

RESULTADOS DEL ANÁLISIS SOBRE EL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA RED COMPARTE

Grupo de Trabajo Sistema Organizativo Comparte - SOC



10/02/2025

Tabla de contenido

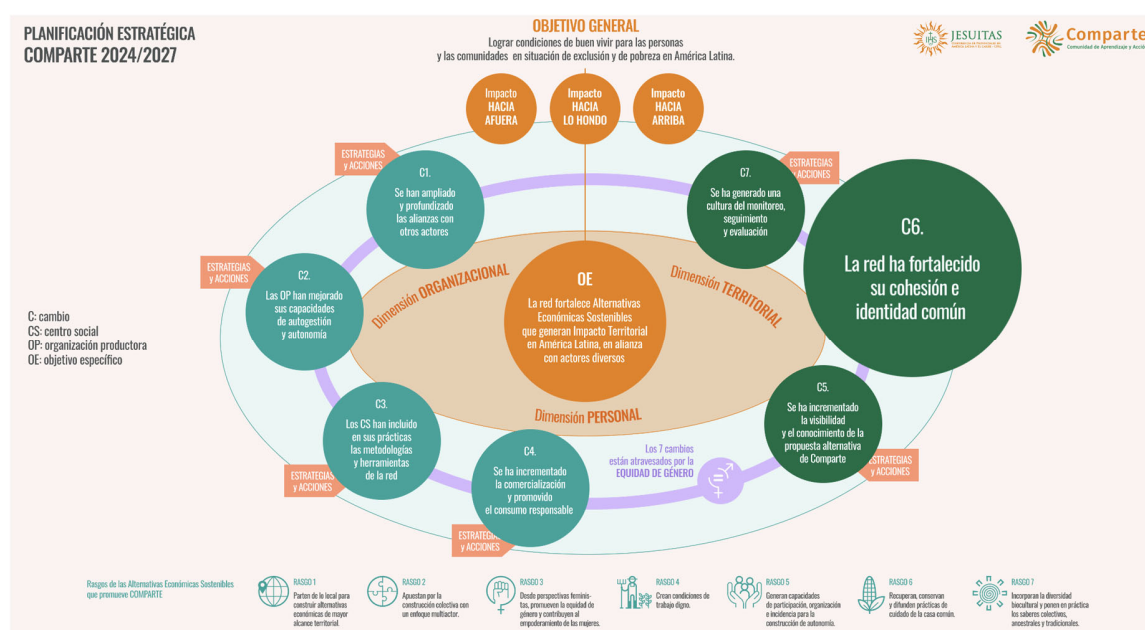
1.	3	
1.1	Objetivos	4
1.2	Metodología	4
2.	9	
2.1	Resultados de la encuesta	9
2.1.1	Análisis de medias para los resultados de la Encuesta	14
2.2	Resultados agregados de la consulta	14
2.2.1	Sobre la Estructura Organizativa (EO)	15
2.2.2	Sobre las Dinámicas de Participación y Gobernanza (DPG)	23
2.2.3	En cuanto a los Mecanismos de Comunicación	26
3.	28	
4.	29	
4.1	Actualización de la estructura organizativa y su divulgación en la red.	30
4.2	Sobre la coordinación y el diálogo entre diferentes instancias.	31
4.3	Para una mejor y mayor articulación con la CPAL y con otros actores.	32
4.4	Sobre los criterios para la composición de instancias.	33
4.5	Mecanismos de comunicación.	34
4.6	Dinámicas de participación y gobierno	34
5.	34	
5.1	Aspectos generales de la Federación Internacional Fe y Alegría y RIPESS LAC	36
5.2	Cómo se entretajan estas redes – estructura organizativa	37
5.3	Mecanismos de participación, toma de decisiones y gobernanza	42
5.4	Principales retos y estrategias	45
5.5	Conclusiones y recomendaciones desde el análisis externo	49
6.	49	
7.	51	

1. Introducción

Este análisis del sistema organizativo de la red Comparte se enmarca dentro de la [Planificación Estratégica Comparte 2024-2027](#), en la que se reflexionó sobre los cambios que hace falta ir generando para fortalecer y sostener las iniciativas económicas, y crear las alternativas al desarrollo que promueve COMPARTE, para lo que se definieron 7 cambios que buscan guiar el camino de la red durante estos 4 años.

En este sentido, el cambio 6 hace alusión al *Fortalecimiento de la cohesión e identidad común de la red*. Para movilizar este cambio se han propuesto varias estrategias, siendo una de ellas la E.6.5. *Revisar la estructura organizativa de la red y sus mecanismos de funcionamiento interno para ganar en eficacia a la luz de la nueva PE Comparte*.

Gráfico 1: Planificación Estratégica 2024/2027



Fuente: Planificación Estratégica Comparte 2024/2027

Como antecedente a la planificación estratégica se tiene también la [Evaluación de la coherencia interna del modelo de intervención de la Red Comparte en América Latina. INFORME COMPLETO](#). Esta evaluación buscaba analizar la coherencia interna del programa de intervención de la red para lograr su objetivo de ampliar la escala, de manera sostenible, de las iniciativas económico-productivas que acompañan los centros sociales. Es así que se realizaron varias recomendaciones agrupadas en 7 puntos, siendo una de ellas *Arreglar la casa*, donde se sugiere entre otros asuntos *revisar la estructura organizativa de la red*; y *definir y socializar procedimientos internos de la red*.

Es importante señalar que este análisis del sistema organizativo de la red COMPARTE se desarrolló de manera simultánea al mapeo que la CPAL¹ ha realizado sobre sus redes en América Latina en 2024. A la espera de disponer del informe final de este mapeo se han incorporado en este análisis las cuestiones compartidas por la CPAL al Equipo Dinamizador (ED) de la red.

Este informe hace parte de la etapa 1 del proceso estratégico de la red. Comenzó en marzo de 2024 con la creación del Grupo de Trabajo SOC (Sistema Organizativo Comparte) y consta de un análisis interno del sistema organizativo de la red por medio de una encuesta a los centros sociales y colaboradores de la red, entrevistas a actores clave y consulta a los participantes de la asamblea 2024 en El Salvador. Asimismo, incluye un análisis externo con información recibida por medio de entrevistas no estructuradas a dos redes.

La etapa 2 del proceso estratégico se desarrollará de enero a junio 2025 y consistirá en el diseño de los procedimientos que correspondan, de acuerdo a las mejoras sugeridas por este informe y las reflexiones desarrolladas en las diferentes instancias de la red.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este análisis es revisar la estructura organizativa de la red y sus mecanismos de funcionamiento interno para mejorarlos y ganar en eficacia a la luz de la nueva Planificación Estratégica de Comparte 2024-2027.

El análisis se realiza en **3 dimensiones**:

- Estructura organizativa
- Espacios de gobernanza
- Mecanismos de comunicación interna

1.2 Metodología

El proceso se desarrolló entre marzo 2024 y enero de 2025. En el siguiente gráfico se expone la ruta metodológica seguida:

Gráfico 2: Ruta metodológica

¹ Conferencia de Provinciales para América Latina y el Caribe



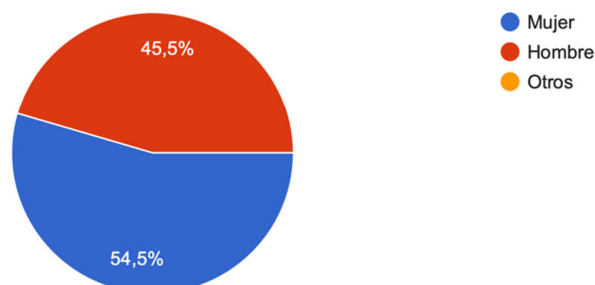
Información general de las personas participantes.

La encuesta:

Entre las personas que respondieron la encuesta contamos con 18 mujeres y 15 hombres para un total de 33 respuestas.

1.1. Género

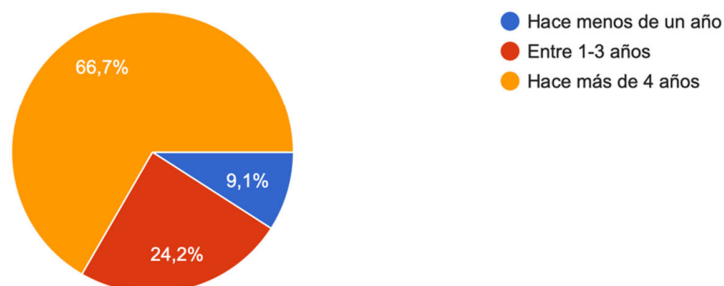
33 respuestas



De estas 33 personas, 22 participan o han participado en espacios de la red desde hace más de 4 años, 8 personas llevan participando entre 1 y 3 años y 3 personas desde hace menos de 1 año.

1.2. ¿Cuándo comenzó a participar en espacios de la red Comparte?

33 respuestas

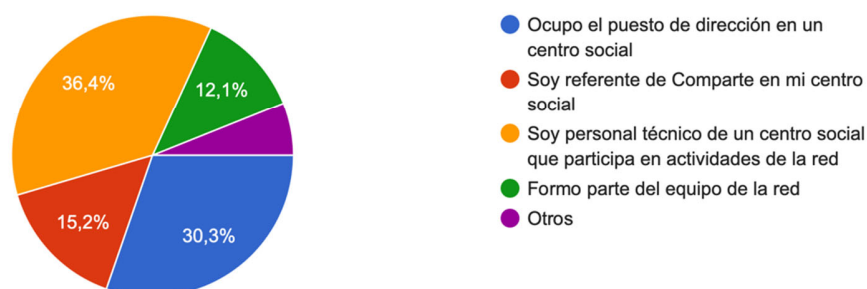


Respecto al tipo de relación con la red se observan diferentes roles y responsabilidades así:

- 12 personas hacen parte del personal técnico de los CS
- 10 ocupan el puesto de directores de un CS
- 5 señalan ser referente de Comparte en su centro social
- 4 forman parte del equipo de la red y
- 2 personas tienen otro tipo de relación.

1.3. Indique su relación actual con la red Comparte

33 respuestas



Las entrevistas:

- Realizamos entrevistas a ocho (8) actores clave, de los cuales 4 son mujeres y 4 hombres.
- En cuanto al tiempo de colaboración con la red: 6 de las 8 personas llevan un tiempo de colaboración de más de 4 años y 2 personas entre 1 y 3 años. De las 6 personas que llevan más de 4 años, 3 de ellas están desde los inicios de la Red con más de 9 años de colaboración.

