES		RR5.1. ¿Son adecuadas las instalaciones y recursos empleados en las actividades formativas de la red?
---------------	---	---

Sí, las personas participantes consideran que las instalaciones y los recursos materiales empleados en las actividades formativas han sido adecuados⁷⁹ (nivel de acuerdo alto-4,47). Las Directoras muestran un menor nivel de acuerdo que los Directores. Apenas se perciben diferencias entre las tipologías, que oscilan entre 4,50 (asesorías) y 4,55 (formaciones estructuradas). Destaca especialmente la valoración muy alta de las OP (4,70) frente a 4,37 de los CS.

FINANCIACIÓN		RR6.1. ¿Cuenta la red con un sistema de financiación adecuado a su actividad?
--------------	---	---

Sí, la red cuenta con un sistema de financiación flexible, estable y diversificado. Convendría reducir en lo posible la dependencia de algunos actores.

La adecuación de la financiación se define por su flexibilidad y diversificación. Ambos supuestos se dan dentro de la red, que se ha ganado la confianza de las entidades financiadoras que son respetuosas con la dinámica de la red, ofrecen cierta estabilidad temporal (al menos dos años) y facilitan las prórrogas en los proyectos.

Entre los años 2015-2019, la red cuenta con 4-5 entidades financiadoras (más un pequeño aporte de los CS para los encuentros de la red). A continuación se muestran los niveles porcentuales de apoyo de cada una de las entidades al presupuesto anual de la red:

	2015	2016	2017	2018	2019
ALBOAN	63%	19%	35%	56%	29%
CJI	12%	12%	10%	20%	45%
CPAL (vía)	23%	20%	13%		
MISIÓN NÜREMBERG					23%
PORTICUS		47%	40%	25%	
Aportes CS a los encuentros	3%	2%	2%		2%

Tabla 15. Distribución de los aportes de las entidades financiadoras al presupuesto de la red

Como puede observarse (señaladas en naranja), cada año existe una dependencia importante de alguna de estas entidades, aunque no es siempre la misma. Esto reduce la dependencia de una única fuente de financiación. Por lo tanto, podríamos señalar que la red cuenta con una financiación diversificada y sostenible pero con cierta desproporción en los montos aportados por cada una.

RECURSOS		RR7.1. ¿Son útiles las metodologías propias para afrontar los desafíos de la diversidad de miembros de la red?
		RR7.2. ¿Son adecuados para la gestión de la diversidad de la red los marcos estratégicos con los que cuenta?

Sí, tanto las Direcciones como las personas participantes consideran que las metodologías propias de la red y los marcos estratégicos con los que cuenta son útiles para afrontar los desafíos que afrontan sus miembros y gestionar su diversidad interna. La lectura estratégica del territorio es la metodología más implementada. Se observa una correlación directa entre el número de talleres impartidos por la red para socializar las metodologías y la implementación de dichas metodologías en los CS.

En relación a la gestión interna de la diversidad, se pone en valor la capacidad de dialogar de manera permanente al interior de la red.

a. En relación a las metodologías propias

Las personas participantes que han asistido a los talleres de formación en metodologías propias muestran un nivel de acuerdo muy alto (4,54) en relación a que dichas metodologías son muy útiles para abordar los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas⁸⁰. Las personas de las OP son quienes lo valoran en mayor medida (4,83 frente a 4,45).

Estas valoraciones se confirman con un nivel muy alto (9,50) de inclinación a recomendar dichas metodologías a otras entidades⁸¹. De nuevo, las mujeres (9,60) y las personas de las OP (9,80) muestran los niveles más altos de valoración.

Igualmente, las Direcciones consideran que las metodologías de la red son útiles para ampliar la escala de las iniciativas⁸², con un nivel alto de acuerdo (4,13). La media más alta corresponde a las personas que ya no están en el cargo, y la más baja al grupo de personas que tienen 4-6 años, que valoran las metodologías en un nivel medio a diferencia del resto de los grupos que valoran las metodologías con un nivel alto.

Como se ha señalado anteriormente, más del 60% de las personas que han participado en las formaciones estructuradas y los talleres de metodologías propias indican que el uso de nuevas metodologías es uno de los principales aportes de la red al desarrollo de sus entidades.

Principales aportes de la red	F	I	A	M
Uso de nuevas metodologías	63,7%	38,1%	46,4%	65,4%
TOTAL personas participantes en cada tipología	22	21	28	26

El 92,3% de las personas que asistieron a los talleres de metodologías señalan que en sus entidades se implementaron algunas de las metodologías aprendidas. En concreto:

80 Encuesta PAR (V.6.a)

81 Encuesta PAR (V.9.5)

82 Valor original 8,26. Encuesta DIR IV.3.

Nivel de implementación de las metodologías en su entidad ⁸³	Mapa de capacidades	Construcción de alternativas de impacto local y regional	Sistema Participativo de Garantías
No lo sé.	4	1	3
No se ha podido implementar.	4	1	1
Se implementó parcialmente.	7	4	2
Todavía la estamos implementando.	7	11	14
Se ha implementado en su totalidad.	2	7	4
Total general	24	24	24

Tabla 16. Nivel de implementación de las metodologías propias de la red en los CS (participantes)

Según estas respuestas, la metodología de **Construcción de alternativas de impacto local y regional es la más implementada** en el periodo analizado, siendo el SPG la segunda. El mapa de capacidades es la menos empleada. Estos resultados muestran que **existe una correlación directa entre el número de talleres impartidos para socializar las metodologías y su aplicación posterior en el CS** (ver tabla de talleres impartidos en el proceso operativo-OPM).

