

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

INFORME EJECUTIVO

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	4
1. PROPÓSITO DE EVALUACIÓN	7
2. OBJETIVO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN.	9
3. METODOLOGÍA	14
3.1. APROXIMACIÓN EVALUATIVA.	16
3.2. ACTORES IMPLICADOS	17
3.3. EQUIPO EVALUADOR	19
4. LIMITACIONES DEL EJERCICIO EVALUADOR.	20
5. MATRIZ DE EVALUACIÓN.	23
6. TÉCNICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	27
6.1. ENCUESTAS MEDIANTE CUESTIONARIO ONLINE:	28
6.2. ENTREVISTAS REALIZADAS	30
6.3. GRUPOS FOCALES	30
6.4. HISTORIAS DE VIDA DE CENTROS SOCIALES.	31
6.5. FUENTES SECUNDARIAS	31
7. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	33
7.1. SOBRE EL OBJETIVO	35
7.2. SOBRE LOS RESULTADOS.	36
7.3. SOBRE LOS PROCESOS	39
7.4. SOBRE LOS RECURSOS	43
8. CONCLUSIONES	46
8.1. DINÁMICAS GENERALES	47
8.2. DIMENSIONES TRANSVERSALES	50
9. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	54
10. RECOMENDACIONES.	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
LISTADO DE ANEXOS	62

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

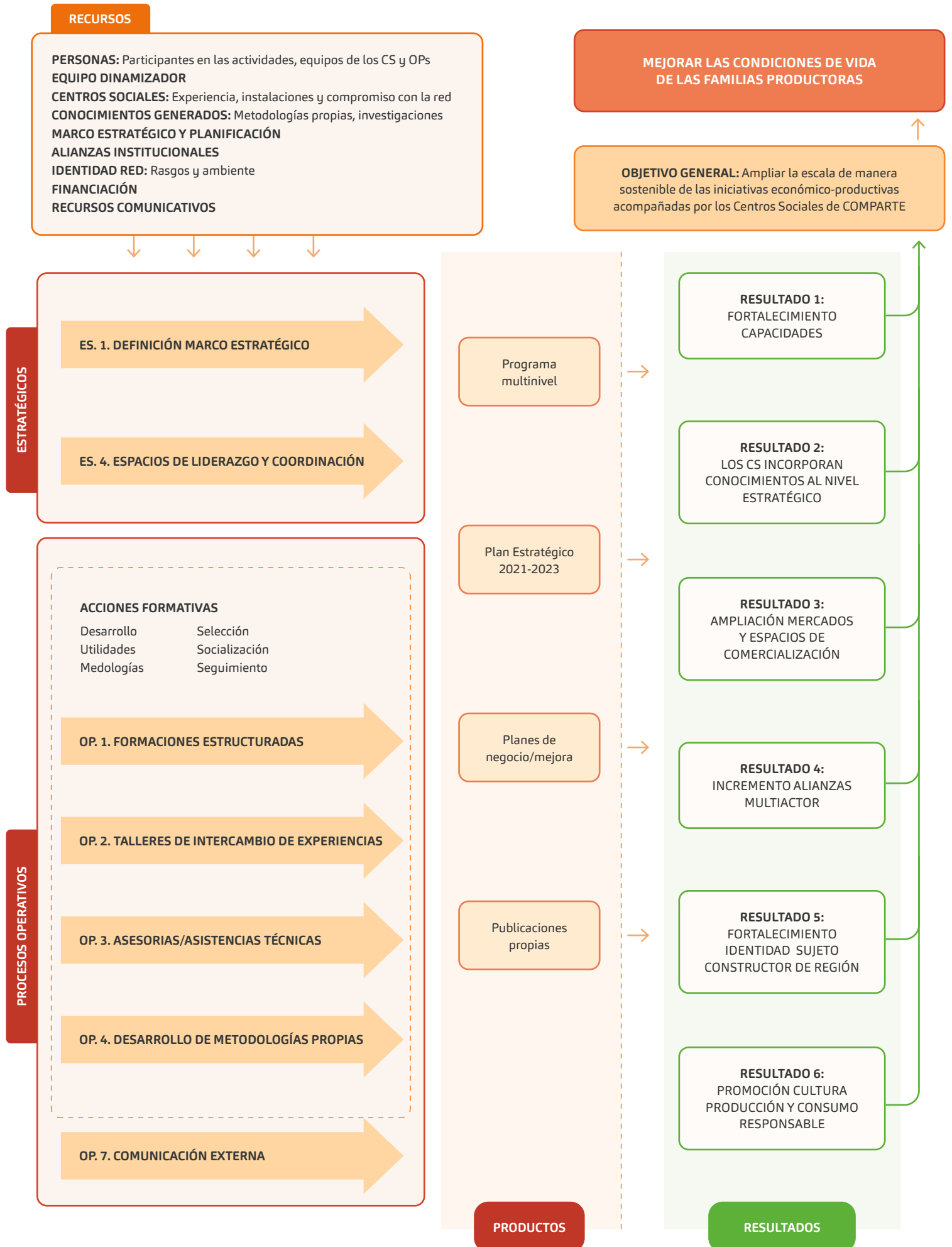
El número de participantes se ha obtenido de las memorias y actas existentes de las diversas actividades desarrolladas. En muchos casos no aparecen los datos de las personas asistentes, solo el número total. Muy probablemente, en el total de participantes existan duplicidades de personas que han podido 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 Ligeró 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” (Ligeró, 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 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?
	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 se basa en las percepciones de las personas que han participado en alguna de las tipologías formativas de la red: formaciones estructuradas, talleres de intercambio, asesorías y talleres de metodologías propias.