- Respecto a las instituciones de las que hacen parte, la distribución es la siguiente:

Tipo de institución	Cantidad de personas	Código ²
Universidad	2	E1 y E2
Entidad financiadora	2	E4 y E5
Centro Social	2	E3 y E8
Equipo técnico red Comparte	1	E6
Compañía de Jesús	1	E7

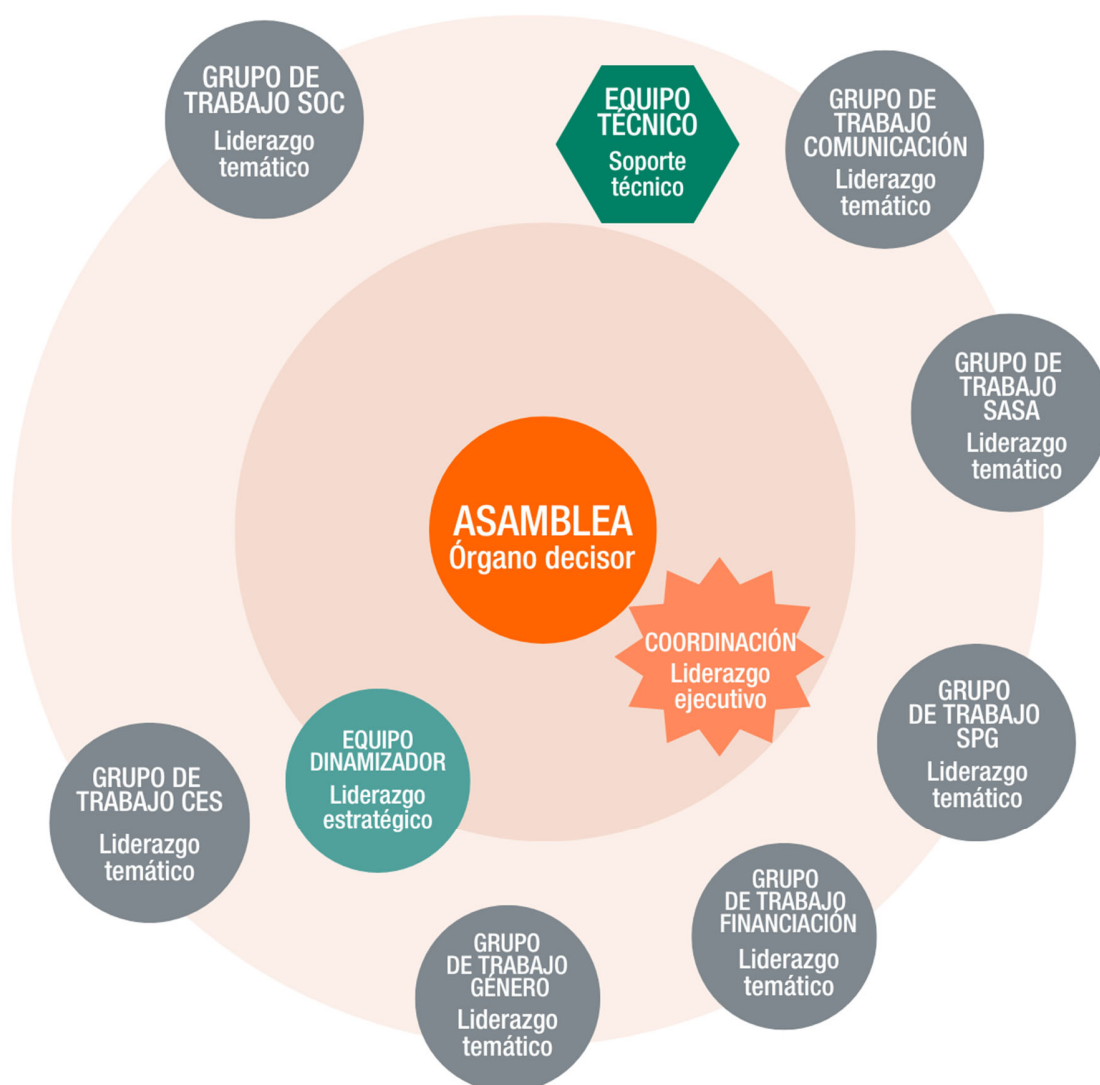
Ejercicio de consulta en la asamblea:

Entre el 23 y el viernes 27 de septiembre, en la ciudad de San Salvador – El Salvador, se llevó a cabo la asamblea de la Red COMPARTE. Espacio que aprovechamos para presentar los resultados de la encuesta sobre el sistema organizativo de la red y para consultar algunos aspectos que merecían la pena ser reflexionados con mayor detenimiento de acuerdo a lo definido por el grupo SOC. A esta asamblea asistieron 44 personas (24 hombres y 20 mujeres). Entre ellas, representantes de los centros sociales que hacen parte de la red, un delegado de la CPAL y actores aliados de universidades (Ibero e Iteso de México, UCA de El Salvador y Javeriana de Bogotá), así como fundaciones de cooperación jesuitas de Canadá y Estados Unidos (relatoría Asamblea Red COMPARTE). Este espacio se centró en la elaboración de propuestas para la revisión futura.

Es importante señalar que la red cuenta con una estructura organizativa definida y con información sistematizada de funciones de los diferentes puestos e instancias que se puede consultar en [091224 Sistema organizativo Comparte.docx](#), por lo que estos documentos fueron insumo como fuentes de información secundaria para este informe. El sistema organizativo actual de la red COMPARTE se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Sistema Organizativo Red Comparte

² Corresponde a la identificación de la persona entrevistada en este informe con el fin de respetar el anonimato.



2. Diagnóstico del sistema organizativo y funcionamiento de la red Comparte

En las consultas realizadas a la comunidad de la Red Comparte: 33 encuestas, 8 entrevistas semiestructuradas y un ejercicio de reflexión con la asamblea en pleno en septiembre de 2024 en El Salvador, se han recogido elementos importantes para analizar el estado actual y la valoración que tiene la comunidad Comparte sobre el funcionamiento de la red: su estructura organizativa, sus capacidades de coordinación y comunicación y las dinámicas que se han adoptado para permitir la participación y gobierno.

Los resultados de la encuesta mostraron una valoración alta en las 3 dimensiones consultadas: Estructura Organizativa (EO), Dinámicas de Participación y Gobernanza (DPG) y Dinámicas y Mecanismos de Comunicación (DMC), con comentarios muy positivos, especialmente en la dimensión de DPG y con aspectos a mejorar en lo que se refiere a la EO que ofrecieron pistas para indagar más en algunas áreas específicas.

Las entrevistas a 8 personas (representantes de CS y entidades aliadas) definidas dentro del grupo de trabajo SOC, no solo complementaron los resultados obtenidos en la encuesta, sino que nos brindaron elementos clave que tienen que ver con los principales desafíos que enfrenta la red y algunas recomendaciones.

La sesión llevada a cabo en la asamblea en septiembre de 2024 permitió socializar a toda la comunidad los resultados de la encuesta, validar los principales resultados y reflexionar a través de un ejercicio en grupos sobre aspectos que requerían mayor reflexión de acuerdo a los hallazgos de las encuestas.

A continuación, se presentan con más detalle los hallazgos en las diferentes consultas:

2.1 Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta nos permitieron conocer la valoración que las personas participantes (principalmente de los centros sociales) tienen sobre el funcionamiento de la red.

Esta matriz resume los resultados de la encuesta por cada una de las dimensiones: Estructura Organizativa (EO), Dinámicas de Participación y Gobernanza (DPG) y Dinámicas y Mecanismos de Comunicación (DMC). Adicionalmente, se puede observar la clasificación de los resultados en fortalezas (verde) y oportunidades de mejora (amarillo), lo que permitió filtrar y priorizar los aspectos en los que la red debe enfocarse para mejorar su sistema de funcionamiento y gobierno.

Fortalezas	Porcentaje de las personas que eligieron las dos mejores valoraciones igual o superior al 75%
Oportunidades de mejora o aspectos que requieren mayor reflexión por parte de toda la comunidad de la red COMPARTE.	Porcentaje de las personas que eligieron las dos mejores valoraciones inferior al 75%

Ejemplo para leer la matriz:

A la pregunta (2.1) ¿Cree que la estructura de la red es adecuada para lograr el objetivo y los cambios que nos proponemos en la planificación estratégica 2024/2027?

El 84,9% (28 personas) consideró que la EO de la red es “Totalmente adecuada” (5 personas) y “Bastante adecuada” (23 personas) para lograr los objetivos y cambios propuestos en la Planeación Estratégica 2024/27. Es decir que, 28 personas de 33 en total que contestaron la encuesta eligieron las valoraciones más altas “Totalmente adecuada” y “Bastante adecuada” para un porcentaje del 84,9%, lo que ubica este aspecto como una fortaleza.

Por el contrario, a la pregunta (2.3) sobre el nivel de conocimiento de los diferentes puestos e instancias de la red, la suma de las valoraciones más altas que eran “conozco perfectamente” y “conozco bastante” se encuentran en 57,6% para coordinación, 57,6% para Equipos Dinamizador y así para los demás puestos por lo que se clasifican en aspectos por mejorar.

Si se desea leer el informe detallado de la encuesta puede consultarlo en este enlace: [VF Resultados de la encuesta SOC - 21 09 2024.docx](#)

Matriz sobre los resultados de la encuesta				
	Punto	Pregunta	Fortalezas (Resultado de las dos valoraciones más altas = ó > 75%)	Aspectos a mejorar (Resultado de las dos valoraciones más altas < 75%)
Estructura Organizativa	2.1	¿Cree que la estructura organizativa de la red es adecuada para lograr el objetivo y los cambios que nos proponemos en la Planificación Estratégica Comparte 24/27?	84.90%	
	2.2	"La estructura organizativa actual de la red nos permite transversalizar las áreas temáticas priorizadas en la PE Comparte 24/27"	Género: 75,8% Agroecología: 72,7% Economía Social y Solidaria: 81,8%	
	2.3	Nivel de conocimiento sobre las funciones de los siguientes puestos e instancias de la red: Coordinación, ED, GT, ST, SE, Responsable de GT		Coordinación: 57,6% ED: 57,6% ST: 60,6% SE: 54,5% RGT: 48,5%
	2.4	¿Cree que hay funciones que habría que modificar o revisar en estos puestos e instancias?		No: 42,4% Sí: 27,3% NsNr: 30,3%
	2.5	¿Considera que hay funciones importantes para el logro de los cambios de la red que no están siendo atendidas por ningún puesto e instancia, o que deberían reforzarse?		No: 42,4% Sí: 27,3% NsNr: 30,3%
	2.6	¿Cuáles serían en su opinión los criterios principales para constituir el Equipo Dinamizador de la red?		Listado de criterios a revisar
	2.7	¿Cuáles serían en su opinión los elementos principales que habría que tener en cuenta para crear y definir la composición de los Grupos de Trabajo?		Listado de criterios a revisar
	2.8	¿Considera que los mecanismos que tiene la red para articularse con otros actores son adecuados para lograr los cambios que queremos?		Universidades: 72,7% Financiadoras: 66,7% Empresas: 30% Otras redes: 60,6% Otros Actores: 60,6%
	2.9	(comentarios adicionales)		

	Punto	Pregunta	Fortalezas (Resultado de las dos valoraciones más altas = ó > 75%)	Aspectos a mejorar (Resultado de las dos valoraciones más altas < 75%)
Dinámicas de Participación y Gobernanza	3.1 (3.1.1 a 3.1.7)	¿Ha participado o participa en las Asambleas de la red? Incluye preguntas relacionados: toma de decisiones, reflexión colectiva, nivel de participación, diversidad...	Sí: 69,7% No: 30,3% Fav. reflexión colectiva: 82% Toma de decisiones: 82,6% Participación: 78,3% Mec. de partic. 82,6% Sat. reflex colectiva: 91,3% Nivel de func: 95,7%	
	3.2 (3.2.1 a 3.2.5)	¿Has participado o participas en grupos de trabajo de la red? Incluye preguntas relacionados con reflexión colectiva, nivel y mecanismos de participación.	Sí: 75,8% No: 24,2% Nivel de participación: 80% Satisf. Mec. Partic. 96% Sat. reflex colectiva: 96%	
	3.3 (3.3.1 a 3.3.5)	¿Has participado o participas en el equipo dinamizador de la red? Incluye preguntas relacionados con reflexión colectiva, nivel y mecanismos de participación.	Sí: 21,2% No: 78,8% Nivel de participación: 85,7% Satisf. Mec. Partic. 100% Sat. reflex colectiva: 85,8% Sat. Nivel de func: 100%	
	3.4	¿Cuál es el nivel de coordinación que se da entre las diferentes instancias de la estructura organizativa? Incluye coordinación entre asamblea y ED; ED y ET; ET y GT; entre GT	AS y ED: 78,8% ED y ET: 81,8% ET y GT: 78,8%	Entre GT: 63,6%
	3.5	(comentarios adicionales)		