Las Direcciones coinciden en que la metodología más implementada es la Lectura Estratégica del Territorio (LET), seguida por el enfoque Multiactor y los planes de negocio social.

Metodologías empleadas ⁸⁴	Nº centros
Lectura estratégica del territorio (1º Módulo de la Ruta metodológica)	16
Enfoque Multiactor	11
Planes de Negocio Social	9
Sistema Participativo de Garantías (SPG)	8
Marco Estratégico (2º Módulo de la Ruta metodológica)	8
Enfoque del Ciclo Económico Completo	8
Mapa de capacidades	7
Construcción de líneas de base	5
Seguimiento y evaluación (3º Módulo de la Ruta metodológica)	5
No lo sé	1
Total general	78

Tabla 17. Metodologías empleadas en los CS (Direcciones).

83 Encuesta PAR (V.9.1)

84 Encuesta DIR (IV.2)

La primera ha supuesto un revulsivo para muchas organizaciones y se ha mencionado a lo largo de esta evaluación como una herramienta importante para el despliegue de las planeaciones estratégicas de los CS. Esta metodología (LET) corresponde a la primera fase del bloque de “Ruta metodológica para la construcción de alternativas de impacto local y regional” que se socializó a través de 12 talleres presenciales a cargo de la Secretaría Ejecutiva de la red entre los años 2019-2019. Sin embargo, solo el primer módulo (LET) parece ser el que se ha implementado más en los CS. En cuanto a las otras dos metodologías mencionadas resulta llamativa su elección ya que corresponden más exactamente a un enfoque de trabajo y a una herramienta metodológica de la red y no cuentan con una guía práctica de aplicación. El uso del Mapa de capacidades es mencionado después del SPG, al igual que las personas participantes.

Como pequeña alerta, conviene señalar uno de los testimonios expresados en una entrevista en relación a la capacidad de los CS para “absorber” la propuesta metodológica de la red *“Sentimos que quedamos muy arriba todavía en unas cosas tan básicas, pero claro, ahí es donde entra la asimetría del tema de Comparte porque claro son otros niveles de país, de la situación y sí, nosotros estamos a un nivel bien básico de las iniciativas de las unidades económicas, son bien básicos, pero bueno, eso tenemos que rescatarlo creo yo, tenemos que ver cómo vamos adecuando material”* (ECS DIR2).

b. En relación al marco estratégico

Las Direcciones encuestadas muestran un nivel de acuerdo alto (4,17) en relación a que el marco estratégico de Comparte abarca la diversidad de contextos e iniciativas que componen la red⁸⁵. Los hombres presentan una valoración superior (4,31) a la de las mujeres (3,80). El grupo que tiene entre 4 y 6 años en el cargo tienen la media más baja (3,6 nivel medio de acuerdo) y los CS con los equipos más pequeños muestran la valoración más alta (4,67).

En las entrevistas con el equipo de la red se señala que los marcos estratégicos han sido amplios para dar cabida a la diversidad pero que la gestión de esta diversidad se juega en las concreciones posteriores, en “los “cómos”: cómo aterrizar esa estrategia en la realidad de cada contexto, en diálogo con el CS y la iniciativa productiva” (EED 2).

“El diálogo permanente y continuado es clave para gestionar esta diversidad. estamos con todas las diversidades que hay. Pero estamos en la misma línea y planteándonos los mismos retos.” (EED 1). Por el momento este diálogo se da de manera espontánea, no existen procedimientos que lo garanticen en caso de cambio de las personas involucradas.

COMPAÑÍA JESUS		RR8.1. ¿Aporta valor a la red su pertenencia a la Compañía de Jesús?
----------------	---	--

El vínculo con la Compañía de Jesús es importante y valioso para la red pero, todavía, depende demasiado de los interlocutores implicados y tiene mucho potencial por desarrollar. El desarrollo de los vínculos concretos con entidades de la Compañía en los territorios donde están presentes los CS no son homogéneos y dependen en gran medida de las y los interlocutores implicados.

Las Direcciones encuestadas señalan un **nivel de satisfacción alto (8,37) en relación al vínculo entre Comparte y la Compañía de Jesús**⁸⁶. Destaca la diferencia entre la valoración alta de los hombres (8,71) y la valoración media de las mujeres (7,40). Las Direcciones con más de 6 años en el cargo muestran un nivel de satisfacción muy alto (9,5) y las que tienen entre 1-3 años tienen la media más baja (7-nivel medio).

En las entrevistas realizadas, las personas señalan la importancia del vínculo de la red con la Compañía porque configura una identidad común de los miembros alrededor de unos valores muy cercanos a los valores de la economía social y solidaria. Por otro lado, se valora también que la Compañía goza de gran prestigio en la región y esto posiciona a la red en el contacto con otros actores a nivel internacional y abre puertas a la obtención de financiación.

Las personas entrevistadas señalan que, en los territorios, el aporte de valor de esta alianza depende más concretamente de las personas de la institución presentes en cada momento. Se señala también que este es un vínculo con un potencial grande que requeriría de mayor articulación y que no se está explotando suficientemente.