La encuesta se ha enviado a 99 personas y se ha obtenido 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.

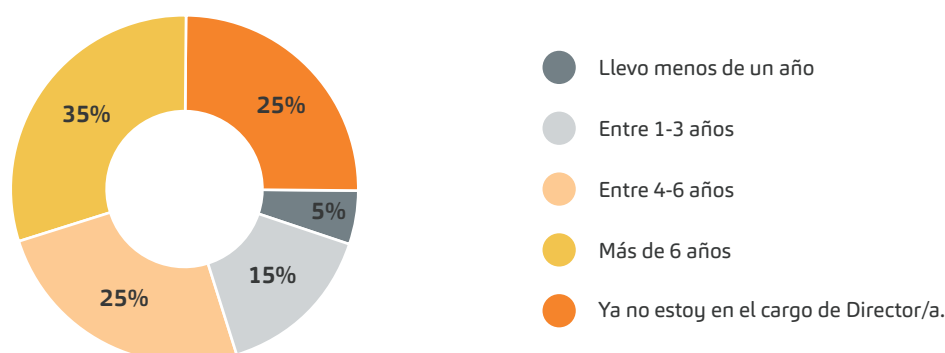
En el ANEXO 2 está disponible el informe de esta encuesta.

6.1.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS DIRECCIONES

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 3 está disponible el informe de esta encuesta.

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.

En el ANEXO 4 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.
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.

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 COMPORTE 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 5 están disponibles los hilos de vida representados a partir de las informaciones de estos talleres.

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 COMPORTE 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. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN



7. SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

En este capítulo se detalla una síntesis de 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 consta de las preguntas de evaluación correspondientes a ese punto, un resumen breve con la valoración global (textos sombreados)

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).
- 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”.
- 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.

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 la síntesis 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?
---	--

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

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.

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?

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

“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).

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.

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?
---	--

“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).

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.

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..

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?

“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 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.

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?

“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 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.

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?
---	---

“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).

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.

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 participativos⁷, 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.

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?

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 despiertan 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 las acciones formativas a las que han asistido. 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.

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.

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.

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.

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.

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?

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

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.

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.

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 de 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.

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.

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.

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 adecuados⁸ (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.

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.

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.



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.** Ellas 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. Esta tónica se invierte en algunos ítems como son la valoración de los niveles de participación en la definición de los marcos estratégicos y la utilidad de los procesos formativos, el desarrollo de procesos de socialización en el CS o la conformidad con las decisiones tomadas por el ED. En estos epígrafes, las Directoras muestran mayores niveles de acuerdo que los hombres.

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 2. 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 COMPORTE

- 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.



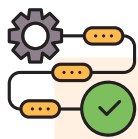
AMPLIAR LAS ALIANZAS

- 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 Unversitatea (LANKI).
- Green, J. (1999). *The inequality of performance measurements*. Evaluation 5: 160-172.
- 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. [Informe de los resultados de la encuesta a Direcciones de los CS](#)

Anexo 4. [Guión de las entrevistas](#)

Anexo 5. [Esquemas de los hilos de vida](#)