	Punto	Pregunta	Fortalezas (Resultado de las dos valoraciones más altas = ó > 75%)	Aspectos a mejorar (Resultado de las dos valoraciones más altas < 75%)
Dinámicas y Mecanismos de Comunicación	4.1	¿Cuál es el nivel de comunicación que se da entre las diferentes instancias de la estructura organizativa?	AS y ED: 78,8% ED y ET: 81,8%	Entre GT: 66,6% ET y GT: 72,7%
	4.2	Señale su nivel de acuerdo con estas frases: (Ver frases en documento borrador o encuesta)	78,7% 75,8% 75,8% 90,1%	Estoy muy bien informado 69,7% La info se transmite a todas ... 63,6%
	4.3	Señale su nivel de acuerdo con esta frase: "Los mecanismos de comunicación de la red son adecuados para llegar a personas y entidades externas a la red "		60.60%
	4.4	Señale el nivel de utilidad de los distintos medios/canales de comunicación interna que emplea la red para compartir	Correos publicaciones Videos elaborados por la red	Comunidad Glolocal Web CPAL WhatsApp Google drive
	4.5			
Otros	5.1	Indique su nivel de acuerdo con las siguientes frases:	"La Red COMPARTE es una red que promueve las decisiones colectivas y la participación de todos sus miembros en el desarrollo de sus actividades." 84,8% "La Red COMPARTE es una red que promueve las decisiones colectivas y la participación de todos sus miembros en el desarrollo de sus actividades." 84,8%	
	5.2 - 5.3 - 5.4 - 5.5	Fortalezas, debilidades, oportunidades y Riesgos		
	5.6	(comentarios adicionales)		

Fuente: elaboración propia.

Para más información de la matriz puede consultarse el archivo Excel [Matriz de Análisis GT SOC Resultados encuesta 05 11 2024.xlsx](#)

2.1.1 Análisis de medias para los resultados de la Encuesta

En el análisis de la media de las valoraciones de las personas participantes se encuentra que la valoración general conjunta es alta (3,97) lo que confirma que, en general, el sistema organizativo de la red se considera adecuado. Asimismo, se confirma que la dimensión *Dinámicas de participación y gobernanza* es la mejor valorada con una media de 4,11, le sigue *Comunicación* con 4,02 y finalmente la dimensión *Estructura Organizativa* con 3,68.

Se observa también que la valoración media de las mujeres de 3,84 es inferior a la de los hombres la cual se ubica en 4,14 lo que podría interpretarse como una visión más crítica de las mujeres en algunos aspectos consultados como niveles de participación en el ED, niveles de comunicación interna y coordinación entre Grupos de Trabajo y GT y Equipo Técnico. Sin embargo, se puede decir que los hombres fueron más críticos en aspectos que tienen que ver con niveles de satisfacción con los mecanismos de participación en la asamblea, en niveles de participación en Grupos de Trabajo y en afirmaciones como “La asamblea promueve la reflexión colectiva” para lo que las mujeres mostraron una valoración más alta.

Valoración general (medias)

	Estructura Organizativa	Gobierno y participación	Comunicación	MEDIA
MEDIA MUJERES	3,53	4,04	3,86	3,84
MEDIA HOMBRES	3,88	4,24	4,23	4,14
MEDIA CONJUNTA	3,68	4,11	4,02	3,97

Según la relación que se tiene con la red, las valoraciones del equipo de la red son las más elevadas, le siguen las de las Direcciones o personas referentes de la red y, finalmente las personas con menores valoraciones son las de las personas de los equipos técnicos de los centros sociales.

Distribución según la relación con la red:

	Estructura Organizativa	Gobierno y participación	Comunicación	MEDIA
MEDIA equipo red	4,01	4,31	4,38	4,26
MEDIA Direcciones	3,81	4,02	4,06	3,98
MEDIA equipos técnicos CS	3,37	3,96	3,82	3,74

A continuación, se presentan los resultados agregados de la consulta.

2.2 Resultados agregados de la consulta

Expuestos los resultados de la encuesta, a continuación, se realiza la descripción y análisis de los resultados agregados, es decir, teniendo en cuenta los hallazgos de la encuesta, las entrevistas y el ejercicio de consulta en la asamblea y se sustentan con comentarios y testimonios de las personas participantes.

Los resultados se agrupan en 3 bloques, acordes con las 3 dimensiones definidas inicialmente: *Estructura Organizativa, Dinámicas de participación y gobernanza y mecanismos de comunicación.*

2.2.1 Sobre la Estructura Organizativa (EO)

Se han obtenido elementos dentro de la encuesta y las entrevistas para concluir que la Comunidad tiene una valoración positiva de la estructura organizativa de la red. Por ejemplo, en los resultados de la encuesta³ el 84,9% (28 personas) consideró que la EO de la red es “Totalmente adecuada” (5 personas) y “Bastante adecuada” (23 personas) para lograr los objetivos y cambios propuestos en la Planeación Estratégica 2024/27, lo cual se refuerza con los testimonios de las entrevistas y la reflexión del ejercicio en grupos realizado en la asamblea. Adicionalmente, las personas valoran la coordinación entre los equipos de la red y la labor del equipo dinamizador y de las secretarías:

*Es una estructura que responde a la dinámica y trabajo del COMPARTE*⁴.*

Existen responsables directos por eje y eso facilita el trabajo y la comunicación.*

Considero que es la estructura ideal por la magnitud y características de los participantes en la Red.*

La red funciona bien (E7)⁵ /reuniones bien organizadas/con objetivos claros ... hay devolución sobre lo que se trabaja ... muy bien preparadas las asambleas (E3)/ la organización y coordinación es excelente (E4)/ muy bien organizado (E5)

Esos espacios de coordinación: ED, GT y asamblea y esa forma de organizarse están siendo efectivas al menos visto desde la posición de una persona que está en una universidad. (E2)

Se hace bien que hay cosas que se deciden en ED y equipo de secretarías, y otras que se deciden en Asamblea y esta dinámica es buena porque no todo puede ser participativo (E8)

Sencillez, agilidad, transparencia como cultura (E3)

³ Ver [Resultados detallados de la Encuesta SOC 26 11 2024.docx](#)

⁴ El símbolo “*” responde a un comentario dentro de la encuesta.

⁵ Los códigos compuestos por la letra E y un número como E1, E2, E3, ... responden a la codificación para cada persona entrevistada con el objetivo de evitar algún tipo de sesgo. En todo caso se tiene una sistematización de cada entrevista para ser consultada en cualquier momento.

Los comentarios anteriores reflejan una red cuya estructura le ha permitido fluir y avanzar y donde se presenta una buena organización y coordinación entre instancias. No obstante, existen reflexiones sobre cómo debería darse el **crecimiento de la red y qué tipo de estructura** debería adoptar:

Bastante adecuada, sin embargo, siempre serán probables y posibles opciones de mejora que se adecuen a los ritmos, recursos y capacidades de los equipos.*

Considero que todo se puede mejorar, pero hasta el momento todo ha funcionado muy bien y hemos logrado cambios y resultados, en lo individual CS y en lo colectivo RED.*

Hay que tener en cuenta que las redes tienen un ciclo de vida, no perduran en el tiempo, tienen un nacimiento, una maduración y un cierre. COMPARTE es una red madura (de 10 años), pero puede ser, es una hipótesis, de que la estructura se haya quedado en la de una red que apenas se está gestando (E6) / Quizás sea bueno refrescar la estructura (E6)

Si no adecuamos la red a esto que va ganando en términos de capacidades de la gente se va quedando en una estructura obsoleta (E6)

Asimismo, se manifiesta temor respecto a si, con el crecimiento de la red, la estructura puede volverse más rígida y compleja, cuando lo que se busca es que siga siendo ágil y sencilla:

Hasta ahora ha funcionado esta estructura para impulsar las iniciativas de la red, lo importante es evaluar y adecuar lo que haga falta para que sea una organización ágil, flexible y que facilite la comunicación y toma de decisiones....*

A medida que crecemos nos complejizamos. "Me asusta que generemos una estructura rígida y compleja" la estructura debe ser ágil y sencilla. Una estructura que nos permita entender en qué momento estamos como red. Con comunicación ágil para la toma de decisiones" (E3)

Una cosa son la complejidad de las metodologías y otra la estructura de la red para avanzar y tomar decisiones (E3)

Algunos comentarios relevantes sobre el **Equipo Dinamizador (ED)** y los **Grupos de Trabajo (GT)**:

Considero que las personas de la Red que están desempeñando cada una de las funciones asignadas han sido muy bien seleccionadas y hasta el momento cumplen su rol a cabalidad.*

La labor de dinamización que realiza el equipo con su composición que tiene es muy importante y considero que esa forma de organización que consiste en los grupos de trabajo es eficaz (E2)

La red funciona muy bien desde el equipo dinamizador. El ED es riquísimo (E6). Es un equipo donde hay mucha reflexión y mucha claridad respecto al desarrollo de la red (E6)/el ED es muy comprometido (E8)/Reflejan un ambiente que se siente en comunidad (E1)

Muy importante esta instancia que debe dinamizar y supervisar el trabajo de las secretarías (E1) / El ED es un equipo con mucha capacidad y deseo de mejorar y promover aspectos como la agroecología (E8)

Yo no sé si los CS que no están representados en el equipo dinamizador y solo participan en las asambleas se sienten suficientemente presentes a la Red en su día a día, ¿para ellas esto es suficiente? (E2)

Se necesita espacios específicos para comentar cuestiones concretas y en ese sentido los grupos de trabajo cumplen un papel relevante (E2) / los GT son necesarios porque recuerdan a los CS qué y cómo hacer en el ámbito temático del GT (E8) / Debemos abogar para que haya el mayor número de CS participando en los GT (E3)

Respecto a la coordinación y las **secretarías** se resalta el profesionalismo en su labor, la organización, el seguimiento y los resultados en las diferentes actividades de la red.

Siempre hemos reconocido y aplaudido el trabajo de la Coordinación y las Secretarías de la Red.*

Afortunadamente se cuenta con un gran equipo potente para dinamizar la Red (otras redes no lo tienen), sólo falta aclarar y comunicar de mejor manera las responsabilidades de cada persona, a veces se percibe que algunos están más saturados de trabajo que otros. Pero en general están haciendo un trabajo muy valioso.*

En las entrevistas y la Asamblea se realizan propuestas especialmente dirigidas a la SE ya que en el momento de realizar esta consulta se está iniciando el proceso de relevo por jubilación de la actual secretaria:

Si es posible, sugeriría un cambio en la secretaría ejecutiva... Considerar que hay personas que puedan asumir ciertas acciones sin ser retiradas de lo que vienen haciendo en el CS, es decir, una secretaría ejecutiva se podría reconfigurar con una persona que coordine y un equipo con personas responsables de temáticas que actualmente tiene a cargo la SE (E6)

La secretaría ejecutiva, por ejemplo, requiere una persona con tiempo completo a la red, es muy exigente porque es un referente para los centros sociales ... y no sé si ese relevo se está preparando con antelación ... (E2)

Durante la asamblea se mencionó el seguimiento a la formación, aplicación de las metodologías y los enfoques en los procesos que desarrollan los centros sociales, lo que dio pie para reflexionar sobre el perfil y los apoyos que debería tener la Secretaría Ejecutiva (SE).