Algunos de los testimonios de entidades colaboradoras apuntan que se corre el riesgo de que esta potencialidad que la Compañía aporta a la Red pueda convertirse en limitante porque las dinámicas institucionales, el lenguaje, la espiritualidad jesuítica que le otorgan una clara identidad, por su especificidad, puede restarle potencialidad de expansión.



8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

En línea con el objetivo de esta evaluación y aplicando la aproximación evaluadora orientada por la teoría de cambio, tras evaluar las distintas dimensiones del modelo lógico de la red (resultados /procesos/ recursos) pasamos a analizar en este capítulo las dinámicas generales que se dan en la relación entre estas tres dimensiones, de cara a poder evaluar su coherencia interna desde una perspectiva más integral. En el segundo apartado del capítulo ofreceremos un análisis específico sobre las dimensiones transversales definidas: sexo, entidad de origen y gestión de la diversidad.

8.1. DINÁMICAS GENERALES

Para evaluar la coherencia interna del modelo de intervención de esta red nos centraremos en analizar el alineamiento que se da entre las 3 dimensiones del modelo lógico de la red para el logro de los resultados y el objetivo final. En la medida en que estas dimensiones estén alineadas, favorecerán unas dinámicas internas que impulsen el logro de los resultados, validando así la coherencia del modelo. Si este alineamiento no se da o faltan elementos en alguna de las dimensiones, las dinámicas internas tendrán más dificultades para fluir y lograr los resultados esperados, mostrando las incoherencias internas dentro del modelo definido.

A continuación, se muestran ambos dinamismos.

8.1.1. DINAMISMOS QUE FLUYEN EN EL MODELO DE LA RED

- **El fortalecimiento de capacidades:** Los recursos y procesos formativos de la red están bien alineados para lograr el resultado del fortalecimiento de capacidades de los CS y las OP tanto a nivel individual como organizacional. A nivel de recursos, la red cuenta con el conocimiento y la experiencia de los CS miembro, las alianzas con Universidades aportan valor a esta dinámica y el acompañamiento de las Secretarías Ejecutiva y Técnica también. En cuanto a los procesos, las 4 tipologías de los procesos formativos se han desarrollado adecuadamente con metodologías flexibles y son de utilidad para los CS y las OP. Todo ello ha conducido a un alto nivel de logro de este resultado.

Cabe señalar como debilidad en esta dinámica, el trabajo por el fortalecimiento de las OP. A nivel de capacidades individuales, las personas encuestadas señalan que contaban con las condiciones necesarias para seguir las formaciones, pero el resto de participantes, secretarías y tutores expresan que a muchas de ellas les costó hacerlo. Las acciones formativas de la red son exigentes y no todas las personas de las OP especialmente están capacitadas para llevarlos adelante. La formación en tándem y la labor de las tutorías y formadores han contribuido a paliar estas carencias pero no siempre ha sido posible. Algunas opiniones recogidas en esta evaluación invitan a considerar si las formaciones dirigidas a personas procedentes de OP requieren de formatos diferentes, adaptados a sus capacidades. En cuanto a las capacidades organizacionales de las OP, las Direcciones de los CS consideran que se han desarrollado a nivel medio (menos que las de los CS), sin embargo, las

personas de las OP señalan un alto nivel de fortalecimiento. Al no contar con indicadores y metas para este resultado no es posible contrastar ambas percepciones con datos cuantitativos.

- **La incorporación de las metodologías y aprendizajes a las estrategias institucionales de los CS:** La red cuenta con interesantes recursos para llevar adelante esta dinámica, como son las metodologías propias y el conocimiento de los CS y las personas que conforman la comunidad, así como con el acompañamiento de la Secretaría Ejecutiva. A nivel de procesos, los pilotajes y talleres de metodologías propias, así como los intercambios de experiencias han facilitado la incorporación de estos aprendizajes a las estrategias institucionales. Todo ello ha dado lugar a que se haya podido avanzar en el logro de este resultado aunque, posiblemente, se podría potenciar más con el compromiso de los Centros.
- **El fortalecimiento de alianzas y enfoque multiactor:** En esta dinámica destacan como recursos de la red las alianzas con las Universidades, entidades colaboradoras del entorno de la Compañía de Jesús y algunos vínculos con redes de ESS o comercio justo. Estas son alianzas valoradas y con potencial para crecer, pero con diferentes aportes de valor que podrían potenciarse con una estrategia más consistente. La red no cuenta con procesos establecidos para avanzar en esta línea, sino que ésta se da, en muchos casos, de forma espontánea. Podemos decir, por tanto, que la red cuenta con un contexto y unos recursos internos ya establecidos muy adecuados para fortalecer alianzas, pero carece de un proceso estratégico que potencie este dinamismo, definiendo objetivos, estrategias y medios claros que le permitan profundizar en las alianzas que ya ha establecido o acercarse a nuevos sectores (empresas, fundaciones, otras entidades de ESS e instituciones públicas).
- **El fortalecimiento de la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas:** Este resultado presenta algunas disparidades en cuanto a su percepción (tal vez derivadas de la falta de comprensión común en el propio concepto) pero predominan aquellas que señalan que las actividades de la red han incrementado el sentimiento de pertenencia de personas y CS a un sujeto latinoamericano constructor de alternativas. A nivel de recursos, el ámbito de actuación de la red a nivel regional, la identidad común de sus miembros, su marco estratégico, su vínculo con la Compañía de Jesús a nivel regional y el acompañamiento de un equipo dinamizador internacional contribuyen a ello. Los procesos formativos de la red fortalecen este sentido de pertenencia mediante el intercambio de experiencias y el fomento de relaciones personales entre quienes participan. Sin embargo, no existen procesos que apunten directamente a este resultado, no se constata una visión común sobre estos conceptos ni se cuenta con indicadores y metas que permitan medir su avance.