Adicionalmente, una de las personas entrevistadas menciona:

La red ha avanzado en muchos temas y se han generado capacidades en los equipos y se generarían más en caso que cambie la estructura de la Secretaría Ejecutiva a un grupo de personas desde los CS y una persona coordinadora (E6)

Por otro lado, en las entrevistas se comparten diversas perspectivas sobre el rol de ALBOAN en la Secretaría técnica:

Por la forma en que se ha construido Comparte... parece una estructura entre España y Latinoamérica. La información llega desde la secretaría técnica en España ...Por nuestro rol e

institución⁶ nos gustaría más sentarnos en la mesa con personas del sur ... Romper esquemas de control de los países del norte ... (E5)

El que se tenga una secretaría en Alboan (España) y otra en Latinoamérica ha generado un equilibrio (sin embargo, está abierto a discusión si los CS deciden sostener una de las secretarías) (E3)

Equipo técnico: Importante que esté Alboan para que nos dé la visión y proyección de la cooperación internacional (CI). Mirada sobre hacia dónde va la CI y la financiación (E8)

Sobre los **Centros Sociales (CS)** existe interés en que todos (los CS) tengan una participación más activa y mejore su representatividad en las diferentes instancias y en los asuntos de la red así como promover liderazgos más activos y propósitos en los CS.

*“Entonces en este compromiso de generar capacidades, hemos generado capacidades en los equipos”
“y hay que hacer que esas capacidades están en función no solo del Centro Social, sino que estén en función de la red” E6*

Yo no sé si los CS que no están representados en el equipo dinamizador y solo participan en las asambleas se sienten suficientemente presentes a la Red en su día a día, ¿para ellas esto es suficiente? o quizás hay que buscar para el caso de los SC, mecanismos complementarios a las asambleas como herramientas o vías que favorezcan la interacción con la dirección de la RED, intuyo que el reto puede estar ahí (E2)

Cómo lograr que los CS que no tengan tanto protagonismo en la gestión de la red sientan un nivel de pertenencia suficientemente alto (E2)

“Hay liderazgos muy particulares, unos que son de dejar hacer, dejar que fluya y puede estar bien; pero hay otros más propositivos que dan línea, que proponen caminos, estaría más inclinado por estos últimos, que se arriesgan” hay cosas que no se generan espontáneamente y nos volvemos gestores de proyectos y activistas desordenados. E6 refiriéndose a líderes de los CS (E6)

Entre los aspectos consultados en la encuesta, para la dimensión de la EO, que tuvieron **menor valoración**, es decir, que el porcentaje de las personas que escogieron las dos mejores valoraciones fue inferior al 75% se encontraron los siguientes:

- a) Sobre las funciones de los diferentes puestos: puntos 2.3 a 2.5 de la encuesta.
Se consultó sobre el conocimiento que se tiene de las funciones de los diferentes puestos y se encontró que existe escaso conocimiento de las funciones ya que aproximadamente el 40% de las personas encuestadas manifestó conocerlas medianamente, conocerlas poco o no conocerlas en absoluto. Asimismo, se preguntó si consideraban que existen funciones, puestos o instancias que deban ser modificadas o que no están siendo cubiertas para lo que no se obtuvo consenso, ya que aproximadamente el 42% de las personas opinó que no hay que modificar funciones y que no hay funciones que están siendo desatendidas, mientras que el 27% contestó

⁶ Entidad financiadora.

que sí a las mismas preguntas y aproximadamente el 30% manifestó que No sabe/No responde.

A continuación, algunos comentarios extraídos de las encuestas:

En la estructura actual están claras las funciones. El equipo técnico tiene espacios para orientar las responsabilidades de cada persona.

Me parece que las funciones en general están bien, solo hay que seguirlas fortaleciendo

Contar con un organigrama y funciones ágil para entender cómo funciona la red.

Creo que es necesario revisar las funciones de las distintas instancias con el ánimo de no duplicar, de agilizar y de generar mayor complementariedad

Creo que hay que revisar las funciones de la coordinación y las secretarías para que no haya solapamientos de funciones/tareas; así como también la labor de la responsable de GT y clarificar su rol.

No conozco a profundidad las funciones de las instancias de la Red.

Se debería considerar a otras personas al interior de la red que puedan acompañar a los centros sociales que aún requieren apoyo o asesoría en los diferentes grupos de trabajo que conforman la red.

La presencia y participación de la red en otras redes y foros relacionados con los temas que tratamos (articulación, incidencia sobre nuestra propuesta alternativa...).

- b) En cuanto a los criterios para conformar los Grupos de Trabajo (GT) y el Equipo dinamizador (ED): puntos 2.6 y 2.7 de la encuesta.

Se consultó por los criterios que deberían ser tenidos en cuenta para conformar los GT y el ED, para lo que se obtuvo un listado de criterios⁷ clasificados como: a) aspectos/cualidades que deben tener las personas que conforman los equipos, b) criterios normativos que tienen que ver con la representatividad, el tamaño del grupo, los periodos de rotación, la forma de elección, entre otros, y c) las funciones que deben ejercer estos equipos y sus responsabilidades.

Algunas contribuciones de las entrevistas:

Es importante que las personas que integren los grupos de trabajo puedan participar en alguna actividad de forma más general, como una contextualización. Se puede diseñar una información básica, a manera de introducción liderada por algún miembro del equipo dinamizador (E2)

Priorizar la pluralidad de los CS (E3) / Que haya un balance entre los integrantes de los GT, de organizaciones grandes y pequeñas, com más y com menos experiencia y de organizaciones más sólidas y otras más iniciales/formar cuadros (E2, E3, E6)

⁷ Ver Listado de criterios en los anexos.

La decisión de conformar los grupos de trabajo desde hace unos tres años también ayuda. Sin embargo, es importante estar pendientes del funcionamiento de los GT. E6 Importante que no se vuelvan acciones aisladas (E6)

Respecto a los criterios para las Secretarías técnica, ejecutiva y comercialización: Debe conocer muy bien la red. Conocer el funcionamiento de la red, los detalles y tener conocimientos en cierta profundidad sobre los temas que se están trabajando (E8)

c) Sobre los mecanismos de articulación con otros actores: punto 2.8

De acuerdo a los resultados de la encuesta las universidades son los actores en los que los mecanismos de articulación están mejor valorados. Mientras que los mecanismos de articulación con las empresas tuvieron la valoración más baja, ya que solo el 30% de las personas eligieron las opciones mejor valoradas y el restante 70% de las personas encuestadas escogieron las opciones “Moderadamente adecuados” 12 personas (36 “poco adecuados” %), 4 (12%) y “No sabe/No contesta 7 (21%).

Los mecanismos de articulación con entidades financiadoras, otras redes y otros actores también se ubicaron en aspectos a mejorar.

El trabajo que ha venido haciendo la RED y la articulación con varios actores, Universidad, Gobierno Vasco, Empresa Privada, CS y OP, es lo que ha dado credibilidad, confianza a la gestión acertada de la RED

Considero que todavía debemos incidir más en relacionamientos con otros actores como con las empresas.

*En todos los casos se podría mejorar la articulación, sobre todo con otros actores (otras redes)
Creo que hace falta una mayor coordinación entre los niveles de red y centro sociales para que se dé una mejor articulación con actores, sobre todo, los que están en el ámbito local-regional*

En la información recogida en las entrevistas este punto se relaciona con los desafíos que significa abrir la red a otros actores. Este es un tema que toma fuerza en los diferentes espacios de la red. Durante la asamblea, este aspecto estuvo presente en el ejercicio de imaginarnos la red en un mediano plazo. Asimismo, fue mencionado en los comentarios libres de la encuesta y por las personas entrevistadas.

Así como crecer en exceso lleva a la muerte prematura, centrarse en uno mismo también. Mantener el foco y el enfoque pero abrirse a otras realidades, para compartir y para aprender (E7)

¿Cómo estimular este sentido de reflexión profundo de la Red? Se deben hacer analogías con la biología y con el cuerpo humano, como funcionan todas las articulaciones. E6

Los actores que más resuenan son las empresas, las universidades y las organizaciones productoras.

La articulación con empresas sigue siendo algo para trabajar/ Con los actores que menos eficaces hemos sido es con las empresas.... Aquí tenemos mucho qué avanzar (E3)

... las organizaciones que no hacen parte de la red el invitarlos a hacer parte de los encuentros...la posibilidad de viajes de inmersión o de lo que me gusta llamar “pescas de corazones” (E2)

Asimismo, se aboga por una mayor reflexión sobre cómo puede darse una incorporación más activa de las Organizaciones Productoras (OP) en los diferentes espacios de la red. Teniendo en cuenta que los centros sociales son sus interlocutores en este momento.

Revisar con los CS el involucramiento de las OP (E4,E5)

¿Cómo articular e involucrar más a las OP en la toma decisiones en la red? Cómo vincular a las OP en los ambientes donde se toman las decisiones ... que tengan nivel de participación ... (E4, E5)

Redes de agricultores y productores, debemos revisar con los CS si hemos avanzado en involucramiento o no, pues son las protagonistas (E3)

Aunque ya existe una relación aceptable con universidades se motiva a pensar esta articulación:

Con las universidades necesitamos otras maneras de colaboración, porque se nos está agotando el tiempo y temáticas (E3) / las universidades deberían tener un rol más activo, tanto en asambleas como en otros espacios (E1)

Los mecanismos de la red son buenos hacia dentro, pero no tanto para influir en otros espacios como universidades, otras regiones, etc. Sin embargo, también se valora que no quieran ser El salvador del "mundo" sino que se centren en hacer bien lo que hacen (E7)

Con otros actores siempre queda faltando. Se requiere más criterio desde los CS. A veces falta aprovechar mejor los apoyos que llegan desde las universidades (E6).

Reflexiones y aportes de la Asamblea sobre la estructura organizativa

Los puntos anteriores fueron objeto de reflexión en la asamblea mediante un ejercicio colectivo en mesas de trabajo.

Los aspectos propuestos para mayor reflexión se dividieron en 3 temáticas, cada temática se asignó a 2 grupos de trabajo mixtos (centros sociales y entidades colaboradoras) así:

- Grupo 1 y 2: Funciones de la estructura organizativa

En resumen, los dos grupos expresaron estar satisfechos con las funciones actuales de la estructura organizativa. No obstante, hicieron contribuciones con el fin de mejorar el conocimiento de las funciones de los diferentes puestos, así como concretar el nivel de decisión que tiene cada una de las instancias. Solicitaron dar más claridad con las funciones de los centros sociales para aumentar su participación y revisar la función de incidencia de la red para lo que instaron a reflexionar sobre quién debería tener esta función. Finalmente, en cuanto a la estructura organizativa manifestaron su preocupación sobre que con el pasar del tiempo y su proyección de responder a los desafíos actuales no se torne en un organismo centralizado y que los centros sociales, por el contrario, mejoren

su dinamismo y participación. En este sentido, también llamaron a pensar en los apoyos que debe recibir la secretaría ejecutiva para responder a las solicitudes más crecientes de los centros sociales.

- Grupos 3 y 4: Criterios para conformar el equipo dinamizador y grupos de trabajo

Los grupos manifestaron estar de acuerdo con los criterios proporcionados en los resultados de la encuesta, los cuales se entregaron a cada grupo para la actividad y propusieron algunos criterios de elección y rotación de los miembros del ED y los GT.

La conclusión general es que se deben definir unos criterios mínimos que permitan estructurar mejor los GT y establecer mecanismos que les faciliten la coordinación y comunicación tanto con los CS como con los otros GT.

Uno de los grupos propuso reflexionar sobre la participación de las secretarías en el ED, ¿deberían hacer parte del ED siendo que el ED debe supervisar su trabajo? No obstante, en los resultados de esta consulta, tanto en encuestas como en las entrevistas, se resalta el trabajo de las secretarías en el equipo dinamizador. Es una reflexión que no tuvo mucho eco durante la asamblea así que queda abierta para otra fase de este análisis.

- Grupos 5 y 6: Coordinación entre equipos y mecanismos de articulación con otros actores

Se propuso definir mecanismos que ayuden a mejorar la coordinación entre los grupos de trabajo. Mecanismos que garanticen que los grupos de trabajo informen de sus avances y de las decisiones que van tomando al equipo dinamizador y a la Asamblea.

Abrir escenarios de coordinación y encuentro entre los grupos de trabajo y con los Centros Sociales en función de su planificación y mejorar los canales de comunicación hacia adentro para que la información generada por la red y en particular los GT llegue a todo el equipo de los Centros sociales.

Respecto a la articulación con otros actores:

Los grupos expresaron que falta desarrollar mecanismos para darnos a conocer y así conseguir más aliadas. Aunque se resaltan los avances en comunicación con la página web de la red Comparte. Adicionalmente, instan a que se debe impulsar y potenciar las alianzas con empresas.

En relación con otras redes y actores como la CPAL, uno de los grupos anima a participar en el grupo de referentes de Ecología Integral que pertenece a la red de centros sociales, y en otros espacios de la Compañía de Jesús a nivel global en los que se abordan temas de Comparte.

Adicionalmente, en el ejercicio de la asamblea se pidió a cada uno de los grupos pensar en la estructura organizativa de la red a mediano plazo, por ejemplo, a 10 años. Algunas de las reflexiones destacadas son las siguientes:

Hay un llamado de tres de los grupos de trabajo en este ejercicio y de algunas personas que a lo largo de la asamblea hicieron expresaron que se debería dar más participación a las organizaciones productoras (OP) dentro de la estructura organizativa de la red. En ese sentido se pedía reflexionar sobre el rol y participación de las OP dentro de la red.

Uno de los grupos propuso una estructura organizativa que amplíe la participación, inclusive en cobertura geográfica, con participación de otros centros que no son de la compañía de Jesús. Asimismo, una estructura que se descentralice, pensando en personas de la red articuladas a los centros sociales, pero movilizándolo en cada uno de esos territorios o donde está haciendo presencia el centro social. Y un consejo asesor, que permita conectar con la compañía de Jesús, con las universidades, con el mundo empresarial, pero también con el mundo de la cooperación. Por otro lado, uno de los grupos pidió reflexionar sobre cómo la CPAL se puede incorporar al trabajo de la asamblea, como miembro de la Asamblea o como una instancia de consulta.

Para ampliar información sobre los resultados de la actividad en la asamblea puede consultar: Relatoría de la asamblea de la red COMPARTE, punto 4.1 SOC.

2.2.2 Sobre las Dinámicas de Participación y Gobernanza (DPG)

Como se mencionó en la introducción de este capítulo la dimensión de Dinámicas de Participación y Gobernanza fue la mejor valorada en la encuesta. Los 4 puntos consultados desde el 3.1 al 3.4 con sus respectivas derivaciones en preguntas específicas obtuvieron resultados clasificados como fortalezas, ya que más del 75% de las personas encuestadas eligieron las dos valoraciones más altas.

Por ejemplo, a la pregunta si las asambleas favorecen **la reflexión colectiva**, el 82% de las personas encuestadas eligieron las dos valoraciones más altas, asimismo, respecto a la pregunta de si está satisfecho/a respecto a la toma de decisiones en las asambleas el 82,6% de las personas eligieron las dos opciones con valoraciones más altas. Esto mismo ocurrió con el nivel de participación y los mecanismos usados para permitir la misma con 78,3% y 82,6% respectivamente.

Las decisiones se toman después de un proceso de discusión que toma en cuenta la opinión y recomendaciones de los participantes.*

Es un espacio abierto para las opiniones y deliberaciones.*

Son espacios muy ricos de encuentro, en donde prevalece lo común lo colectivo y con personas que en su mayoría le apuestan a la red.*

Al ser un espacio de información y diálogo, se atiende a los participantes y se promueve una toma de decisiones concertadas.*

*Si, se favorece la reflexión colectiva, pero requiere de una preparación previa de las temáticas. Estas reflexiones han de darse al interno de cada CS y con OPs en algunos casos**

Se abre la posibilidad para que todos se expresen, aunque no siempre todos lo hacen, también a veces los tiempos de las asambleas pueden incidir en los grados de participación.

Siempre existen espacios de diálogo, en plenaria o en grupos pequeños. Como mejora sería bueno establecer algunas pautas para el consenso/mayoría, que ayuden a recoger tanto la opinión mayoritaria como la que no. Es decir, no perder las voces diversas que puedan quedar invisibilizadas /difuminadas.*

En cuanto a las preguntas referentes al funcionamiento, la satisfacción en la **participación y reflexión colectiva en el Equipo dinamizador y los grupos de trabajo** todos los resultados se ubicaron en fortalezas, con porcentajes superiores al 90% en algunas de las respuestas.

En los grupos de trabajo, quienes los integramos podemos participar dar nuestra opinión o puntos de vista del tema que se trata.*

*En el grupo de trabajo en el que estoy en las reuniones se participa y opina, y además se distribuyen tareas tanto para llevar las reuniones, como para algunos procesos**

Me encuentro bien participando en los grupos porque existe un análisis y reflexión más profunda de las temáticas de la red y además el nivel de propuesta que exista.*

Respecto al ED:

Las reuniones son muy participativas, con mucho compromiso de parte de los integrantes y se asumen comisiones en forma voluntaria.*

Hay mucha retroalimentación y esto permite que se aporte.*

*Es un espacio donde se puede opinar, comentar y proponer. Pues yo considero que funcionamos bien, hay consenso, se discute y se llega a acuerdos y sobre todo, todos cumplen con sus compromisos**

Es necesario asegurar la rotación de la representación.*

En este mismo sentido, las personas entrevistadas manifestaron:

Las asambleas presenciales funcionan muy bien, hay participación (E...)/ Es un espacio que permite una participación buena y significativa (E2)/muy buenos niveles de participación, la gente muy animada (E6)

"Mi experiencia ha sido muy positiva, las asambleas se manejan de un modo adecuado que promueve la participación y la interacción" (E1)

Los procesos de reflexión colectiva son muy positivos; se crean dinámicas de participación con diversidad de personas y centros sociales que enriquecen mucho (E8) / El trabajo de la red es muy exigente y fuerte en ejercicios de reflexión lo cual hace que las metodologías en todos los espacios promuevan la participación y la construcción conjunta (E6)

Aunque el ED tiene un núcleo estable que está anclado en los CS ... puede ser una reflexión que para determinadas reuniones sea interesante incorporar otros grupos de interés como universidades, inversores, consumidores(E2)

Con posibilidades de mejora:

Creo que hace falta homogeneizar el funcionamiento de los GT, crear unas pautas comunes de funcionamiento, porque ahora cada GT funciona como mejor considera.*

Implicación y motivación alta. Pero en ocasiones se identifica ciertas brechas de información entre persona del CS que participa en el grupo y otras personas de su CS.*

Creo que por el tiempo limitado de las reuniones (ED), no siempre disponemos del tiempo de calidad para reflexionar como haría falta.*

En ocasiones nos cuesta debatir, tener opiniones distintas, confrontar. Es necesario avanzar en el diálogo fraterno (E3)

A veces es difícil capturar la atención plena, estar realmente presente. Si nuestra red es alternativa y contracultural lo podríamos corregir (E3)

Los espacios presenciales son mucho mejor valorados, pero se resalta también las reuniones online:

Buena convocatoria, con participación activa y lo otro es que varias personas asumen conducción o alguna dinámica.*

*Se ofrece mucho trabajo avanzado previo para la reflexión y revisión que facilita la participación**

Las asambleas presenciales deben ser absolutamente maravillosas para que funcionen los espacios online (E3)/se me queda más presente cuando la asamblea es presencial ... (E1)

Tenemos que seguir buscando el equilibrio entre lo presencial y lo on-line. Lo on line es posible porque lo presencial sucede. Lo presencial crea confianza, lazos, fraternidad (E3)

Se extrañan dinámicas virtuales como en pandemia donde había más interacción con organizaciones productoras (E1)/ La asamblea es riquísima... incluso las asambleas virtuales, que son espacios cortos y a veces la gente dice que faltó tiempo para escuchar todas las voces (E6)

A la pregunta sobre **la coordinación que se da entre las diferentes instancias** (punto 3.4), los niveles de coordinación entre Asamblea y Equipo Dinamizador (78,8%), Equipo Dinamizador y Equipo Técnico (81,8%) y Equipo Técnico y Grupos de Trabajo (78,8%) fueron catalogados como fortalezas, mientras que la coordinación entre grupos de trabajo (63,6%) quedó como aspecto a mejorar y por esto fue tratado en la asamblea como se expuso en el apartado anterior.

Algunos comentarios positivos frente a este aspecto en las encuestas y por las personas entrevistadas:

Mi experiencia da cuenta de espacios y dinámicas activas, pertinentes y claves en los procesos del COMPARTE y de nuestro Centro Social.*

*La coordinación entre Asamblea, equipo dinamizador, grupos de trabajo, es muy buena**

Se realiza la coordinación necesaria para el desarrollo de los procesos. Entiendo que están bien articulados en torno a la coordinación general.*

La organización y coordinación es excelente (E4)/ muy bien organizado (E5)

Esos espacios de coordinación (ED, GT y asamblea) y esa forma de organizarse están siendo efectivas al menos visto desde la posición de una persona que está en una universidad (E2)

Comentarios que resaltan aspectos a mejorar:

No hay encuentros intergrupales, tal vez hay que tener alguno en el año.*

En la revisión de la estructura, la coordinación entre grupos de trabajo la veo muy necesaria.*

Aunque hay personas del equipo técnico que están en los grupos de trabajo no sé si esto garantiza la coordinación en su conjunto.*

*No contamos con espacios para la coordinación entre los grupos de trabajo y tampoco con espacios para revisar la estrategia y actividades de los grupos a nivel de red (cada grupo se organiza según considera) *.*

2.2.3 En cuanto a los Mecanismos de Comunicación

Se consultó (Puntos 4.1 al 4.4) sobre la comunicación entre las diferentes instancias de la red para lo que las personas valoraron muy bien la comunicación entre la asamblea y el ED, entre el ED y el equipo técnico, y con posibilidades de mejorar la comunicación entre el equipo técnico y los GT y entre los GT.

A las preguntas que tuvieron que ver con la relevancia, nivel de comprensión claridad y cantidad de la información recibida estuvieron valoradas como fortaleza.