8.1.2. DINAMISMOS QUE PRESENTAN MAYORES DIFICULTADES

- **La medición y el monitoreo del nivel de logro del objetivo y resultados de la red:** Como se ha indicado anteriormente, la definición del objetivo específico de la red (la ampliación de escala sostenible de las iniciativas acompañadas), presenta un escaso grado de concreción y la red no cuenta con un registro de información suficiente para poder medirlo. No hay claridad sobre las iniciativas en las que se podría evaluar esa ampliación de escala en un plazo de tiempo y tampoco datos que permitan valorar su desarrollo.

En general, la red no cuenta con una definición de indicadores y metas que permitan evaluar y monitorear el logro de su objetivo específico y resultados. Esta indefinición da lugar a que las expectativas sobre el alcance de la red sean diversas y genera algunas percepciones contrapuestas. La escasez de datos es una debilidad clave que atraviesa toda la evaluación y una carencia que está presente también en la realidad de muchos emprendimientos y CS. Disponer de más información permitiría evidenciar mejor la contribución de la red al desarrollo de las iniciativas.

Por otro lado, no queda clara la existencia de una relación causal entre los resultados definidos y el objetivo que se quiere lograr. Dicho de otra forma: si se lograran avances en los resultados, ¿se lograría la ampliación de escala de manera sostenible de las iniciativas?

¿Está el logro de este objetivo en manos de la red?, ¿cómo se mide su efectividad?. Estas cuestiones son claves para consolidar la teoría de cambio que impulsa el modelo de intervención de la red.

- **La ampliación de mercados y espacios para la comercialización.** En el periodo evaluado, la red presenta importantes desafíos en relación a la existencia de recursos y procesos disponibles para facilitar este resultado. A nivel de recursos, las secretarías no cuentan con capacidades de marketing y comercialización y apenas se ha desarrollado el potencial de las alianzas para poner en marcha nuevos espacios de comercialización (salvo con una empresa). Tampoco se han identificado procesos explícitamente enfocados a la apertura o generación de nuevos espacios de comercialización. Aun así, se han ampliado mercados de manera implícita, con la ampliación de escala de las iniciativas que acompaña la red.
- **La promoción de una cultura de la producción y el consumo responsable.** Las debilidades en este dinamismo proceden de las 3 dimensiones del modelo lógico. A nivel de recursos, los CS apenas trabajan en esta línea y no llevan adelante actividades comunicativas para divulgar la labor de la red y promocionar esta cultura; el equipo de la red presenta debilidades en cuanto a las capacidades comunicativas y, por último, la red no cuenta con una estrategia de comunicación eficaz que pueda impulsar esta labor aprovechando las alianzas con las que cuenta. Los procesos operativos de comunicación presentan debilidades en su desarrollo, tanto a nivel de red como de centros y en la comunicación interna y externa. La terminología de la red es a veces confusa, en las entrevistas con los distintos actores se observa que no hay claridad en la comprensión de algunos conceptos como: ampliación de escala, enfoque multiactor o planes de mejora. Esta complejidad terminológica dificulta la valoración de los resultados que busca Comparte y supone también una dificultad para comprender “qué es la red” y “cómo contribuir a su trabajo”.
- **La gestión del conocimiento y procesos de mejora en la red:** La red COMPARTE, siendo una comunidad de aprendizaje en sí misma, presenta diferentes niveles de desarrollo en la gestión del conocimiento y los procesos de mejora. Sin duda, se observa que en estos años la red ha generado conocimiento útil y válido para la práctica de los centros, que redundaría en la mejora de las iniciativas, sin embargo, apenas cuenta con mecanismos de sistematización para transformar el conocimiento particular en aprendizaje colectivo a nivel de red. Se indican a continuación algunos elementos que reflejan este “vacío”:
 - Apenas existe una sistematización de los aprendizajes que se dan en las acciones formativas y en la implementación de las mejoras posteriores en los CS. Hay también pocos espacios

de socialización institucional que permitan amplificar los aprendizajes recibidos en las actividades formativas.

- No se cuenta con información de los avances de las iniciativas acompañadas ni de algunos procesos impulsados por la red (p.e. algunas asesorías externas)
- Las investigaciones realizadas no han sido empleadas por los CS en la definición de sus estrategias.
- El equipo de la red no cuenta con un procedimiento común de registro de la información y su almacenamiento.

8.2. DIMENSIONES TRANSVERSALES

8.2.1. ANÁLISIS SEGÚN LA VARIABLE SEXO

El análisis de las respuestas de las encuestas de las Direcciones y las personas participantes en las acciones formativas de la red presenta diferencias entre las valoraciones de las mujeres y hombres, tanto en las encuestas de las Direcciones como de las personas participantes.