En los espacios institucionales hay posibilidad de transmitir y poner al corriente a todo el equipo de los procesos y acciones que avanza el COMPARTE.*

Existe una mejora continua en los procesos de comunicación al interior de la Red.*

Considero que son informaciones pertinentes y ayudan mucho al proceso que llevamos.*

Con aspectos a mejorar como se lee a continuación en algunos comentarios:

Hace falta transmitir la información de la Red dentro de los Centros Sociales, hay muy poca apropiación de los equipos de los CS y como consecuencia muy poco apoyo, la información se centraliza en muy pocas personas.*

Creo que hace falta una mayor socialización de la propuesta de COMPARTE a todas las personas vinculadas con Comparte en los centros sociales.*

Hay centros sociales que no difunden toda la información o temas relevantes tratados en la asamblea.*

La comunicación entre los GT se da por iniciativa de las personas responsables. Convendría definir unos mecanismos y espacios de coordinación entre GT y con el ED o el ET y las personas responsables de llevarlo a cabo.*

Respecto a los canales/medios de comunicación los mejor valorados fueron: correos electrónicos, publicaciones elaboradas por la red y videos elaborados por la red. Los menos valorados Comunidad digital Glocal Network, Espacio de Comparte en la web de la CPAL y WhatsApp.

Los correos son claros y si no hay claridad, dan siempre la opción de aclarar dudas.*

La comunicación se mantiene constante, hay medios para conocer la información de la red y de los grupos, pero no siempre se usa.*

Aportes de las personas entrevistadas:

Se comparte una buena cantidad de información en la red; es información manejable y comprensible por parte de los CS (E8)

El blog ha servido mucho, la conexión con la web de la CPAL y ahora con la web propia eso va a mejorar muchísimo ... (E6)

Muy bien la página web. Conviene mostrar más el vínculo de la red con la CPAL y Jesuitas. Adicionalmente intentar traducir al inglés (E7)

Las secretarías están haciendo un esfuerzo grande por comunicar e informar. Hay que ver qué tanto los centros se están enterando de todo lo que se envía. Debemos mirar el tipo de comunicación que se requiere hacia adentro y hacia afuera.

Hay mucho por hacer, hay que dedicar tiempo y recursos (E3)

La comunicación del centro social hacia sus equipos y hacia las iniciativas. Cómo permear. Si esta narrativa (los desarrollos en metodologías) no se traduce en el equipo en el plan estratégico, se queda allí, hace corto circuito" (E6)

La parte final de la encuesta (puntos 5.1 a 5.5) se consultó sobre cuestiones generales como la siguiente afirmación:

“La Red COMPARTE es una red que promueve las decisiones colectivas y la participación de todos sus miembros en el desarrollo de sus actividades”

Donde se obtuvo que el 84,8% (28/33 personas) señalaron estar “Totalmente de acuerdo” o “De acuerdo” con la afirmación.

Así mismo se pidió a las participantes mencionar las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que ven en la red (Este listado se presenta como anexo).

3. Principales desafíos planteados en la consulta.

Se indican a continuación los principales desafíos expresados en esta consulta, provenientes principalmente de las personas entrevistadas, ya que se realizó una pregunta específica sobre esta cuestión. Se encontró que en su mayoría, estos desafíos están relacionados con el crecimiento de la red, la apertura y articulación con otros actores, la promoción de mayor incidencia manteniendo la esencia de la red, así como el incremento de la participación y sentido de pertenencia de los centros sociales y de las organizaciones productoras.

Crecimiento de la red, apertura y articulación con otros actores:

El foco y el enfoque y la participación de todas y todos puede ser un poco endogámica. Comparte es una perla preciosa poco expuesta, ¿por qué no ampliar los contactos con otros? Hay capacidades en la red para darle una dimensión más global (E7)

Cómo vincularnos con otras redes de la Compañía; hacer, por ejemplo, que las universidades apuesten por las alternativas al desarrollo (E8)

¿Cómo articular e involucrar más a las OP en la toma decisiones en la red? Cómo vincular a las OP en los ambientes donde se toman las decisiones ... que tengan nivel de participación ... E4 y E5

Comparte va hacia un crecimiento mayor de actores involucrados (E8)

Creo que para las organizaciones que no hacen parte de la red el invitarlos a hacer parte de los encuentros es algo que supone un avance sustancial ... lo que me gusta llamar “pescas de corazones” (E2)

Que se expanda con cuidado. No se trata de hacer otras cosas sino de llegar a otras gentes que están haciendo cosas similares. India y África están haciendo cosas muy interesantes, experiencias de las que se puede aprender mucho (E7)

Promoción de mayor incidencia:

Cómo la red COMPARTE puede ayudar a dialogar/incidir en los principales detractores en las zonas de trabajo en los territorios (por ejemplo, empresas del agro negocio...) / Que haya una incidencia en las políticas públicas de los países (E8)

Un desafío grande es proporcionar información al exterior de la realidad de la Red de forma fiable, con veracidad de los datos de manera completa y no anecdótica. E2

Un desafío importante, es realmente traducir los rasgos a los procesos de todos los actores y sujetos de la red ... no solo las OP o los CS sino también Universidades por ejemplo (E1)

Comparte tiene un enorme potencial. Tendríamos que dar un salto grande para mostrar los impactos de la red. Magis (más profundo y más amplio) ... colaboración sur-sur - unir más redes (E3)

Respecto a los Centros Sociales, comercialización y financiación:

Hacer mayor seguimiento a los procesos impulsados por Comparte en el CS; hay procesos que se quedan parados. Tiene que haber un seguimiento trimestral a los CS sobre los procesos impulsados por COMPARTE. Garantizar que podamos ir recordando lo que es el Plan estratégico Comparte en relación con cada cambio (E8)

Revisar de qué manera se escucha atentamente a los CS. Escucha atenta de sus necesidades (E3)

¿Cómo estimular la participación del 100% de los CS? (E6) / ¿cómo lograr que los CS que no tengan tanto protagonismo en la gestión de la red sientan un nivel de pertenencia suficientemente alto? (E2)

Otro desafío es la comercialización, hacer que la red favorezca ciertas sinergias, acciones conjuntas que beneficien a todos los que la integran si se avanza en el SASA, en el SPG, crear ese sello Comparte. E2

Luego vienen los temas de financiación, para que esto sea posible se requiere fuentes de financiación. E2 La financiación (E6)

Los desafíos presentados permiten tener una mirada más de contexto y de horizonte de la red COMPARTE. Algunos de estos desafíos nos remiten a una reflexión más profunda como las que tienen que ver con el crecimiento de la red o con la promoción de incidencia. Otros, están siendo trabajados en la actual Planeación Estratégica como el tema de articulación con otros actores desde el enfoque Multiactor, la comercialización y la financiación.

4. Propuestas y recomendaciones

En el capítulo 3 se han presentado los principales hallazgos de las consultas realizadas a través de la encuesta, las entrevistas y el ejercicio en la asamblea. A partir de estos resultados se ha podido determinar qué aspectos del funcionamiento de la red están muy bien valorados, los cuales se han considerados “fortalezas” y cuáles requieren de mayor reflexión y de planes de acción puesto que están catalogados como aspectos a mejorar.

Guiados también por los desafíos planteados en el capítulo anterior, esta sección presenta una serie de propuestas y recomendaciones que pretende dar luz a la fase 2 de este proceso de análisis del sistema organizativo de la red Comparte que será generar los procedimientos y protocolos que correspondan para mejorar su sistema de funcionamiento y gobierno.

Es pertinente resaltar, como se mencionó en la introducción, que ya existen procedimientos y protocolos que dan cuenta de la estructura organizativa de la red, así como de las funciones y responsabilidades de cada puesto, por lo que no se inicia desde cero. Pero se encuentra necesario *revisar y actualizar las funciones y perfiles de las instancias que componen la estructura organizativa de la red* (Asamblea, equipo dinamizador-ED, equipo técnico-ET y grupos de trabajo-GT); así como también los *criterios para: los procesos y mecanismos de*

selección y renovación de la coordinación, el equipo técnico y el equipo dinamizador, ii) la composición del ED y los GT.

La coordinación entre diferentes instancias viene siendo liderada por la coordinación y el equipo dinamizador y en algunos casos se da de manera orgánica o espontánea como ha sucedido entre algunos grupos de trabajo. No obstante, se ve necesario *revisar los mecanismos de funcionamiento y coordinación entre el ED, ET y GT, y entre los propios grupos de trabajo.*

En cuanto a la articulación con otros actores, se ha avanzado en la conceptualización del enfoque multiactor y es parte fundamental de la Planeación Estratégica 2024/27 (cambio 1 Ampliación y profundización de las alianzas multiactor), pero se presentan retos interesantes en cómo *mejorar la articulación con otras redes de la CPAL y revisar los criterios que se tienen para la articulación con empresas y universidades.*

Un aspecto a resaltar es que la red debe continuar con los criterios y procesos que le han permitido tener una muy buena valoración de los niveles de participación y de reflexión colectiva. Es decir, que debe cuidar los aspectos que le permiten seguir respondiendo de manera flexible a sus objetivos, a las demandas de sus integrantes y del contexto.

A continuación, se presentan las propuestas y recomendaciones teniendo en cuenta los aspectos que se han priorizado para mejorar el sistema organizativo de la red en esta fase de análisis:

4.1 Actualización de la estructura organizativa y su divulgación en la red.

- a) Revisar y actualizar las funciones y el nivel de decisión que se tiene en las diferentes instancias y para los diferentes puestos:
- b) Mejorar el conocimiento que se tiene sobre las funciones de las instancias y puestos del sistema organizativo.
 - Actualizar el documento donde reposen las funciones de cada puesto e instancias que intervienen en la red.
 - Elaborar una infografía que dé cuenta de estas funciones y comunicar a toda la comunidad.
 - Publicar esta infografía en la página web de la red para ser de consulta permanente.
- c) Iniciar un proceso de reflexión sobre cómo los Centros Sociales podrían ampliar su participación en el funcionamiento de la red, en lugar de ampliar el equipo técnico.

- d) Llevar a cabo un proceso de reflexión sobre funciones que requieren mayor desarrollo como las funciones de incidencia y de articulación con otros actores ¿deberían ser una función? y ¿qué instancias y puestos deberían hacerse cargo?
- e) Reflexión y definición de la nueva secretaría ejecutiva: cuáles serán sus funciones y ¿cómo generar apoyos específicos a la Secretaría Ejecutiva para el acompañamiento a los centros sociales?
- f) Contrastar el nombre y funciones de la Secretaría de Comercialización. ¿Es un puesto permanente de secretaría? Revisar si las funciones están acordes con las responsabilidades del puesto.

Otros aspectos a considerar como desafíos:

- Cómo involucrar más a las organizaciones productoras para que participen activamente de los asuntos de la red.
- De qué forma permitir que la red crezca y/o se articule con más actores sin perder su esencia, flexibilidad y agilidad.

4.2 Sobre la coordinación y el diálogo entre diferentes instancias.

En los hallazgos de la consulta se ha encontrado una valoración alta en el nivel de coordinación entre las diferentes instancias de la red, dinamizados especialmente por la coordinación, el equipo dinamizador y las secretarías. Sin embargo, se han encontrado aspectos a mejorar en la comunicación y coordinación entre los grupos de trabajo y de los grupos de trabajo con el ED y cómo los avances de los GT se comunican a los CS. En este sentido:

- Se propone definir mecanismos que ayuden a mejorar la coordinación entre los grupos de trabajo. Mecanismos que garanticen que los grupos de trabajo informen de sus avances y de las decisiones que se van tomando, tanto al equipo dinamizador como a la Asamblea.
- Abrir escenarios de coordinación y encuentro entre los grupos de trabajo y con los Centros Sociales en función de su planificación. Estos encuentros deberán tener un cronograma anual y ser parte de las funciones y responsabilidades de los grupos de trabajo.
- Ampliar espacios dentro del equipo Dinamizador para entablar diálogo con los Grupos de Trabajo. Este espacio puede aprovecharse para una especie de rendición de cuentas y para encauzar a los GT a las estrategias de la red.