A nivel de Direcciones, **las Directoras muestran en la mayor parte de los aspectos consultados niveles de acuerdo inferiores a los de los hombres**. Se señalan a continuación los ítems que presentan las diferencias más significativas.⁸⁷

CONCEPTOS	Sexo	Nivel de acuerdo	Variación entre medias
Sobre el logro de los resultados			
Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales	H	Medio	0,53
	M	Bajo	
Se han ampliado mercados y espacios para la comercialización	H	Bajo	1,21
	M	Muy bajo	
Se han incrementado las alianzas multi-actor a nivel de red, de CS o de iniciativa	H	Alto	0,68
	M	Bajo	

⁸⁷ Aquellas con diferencias entre medias igual o superior a 0,5 puntos (sobre una escala de 1 a 5) o igual o superiores a 1 punto (escalas de 1 a 10). En la tabla se han transformado todas las variaciones a la escala de 1 a 5 para facilitar la comparabilidad de los datos.

Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas de impacto territorial	H	Alto	1,07
	M	Bajo	
Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a la red	H	Medio	0,77
	M	Bajo	
Sobre el compromiso del propio CS			
Desde que estamos en COMPARTE hemos fortalecido nuestros lazos con otros CS	H	Medio	0,53
	M	Bajo	
Cuando nos presentamos públicamente mencionamos que somos miembros de esta red	H	Alto	0,87
	M	Bajo	
Sobre la estructura y funcionamiento de la red			
La distribución de funciones de las Secretarías es adecuada para lograr los objetivos establecidos	H	Alto	0,63
	M	Medio	
El ED está muy comprometido con el logro de los acuerdos de la Asamblea	H	Muy alto	0,54
	M	Alto	
La composición del ED responde a la diversidad de la red.	H	Alto	0,6
	M	Bajo	
Sobre los recursos			
¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto el aporte de valor que estas alianzas hacen a su trabajo?	H	Alto	0,64
	M	Bajo	
Nivel de satisfacción con el vínculo entre COMPARTE y la Compañía de Jesús	H	Alto	0,65
	M	Medio	
El marco estratégico de Comparte abarca la diversidad de contextos e iniciativas que componemos la red	H	Alto	0,51
	M	Medio	

Tabla 18. Conceptos con diferencias de opinión significativas entre directoras y directores de CS.

Las Directoras muestran posturas más críticas o inconformistas en relación a los niveles de logro de los resultados de la red y también en relación a cuestiones relacionadas con el nivel de compromiso de sus CS. Observan de diferente manera la gestión de la diversidad, se muestran más inclinadas a revisar algunos procedimientos internos como las funciones de las Secretarías y la Coordinación de la red y tienen mayores expectativas con las alianzas. Al mismo tiempo, muestran valoraciones superiores que los Directores en relación a los niveles de participación para la definición de los marcos estratégicos, la

utilidad de los procesos formativos, la socialización de los aprendizajes en su CS o la conformidad con las decisiones tomadas por el ED. Sin embargo, aquí no se dan diferencias que cumplan el criterio de significatividad establecido para las anteriores.

Las diferencias observadas pueden verse influidas no solo por el sexo sino también por sus años de antigüedad en el puesto de la Dirección, una variable que se analizará en el apartado siguiente. En cualquier caso, dado el talante mostrado por ellas en las entrevistas realizadas creemos que sus puntos de vista buscan siempre contribuir a la construcción colectiva y a la mejora de las dinámicas de red.

En contraposición a lo dicho anteriormente, **en la encuesta dirigida a las personas participantes, la tendencia se invierte y ellas muestran valoraciones más altas que los hombres en la mayor parte de las cuestiones:** nivel de satisfacción con las acciones formativas, utilidad y adecuación de las metodologías y tendencia a la recomendación a otras entidades. Estas valoraciones coinciden con los testimonios recogidos en las entrevistas y talleres de hilos de vida. Las mujeres valoran especialmente las posibilidades de formación y capacitación porque fortalecen sus niveles de seguridad y empoderamiento ante sus equipos.

Las actividades formativas han influido en mayor medida en el estilo de trabajo de las mujeres y en el incremento del reconocimiento otorgado en sus entidades al incrementar sus capacidades. Para ellas, las tipologías más valoradas son los intercambios de experiencias y para los hombres las formaciones estructuradas. Ellos señalan mayores niveles de seguridad tras participar en las actividades de la red.

Curiosamente, al analizar los ítems que presentan diferencias significativas (empleando el mismo criterio que para el análisis de las respuestas de las Direcciones) observamos que corresponden a los escasos conceptos donde los hombres muestran mayores niveles de acuerdo. Únicamente en la cuestión que valora las relaciones personales establecidas y la dimensión de colaboración y ayuda, las mujeres muestran una valoración significativamente superior, siendo ésta una dimensión típicamente femenina.

CONCEPTOS	Sexo	Nivel de acuerdo	Variación entre medias
PARTICIPANTES			
Los aprendizajes realizados en estas actividades nos han permitido contribuir a mejorar las iniciativas	H	Muy alto	0,67
	M	Alto	
La posibilidad de participar en estas actividades ha incrementado mi compromiso con mi entidad	H	Muy alto	0,5
	M	Alto	
Las relaciones personales establecidas en esta actividad me han sido de ayuda posteriormente	H	Alto	-0,53
	M	Muy alto	
La labor de mi entidad sería diferente si no perteneciéramos a la red Comparte	H	Alto	0,76
	M	Medio	

¿La formación ha sido útil para abordar los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas?	H	Muy alto	0,55
	M	Alto	

Tabla 19. Conceptos con diferencias de opinión significativas entre mujeres y hombres participantes.

8.2.2. ANALISIS SEGÚN LA VARIABLE “ENTIDAD DE ORIGEN”

Como se ha indicado anteriormente, esta variable hace referencia a la entidad de origen de las personas participantes en las actividades formativas ofrecidas por la red. Puede ser “Centro Social-CS” u “Organización Productora-OP”.

En la mayoría de los ítems de la encuesta para participantes, **las personas procedentes de OP presentan mayores niveles de acuerdo y satisfacción que aquellas procedentes de CS**. Destacan especialmente los altos niveles de fortalecimiento organizacional percibidos, en contraposición con la opinión de las Direcciones que consideran que la red ha contribuido más al fortalecimiento de los CS que de las OP.

Las personas de los CS valoran en mayor medida las formaciones estructuradas y las asesorías, mientras que las de las OP los intercambios y las asesorías.

Así mismo, se observa cierta discrepancia en relación a la autopercepción de las personas participantes procedentes de OP y la visión del resto de actores que han acompañado las actividades formativas. Las primeras consideran que contaban con las capacidades necesarias para llevar adelante las formaciones y los segundos han expresado las dificultades observadas.

8.2.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Al abordar esta dimensión, tenemos que comenzar observando que, como se ha señalado en el epígrafe 8.3.1., la interpretación o expectativas sobre la gestión de la diversidad presenta en algunos casos diferencias de sexo. En concreto, las mujeres muestran niveles de acuerdo significativamente inferiores a los hombres al valorar la diversidad existente del ED y la inclusión de la diversidad en el marco estratégico de la red.

Dicho lo anterior, esta dimensión se ha analizado con la información suministrada en las encuestas a las Direcciones, observando el comportamiento de los distintos grupos determinados por las variables de antigüedad en el cargo, alcance de las iniciativas acompañadas y tamaños de los equipos dedicados a la actividad económico-productiva en los CS. En otras palabras: antigüedad, tamaño y alcance.

No se han observado patrones de comportamiento repetitivos de ninguno de estos grupos, lo que significa que la red está gestionando bien su diversidad interna ya que ninguno de estos grupos presenta percepciones recurrentes con respecto a los temas planteados, ya sea muy a favor o muy en contra. Dicho esto, se observan algunas correlaciones lineales que podemos destacar:

a. Comportamiento de la variable “antigüedad en el cargo de Dirección”

La desagregación de las respuestas según esta variable muestra en muchas de ellas un patrón de correlación directa, es decir, a mayor antigüedad en el cargo mayores niveles de valoración o acuerdo con las frases. Esto se observa en los siguientes ítems:

- El aporte de la red a la ampliación de escala de las iniciativas
- Niveles de logro del resultado de ampliación de espacios de comercialización y el de fortalecimiento de una identidad como sujeto constructor de alternativas
- La contribución de la red para facilitar el acceso a nuevos mercados
- Satisfacción con los niveles de participación en los procesos de definición de marcos estratégicos
- Valoración del ambiente en la red, satisfacción con los mecanismos para la toma de decisiones
- Existencia de estrategias de selección en sus CS
- Nivel de conocimiento de las metodologías
- Niveles de eficacia de la estructura de la red y distribución de funciones de las Secretarías

Expresado del modo inverso, las Direcciones con menos años en el cargo muestran menores valoraciones de estos aspectos. Este comportamiento invita a revisar los mecanismos existentes en la red para la transmisión de la información, la gestión de los procesos de la red y la socialización de los recursos generados, para garantizar una incorporación adecuada de las nuevas Direcciones a las dinámicas de la red. Así mismo, es interesante observar que las Direcciones más recientes pueden aportar a la red puntos de vista más desafiantes, frente al riesgo de acomodación de las Direcciones que lleven más años en sus cargos.

b. Comportamiento de la variable “alcance de las iniciativas acompañadas”

La desagregación de datos en función de esta variable ofrece información menos relevante que la anterior. Se observan pocos patrones de comportamiento y son, en todos los casos, correlaciones inversas. Es decir, cuanto más grandes son las iniciativas acompañadas menor es la valoración o el nivel de acuerdo de estos conceptos:

- Niveles de información sobre los asuntos relevantes de la red
- Valoración del ambiente de la red
- Niveles de eficacia de la estructura de la red y distribución de funciones de las Secretarías

c. Comportamiento de la variable “tamaño de los equipos dedicados a la línea económico-productiva dentro del CS”

Esta es la variable que menos información ofrece al desagregarla. En este caso, se da una proporcionalidad directa entre el tamaño de los equipos y los niveles de valoración de los ítems:

- La incorporación a la imagen pública del CS como miembro de la red
- Niveles de información sobre los asuntos relevantes de la red

d. Otras observaciones

Por último, conviene destacar que el análisis individualizado del comportamiento de los diferentes grupos, señala que **las Direcciones con más de 6 años de antigüedad en el cargo y los CS que acompañan las iniciativas de menor alcance que muestran, de manera continuada y mayoritaria, valoraciones altas sobre los ítems consultados.** En el caso del segundo grupo, destacan sus altos niveles de valoración en los procesos estratégicos, su nivel de compromiso con la red, su alta valoración de que el marco estratégico incluye a la diversidad de la red y en todos los conceptos relativos a los recursos de la red.