- Buscar mecanismos para mejorar los canales de comunicación hacia el interior de la red de forma que la información generada y en particular por los GT llegue a todo el equipo de los Centros sociales.
 - Publicación de avances, podría ser en un drive conjunto.
 - Compartir buenas prácticas.
 - Mecanismos para realizar interconsultas entre grupos de trabajo de algún tema sensible.

4.3 Para una mejor y mayor articulación con la CPAL y con otros actores.

Tanto en la encuesta como en las entrevistas se manifestó que la red debería articularse más y mejor con otros actores. Algunos actores pueden significar un desafío como las empresas, otras redes, o entidades públicas. Asimismo, se ha sugerido fortalecer la articulación con las redes de la CPAL y otras organizaciones de la compañía de Jesús.

En este sentido las recomendaciones van en torno a:

- Revisar el cambio 1 *Ampliación y profundización de las alianzas Multiactor* de la PE 2024/27 y contrastar con las estrategias adoptadas para este fin. ¿Cumplen con las expectativas expresadas en esta consulta?

Si no están definidos, entonces definir los criterios que tiene la red para articularse con otros actores. Si se quiere articular con empresas o con otras redes, estas empresas y/o redes ¿qué criterios deben reunir? ¿Cuáles son los objetivos de esa articulación?
- Revisar si la función de articulación con otros actores está definida en la estructura organizativa de la red. ¿Es necesario que sea una función de una de las instancias? ¿los centros sociales además de tener la autonomía para articularse con los actores de influencia en su territorio qué función tienen en la articulación de actores que se relacionan a nivel de red?
- Reflexionar sobre las oportunidades de una mayor articulación en procesos y con redes de la CPAL: considerar los resultados del mapeo que la Conferencia de Provinciales para América Latina y el Caribe - CPAL ha realizado sobre sus redes en América Latina en 2024.
- Debatir sobre cómo articularse con otras redes de la compañía de Jesús como la red de Ecología integral o Ecojesuits que está centrada en aspectos de incidencia medioambiental.
- Revisar los mecanismos de articulación y las potenciales alianzas con las universidades", Es una relación que podría generar mejores resultados. Plantear

estratégicamente los resultados que se quieren obtener con las universidades e invitar a los Centros sociales a hacer parte de esa discusión.

4.4 Sobre los criterios para la composición de instancias.

Definir los criterios para: a) los procesos y mecanismos de selección y renovación de la coordinación, el equipo técnico y el equipo dinamizador, b) la composición del ED y los GT, y c) los mecanismos de funcionamiento y coordinación entre el ED, ET y GT, y entre los propios grupos de trabajo.

Deben ser criterios que permitan estructurar mejor los equipos de trabajo y establecer mecanismos que les faciliten la coordinación y comunicación tanto con los Centros Sociales como con los otros GT.

Entre las recomendaciones están que se tenga en cuenta la pluralidad de centros sociales y su participación más activa tanto en el ED como en los GT.

Asimismo, se plantea deseable que los grupos de trabajo incorporen un mix entre CS o personas con mayor experiencia en las temáticas específicas con otras que estén iniciando pero que están interesadas en trabajar más a fondo ese aspecto en su centro social. Asimismo, se valora positivamente que existan personas asesoras o colaboradoras de la red que puedan trabajar en los GT.

Algunos aspectos a considerar para definir la composición, renovación y funcionamiento de los GT y ED son:

- Cantidad de personas que componen los grupos de trabajo.
- Cualidades, actitudes y aptitudes de las personas que integran estos equipos.
- Cómo es la forma de elección de sus integrantes.
- Tiempo de permanencia o cómo se debe dar la rotación.
- Funciones y responsabilidades.

4.5 Mecanismos de comunicación.

Se resalta el avance en los mecanismos de comunicación de la red con la implementación de la nueva página web, así como su incorporación en el cambio 5 *Incremento de la visibilidad externa de la propuesta alternativa de COMPARTE* como parte de la PE 2024/27.

No en tanto, se plantean recomendaciones como las siguientes:

- Generar estrategias de comunicación interna que le permitan a la red permear a los equipos de los centros sociales en su totalidad y que la información no se quede en pocas personas del CS (director del CS o participante de GT).
- Crear estrategias junto con los CS para que las organizaciones productoras conozcan el valor agregado de pertenecer a la red Comparte.
- Seguir avanzando en el desarrollo de indicadores de resultado y de impacto (por ejemplo, a través del Sistema de Auditoría Socio Ambiental) que permitan una autoevaluación y favorezca la comunicación al exterior sobre los logros de la comunidad Comparte.
- Continuar produciendo material audiovisual de fácil acceso como mecanismo para comunicar a diferentes públicos.
- En la medida de lo posible ofrecer traducción simultánea al inglés y portugués de los materiales publicados.

4.6 Dinámicas de participación y gobierno

Se presentó en el inicio del diagnóstico que la dimensión de Dinámicas de Participación y gobernanza fue la mejor valorada, donde todos los aspectos consultados en la encuesta se ubicaron en la categoría de fortalezas. Sin embargo, se rescatan algunos aspectos que podrían ayudar a mantener esta buena valoración y trabajar en algunos aspectos que pueden ser mejorados.

- Es importante que la comunidad COMPARTE conozca la forma cómo se toman las decisiones de la red, en ese sentido se sugiere:
 - Diseñar un flujograma donde se explique con ejemplos cómo se da la toma de decisiones en la red Comparte.
- Para favorecer la reflexión colectiva en las asambleas es importante que los centros sociales conozcan las temáticas que van a ser tratadas con anterioridad para que pueda darse un análisis al interior del CS o incluso con las organizaciones productoras de ser necesario.
- Para mejorar la participación en la asamblea, proporcionar un tiempo prudente para que las personas se animen a dar sus puntos de vista.
- En cuanto al diálogo, aunque las decisiones se toman por consenso y mayoría, revisar de qué forma se puede dar voz a o recoger opiniones divergentes.

5. Análisis externo – cómo operan otras redes.

Como se mencionó en la metodología, la primera fase de la revisión del sistema organizativo de la red COMPARTE consta de un diagnóstico o análisis interno de la red y de una mirada a la forma de funcionamiento de otras redes o análisis externo. Es así que, en las primeras

reuniones del Grupo de Trabajo SOC se definieron los criterios para escoger las redes a ser consultadas.

Los criterios que se definieron fueron los siguientes:

Criterios para seleccionar las redes a consultar	
Ámbito territorial	En un principio se definió un ámbito latinoamericano, pero luego se amplió a otras regiones, dada la dificultad de encontrar redes que cumplieran con el resto de criterios definidos.
Tipo de organización	Preferiblemente redes de segundo o tercer nivel, pero también se pueden considerar "movimientos" teniendo en cuenta que el tipo de estructura organizativa y estilo de gobernanza puedan ser de interés para lo que se propone en este análisis.
Tiempo recorrido como Red	Que cuente con al menos 5 años de recorrido como Red
Enfoque	>Que acompañen iniciativas económicas alternativas. >Que tengan prácticas de intercambio de experiencias. >Tener en cuenta redes feministas y/o ambientales relacionadas con alternativas económicas.
Tamaño de la Red	Un tamaño que sea pertinente para analizar en términos de cantidad de componentes y flujos de intercambios.

En un mapeo realizado por la secretaría técnica para este análisis se propusieron alrededor de 10 redes, entre las cuales se encontraban: la Red Jesuita con Migrantes, REAS red de redes, INADES África, Red SIAL, Red LAC, entre otras.

Por votación del Grupo de trabajo se escogieron las siguientes redes teniendo en cuenta que fueran las que más se acercaban a cumplir los criterios definidos.

- Federación Internacional Fe y Alegría
- Red Intercontinental para la promoción de la economía social y solidaria de América Latina y El Caribe (RIPESS LAC)
- Rede Nacional de Economía Solidaria y Feminista de Brasil (RESF)

Finalmente, se entrevistaron solo dos redes debido a la dificultad para concretar la entrevista con RESF.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, cuyas preguntas giraron en torno a:

- En primer lugar, indagar sobre cómo se conforma el tejido de la red, es decir, cómo se organizan, y cómo se da el trabajo en red, así como los componentes que conforman su estructura organizativa y qué tanta dependencia o autonomía tiene cada componente de la Red.
- En segundo lugar, conocer sobre sus espacios de gobernanza y toma de decisiones, en este sentido, quiénes integran esos espacios de gobernanza, cómo se toman las decisiones y cómo es el proceso de participación de cada uno de los componentes de la red. Finalmente, se preguntó por los factores de éxito y los retos del trabajo en red y las estrategias adoptadas para llevar a feliz término sus objetivos. Algunas recomendaciones para la red COMPARTE también fueron recibidas.

5.1 Aspectos generales de la Federación Internacional Fe y Alegría y RIPESS LAC

Fe y Alegría es un movimiento que promueve la educación popular integral y la promoción social orientada a territorios donde predomina la población excluida. El movimiento busca la transformación social y se basa en principios cristianos de justicia, solidaridad y participación.

Actualmente, existen centros educativos de Fe y Alegría en 22 países de 4 continentes. Los centros educativos de cada país conforman un Fe y Alegría Nacional y estos a su vez conforman la Federación Internacional de Fe y Alegría.

La historia de Fe y Alegría como movimiento de educación popular y materializada en centros educativos comienza en los años 50's en Venezuela, mientras que la reflexión y decisión de iniciar una Federación comienza aproximadamente 30 años después (en 1986), como lo menciona la persona entrevistada:

“... la federación nace de la reflexión propia de crear un espacio en el que se pudieran coordinar de manera más eficiente y que fuera garante de la identidad, los valores y de la orientación del movimiento”.

La gran pregunta de reflexión es: qué es aquello que solo podemos hacer si lo hacemos juntos. Es un discernimiento complejo.

Por su parte, *RIPESS* es una red de redes intercontinental cuya misión es construir y promover la economía social y solidaria en el mundo, incorporando la dimensión social y ética en todas las actividades económicas. Esta red tuvo sus inicios en 1997 en el marco de la agenda “Globalización de la solidaridad”, un encuentro mundial que se hacía cada 4 años para promocionar la economía solidaria en los diferentes continentes. Sin embargo, es solo hasta el 2002 que toma el nombre de RIPESS y el capítulo para América Latina y el Caribe *RIPESS LAC* tiene sus inicios en el año 2005.

RIPESS LAC agrupa a organizaciones de carácter comunitario, asociativo, cooperativo, mutualista así como a movimientos ciudadanos actuando para una economía solidaria en América Latina. Su objetivo principal es la producción y el intercambio de recursos y conocimientos para fortalecer la base de un movimiento alternativo al sistema capitalista actual (RIPESS LAC)

RIPESS LAC es una red de redes que articula organizaciones a nivel nacional, regional, sectorial y está compuesta por 24 redes/organizaciones (14 de ellas son las más activas) y está presente en 14 países en Latinoamérica y el Caribe.

4.2 Cómo se entretrejen estas redes – estructura organizativa

En cuanto al tejido de la red o estructura organizativa, *Fe y Alegría (FyA)* al ser una federación, sus componentes nacionales son independientes. El mayor órgano de gobierno es la **Asamblea** a la cual asisten dos personas por país y se desarrolla cada año en el mes de marzo. En la asamblea es donde se aprueban el presupuesto y el plan de acción.