El resto de grupos con valoraciones extremas muestra comportamientos más aleatorios, en algunos casos más altos y en otros más bajos.

9. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS



9. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se muestran a continuación buenas prácticas y lecciones aprendidas que se han destacado especialmente en el proceso evaluador.

- Tener un marco común de valores como red favorece que las relaciones entre los miembros fluyan y representa un gran potencial para el intercambio, el apoyo mutuo y los aprendizajes.
- Las Secretarías, junto con las Universidades encargadas de las formaciones estructuradas, han llevado adelante un proceso de revisión y mejora continua del formato de esta tipología. Esta práctica les ha permitido incrementar la permanencia y la utilidad de estas actividades.
- Las tutorías y la participación del tándem CS-OP son muy adecuadas, pero no hay que olvidar la necesidad de conciliar agendas y de asegurarse de que las personas participantes cuenten con las capacidades necesarias para llevar adelante la actividad formativa.
- La dinámica de los grupos de trabajo ha incrementado la participación y el compromiso de los equipos de los CS con la red.
- Los intercambios de experiencias presentan un gran potencial inspirador para la transformación de las estrategias de los CS y el desarrollo de las iniciativas. Es interesante observar que se han dado algunos por iniciativa de los propios CS.
- Las mujeres expresan que las actividades formativas contribuyen a incrementar sus niveles de reconocimiento en sus entidades.
- Cuidar la dimensión relacional en las actividades formativas y espacios de coordinación de la red favorece las relaciones de confianza y la creación de un sujeto colectivo. Genera vínculos personales que se prolongan más allá de la mera actividad y son fuente de motivación y respaldo en el trabajo cotidiano, especialmente entre las mujeres.
- Los procesos de selección de las personas que asisten a las actividades formativas, el diseño de un plan de negocio o mejora al terminar y su seguimiento posterior desde el propio CS son claves para aprovechar al máximo las propuestas de Comparte.
- El desarrollo de talleres presenciales para socializar las metodologías propias de la red y su seguimiento posterior marcan una diferencia en el uso de estas metodologías en los CS.
- Las visitas del equipo de la red a los CS y las iniciativas son claves para el avance de los procesos, la motivación de los equipos y el fortalecimiento de la identidad como sujeto regional.
- Los cambios de estrategias e implementación de nuevas metodologías en los CS no son inmediatos. En muchos casos, se producen en el medio y largo plazo. Los CS no tienen capacidad para asimilar toda la oferta de propuestas que ofrece a red. El tiempo es una variable a considerar.

- Sin la definición de objetivos y metas claras y conocidas, las percepciones y expectativas de lo que ofrece la red pueden ser muy diferentes.

10. RECOMENDACIONES



10. RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones de esta evaluación, se realizan a continuación recomendaciones y sugerencias que podrían contribuir a afrontar los desafíos identificados. No se trata de abordar todas las medidas de manera simultánea sino de plantear un proceso de cambio paulatino según las posibilidades de la red. Estas recomendaciones se agrupan en 7 bloques temáticos:



CLARIFICAR EL MARCO GENERAL DE LA RED

- Revisar el modelo lógico de la red y adaptarlo al contexto actual.
- Formular un objetivo adecuado y asequible al ámbito de actuación directa de la red, con un sistema de medición que permita evaluar el nivel de avance.
- Definir los resultados que quiere conseguir la red para lograr este objetivo, con sus indicadores y metas. Así mismo, identificar las iniciativas en las que se realizará este monitoreo. La definición de metas debe ser coherente con el nivel de influencia y actividad de la red.
- Vincular los procesos y recursos al logro de estos resultados.



COMUNICAR MEJOR Y MÁS LEJOS

- Diseñar e implementar una estrategia comunicativa eficaz y dotarse de los instrumentos necesarios para mantener una presencia pública relevante entre los públicos interesados en estos temas
- Incorporar capacidades estables, comunicativas y de marketing al equipo de la red.



APRENDER COLECTIVAMENTE

- Sistematizar las experiencias derivadas de la aplicación de las propuestas de la red en formatos amigables y definir planes de socialización a toda la Comunidad.
- Evaluar las acciones de la red mediante un sistema de indicadores sencillos y homologables a todas las acciones, que se aglutinen y reporten anualmente.
- Contar con un sistema de monitoreo grupal que permita conocer el estado de las iniciativas y sus buenas prácticas para favorecer el intercambio de experiencias y la mejora continua.
- Explorar la posibilidad de organizar un repositorio de buenas prácticas y gestión del conocimiento con los aprendizajes de los ítems anteriores.



PROFUNDIZAR EN LA IDENTIDAD COMPARTE

- Clarificar colectivamente los significados de conceptos como enfoque multiactor, sujeto constructor de alternativas y ampliación de escala y su horizonte de desarrollo en el marco de la estrategia de la red.
- Promover la reflexión interna en los CS sobre qué significa ser parte de la red y algunos compromisos derivados de su vinculación.
- Reflexionar sobre el rol de la red en relación al fortalecimiento de las capacidades de las OP. En su caso, valorar la posibilidad de procesos formativos adaptados a estos públicos.



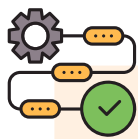
AMPLIAR LAS ALIANZAS

- Diseñar una estrategia para promover las alianzas con aporte de valor al objetivo de la red. Ampliar especialmente las alianzas con el mundo de las empresas y las fundaciones internacionales y acercarse a otras redes implicadas en las temáticas de la red.
- Establecer acuerdos de colaboración con redes y entidades cercanas orientadas a la divulgación y posicionamiento de la red



ACOMPañAR MEJOR

- Clarificar los perfiles necesarios para participar en las actividades de la red.
- Incorporar en todas las actividades formativas la definición de un plan de mejora al terminar, ya sea a nivel de iniciativa, de CS o de red (según el alcance de la actividad). Adjuntar el plan de seguimiento indicando las personas/entidades encargadas de hacerlo.
- Definir desde el equipo de la red planes de acompañamiento a los CS para la aplicación de las propuestas de Comparte, en función de su contexto y capacidades, y la coordinación de actores aliados. Dar tiempo a los procesos de los CS para la aplicación de las metodologías, cuidar el ritmo de “ofertas” para no saturar o promover una implementación superficial.



ORDENAR LA CASA

- Definir un sistema de reporte de información de los CS a la red en relación a la evolución de los procesos de Comparte en los que está cada uno (actividades formativas en las que han participado, asistentes, evaluaciones de cada una, informes de visitas, peticiones, contexto, alianzas...) y de las iniciativas que acompañan en el marco de la red.
- Definir un procedimiento común de registro de información y almacenamiento de la información generada en la red, especialmente las Secretarías. Implementar un soporte tecnológico (puede ser drive o en la propia web) que permita acceder a la documentación de la red de manera intuitiva y accesible para todos los participantes de la red a todos sus niveles.
- Revisar la definición de funciones de las Secretarías, la coordinación y de los distintos grupos de trabajo existentes (incluido el ED) y sus procesos de trabajo con el fin ajustar cargas, evitar solapamientos o duplicidades y organizar los procesos y recursos de la manera más eficaz. Socializar todo ello con toda la Comunidad.
- Definir y socializar procedimientos internos de la red como los mecanismos de entrada, los cauces de participación y toma de decisiones, procesos de renovación del ED, nombramiento de la Coordinación y política de género y gestión de la diversidad en la red, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J.A., Idarraga, A. y Comunidad COMPARTE. (2017). *Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
- ALBOAN, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Padre Arrupe y Hegoa. (2006) *La aventura de la sistematización: Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. País Vasco: ALBOAN, Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa.
- Alvira, F. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Colección Cuadernos metodológicos Nº 35. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Azofra, M.J. (1999). *Cuestionarios*. Colección Cuadernos metodológicos Nº 26. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Comunidad COMPARTE, Guzmán, M.T. y Unzueta, A. (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio*. Bilbao: ALBOAN.
- Comunidad COMPARTE. (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos*. Bilbao: ALBOAN
- Comunidad COMPARTE, Unzueta, A. y Mora, J. (2019). *Planes de negocio social en América Latina*. Colección Experiencias Nº18. País Vasco: ALBOAN e Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Universitatea (LANKI).
- Green, J. (1999). *The inequality of performance measurements*. Evaluation 5: 160-172.
- Guijt, I. (2014). *Participatory Approaches, Methodological Briefs: Impact Evaluation 5*, UNICEF. Office of Research, Florence.
- Hearn, S. y Mendizabal, E. (2011). *Not everything that connects is a network*. ODI Background Notes, May. Overseas Development Institute. Recuperado de www.odi.org.uk.
- Huisman, P. and Ruijschoot, L. (2013). *Using the Five Capabilities (5C) model: making a virtue of necessity*. Development in Practice, Volume 23, Number 2, 299-311. Routledge, Taylor & Francis.
- Idarraga, A., Rodríguez, O. y Unzueta, A. (2019). *Economía para el cuidado de la vida: la red COMPARTE*. Anuario Jesuitas 2020. España: Curia General Compañía de Jesús. Recuperado de <https://jesuitas.lat/noticias/15-nivel-2/5322-economia-para-el-cuidado-de-la-vida-la-red-comparte>
- Ligeró, J.A. (2017). *Tres métodos de evaluación de programas y servicios*. Madrid: Means Evaluación.
- Ligeró, J.A., Porta, A., Muñoz, N., Bustelo, M. (2019) *Rayuela*. Madrid: Means Evaluación.
- Saenz, J., Aramburu, N., García, R., Ajuria, B., Leal, G. y Medina, LL. (2018). *Conocer y transformar la realidad*. Bilbao: ALBOAN.
- Ward, K.J. (2002). *Reflections on a Job Done: Well? New directions for evaluation*, 96. Winter 2002, 41-56.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation*. New Jersey: Prentice-Hall.

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. [Listado de actividades desarrolladas por la red entre 2015-2019](#)

Anexo 2. [Informe de los resultados de la encuesta a participantes](#)

Anexo 3. [Cuestionario de la encuesta a participantes](#)

Anexo 4. [Informe de los resultados de la encuesta a Direcciones de los CS](#)

Anexo 5. [Cuestionario de la encuesta a Direcciones](#)

Anexo 6. [Guión de las entrevistas](#)

Anexo 7. [Esquemas de los hilos de vida](#)

Anexo 8. [Tablas de datos encuestas desagregadas](#)

Anexo 9. [Catálogo de capacidades](#)