La asamblea elige una **junta directiva** de 5 personas y propone una terna para la elección del **coordinador general** de la federación que tiene un periodo de 6 años y tiene una dedicación de tiempo completo. La decisión de quién será el coordinador la toma la Conferencia de Provinciales para América Latina y el Caribe (CPAL).

La coordinación general representa oficial y legalmente a la federación, ejecuta los mandatos de la asamblea y la junta directiva, coordina las relaciones de las FyA nacionales con organismos internacionales, entre otras funciones; y se soporta en una **oficina de coordinación general** conformadas por un equipo de **secretaría ejecutiva**, una **coordinación de desarrollo** y un **equipo de liderazgo de las iniciativas federativas**.

Existe también un **Consejo de directores nacionales** que no es un órgano de gobierno sino de coordinación, el cual se reúne 3 veces al año.

Un aspecto interesante es que la federación se caracteriza por tener un sistema de jerarquía y de redarquía. En este sentido, tiene:

- Un equipo de trabajo con sede en Bogotá – oficina de coordinación general (que es la **jerarquía**/ de arriba a abajo) que trabaja al servicio de la federación y,

8 redes lideradas desde los países que son una **redarquía** (de abajo hacia arriba) y que trabajan cada una de las iniciativas federativas.

Se les llama también “iniciativas internacionales” (son redes) lideradas por una persona de un equipo nacional “que es buena haciendo eso”.

El equipo de Bogotá trabaja con las 8 personas que lideran las redes en cada país.

Estas 8 iniciativas (redes) mencionadas por la persona entrevistada representan las iniciativas o líneas de trabajo conjunto, a saber:

- Ecología integral
- Formación para el trabajo
- Juventudes
- Ciudadanía
- Innovación pedagógica
- Educación inclusiva
- Migración
- Infancia temprana

Un aspecto a resaltar en la entrevista es lo señalado por el entrevistado sobre la formación de equipos cualificados en la federación y en general en las redes. La persona entrevistada insiste en que:

Con voluntarios no se pueden implementar proyectos.

Y apunta a que uno de los mayores retos de las redes es el amateurismo de los equipos.

Otro problema que veo en las redes es el amateurismo de los equipos de gestión. Se requieren capacidades de primer nivel. Para tener datos precisos, estrategias más definidas. Reto: profesionalización de los equipos.

La federación viene trabajando de la siguiente forma: Se pacta con un país traer a una persona para trabajar en el equipo de federación (ejemplo una técnica de incidencia – trabaja 3 años – se queda en su país, pero trabaja con el equipo federativo) “... *se aprovecha el talento humano*” menciona la persona entrevistada.

Se emplea un modelo metanacional de construir valor a través de las capacidades ya instaladas en los países.

Por ejemplo, comunicación está en Venezuela, protección está en Guatemala, pedagogía en Nicaragua, ... El equipo está descentralizado.

Por lo tanto se busca que las personas que lideran las Iniciativas sean personas que dan línea estratégica, crean marcos de referencia, teorías de cambio, sistematización, lideren proyectos pequeños, etc.

Gráfico 4: Organización Fe y Alegría.

(Pendiente actualizar las iniciativas federativas. Eran 12 ahora son 8)



Fuente: Fe y Alegría (Web)

Sobre el proceso de integración de otras Fe y Alegría

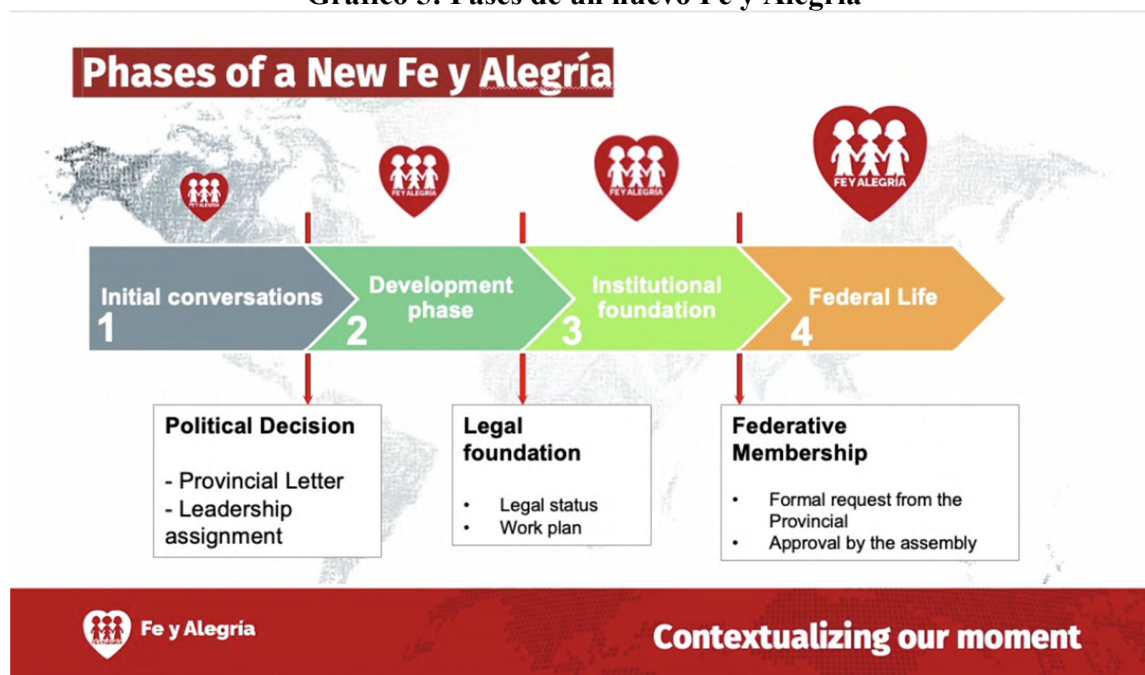
Las Fe y Alegría son un movimiento, así que no se expanden porque sí, sino que, aseguran el nicho misional de la educación popular en el mundo (Nicho de personas vulnerables en frontera)

No es una expansión sino una integración en internacionalización. Lo que hace es integrar otros procesos al movimiento.

Tienen bien definido las etapas que se deben llevar para hacer parte de Fe y Alegría.

“No es un proceso fácil, para que luego no haya que dar marcha atrás”.

Gráfico 5: Fases de un nuevo Fe y Alegría



Hay un fuerte componente de diálogo intercultural. Se aseguran que entiendan la misión y lo que es la educación popular. Actualmente son 22 las Fe y Alegría que hacen parte de la federación y luego hay organizaciones aliadas, emergentes. Solo estas 22 tienen derecho a voto. Esto es un proceso que llevan con cuidado porque cuando se invitaba organizaciones emergentes a los consejos tenían problemas para avanzar o profundizar en algunos temas.

De África ya hay tres países que hacen parte de la federación. En Asia hay dos Fe y Alegría: Nepal y Camboya, que participan en las asambleas, pero no están federados, es decir, que no participan de los consejos. Todavía no han pasado todo el proceso para ser aceptados.

Hacer parte de la federación lleva tiempo.

En el caso de RIPESS LAC la asamblea es el órgano superior, en el que participan todas las redes a través de un delegado y un suplente.

En la asamblea se nombra un **Consejo Directivo Regional (CDR)**. Se encuentran en proceso de reflexión para cambiar el nombre a “Consejo Dinamizador Regional”. En este consejo participan 7 personas que pertenecen a 7 redes diferentes.

La rotación del CDR se da cada dos años, al igual que la coordinación.

En este momento hay una coordinación ampliada: **coordinador** (en Colombia) y **coordinadora** (en Guatemala).

Se cuenta con una Secretaría técnica, el cual es un puesto contratado. No hay secretaría ejecutiva. En el pasado tuvieron secretaría ejecutiva pero sus funciones se traslapaban con las de la coordinación, es cuestiones de representación política y otras, por lo que decidieron eliminar esa posición.

5.3 Mecanismos de participación, toma de decisiones y gobernanza

En Fe y Alegría la **asamblea** es el máximo órgano de gobierno y aprueba el presupuesto, los planes y políticas de la federación y decide sobre la aprobación de entrada o salida de miembros de la federación, entre otras responsabilidades. A la **asamblea** asisten la dirección nacional de cada país más una persona delegada, la junta directiva, la coordinación general de la federación y el presidente de la CPAL o delegado.

La **junta directiva** consta de 5 personas elegidas por la asamblea + el coordinador general. A la junta directiva le corresponde velar por el seguimiento y cumplimiento de los planes y políticas federativas, preparar y dirigir las asambleas, velar por la sostenibilidad económica de los planes y programas, entre otras.

Cada 6 años se elige un/a **coordinador/a general**. En un comienzo, la coordinación la tomaba un director/a nacional de un FyA, entonces todo se trasladaba a ese país. Pero a medida que la federación fue incrementando su aporte de valor se definió tener un coordinador/a exclusivo (hace tres coordinadores que es un puesto full time) y se definió tener el equipo de trabajo en Bogotá, para reunir un cluster de talento. El coordinador implementa lo que la asamblea aprueba.

No hay un director sino un coordinador y eso lo hace más complejo, pero también más potente.

En este sentido, la coordinación no tiene mandato sobre las direcciones nacionales y solo puede sugerir, motivar, persuadir e invitar a procesos.

como lo mencionó la persona entrevistada.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, es el presidente de la CPAL quien elige la persona que tomará la coordinación general.

Esto ha creado conflicto, ya que la federación no es una red solo latinoamericana, pero se está bajo la gobernanza jesuítica latinoamericana.

Ahora hay una fase en que se está repensando la estructura de gobernanza, porque no puede ser solo latinoamericana. Es un reto. Ver qué papel deben jugar otros presidentes de conferencias, qué vinculación tienen con Roma.

Existe un **Consejo de directores nacionales** que es consultivo el cual se reúne dos veces al año y es convocado por la junta directiva para hacer seguimiento a la ejecución del operativo, así como para reflexionar sobre proyecciones de la federación.

La federación definió **8 iniciativas que trabajan como redes**, cada una de ellas lideradas por un país, de forma que se descentralizan las propuestas y desarrollos en cada temática. El movimiento se expresa en esas 8 temáticas. Escriben documentos de referencia, hacen propuestas. Cada país es libre de pertenecer. Cada país define una persona y grupo de trabajo para liderar esta iniciativa a nivel federativo, es decir, que son los responsables de animar a los otros países a participar en esta temática. Teniendo en cuenta que estas personas continúan desempeñando funciones en su sede de Fe y Alegría Nacional se pide que marquen las pautas, que definan conceptos orienten el desarrollo federativo de la temática.

Sin embargo, esta forma de trabajo en redarquía tiene sus retos:

Este tipo de trabajo con liderazgos temáticos desde los países requiere mucho consenso, mucho diálogo y es innovador. También es agotador y hay cosas que no funcionan.

La evolución hacia una redarquía ha sido fruto de muchos años de trabajo y el equilibrio difícil es cómo asegurar que se avanza como federación sin desempoderar a los equipos nacionales.

Cada dos años se desarrolla un **congreso temático**. Este congreso es un espacio para dar mayor visibilidad y avanzar en algunas temáticas. Uno de los productos de este congreso es una publicación. Previo al congreso se trabajan mesas nacionales para llegar preparados y conseguir avanzar en los temas seleccionados.

Espacio de mayor visibilidad. Se realiza una publicación. Previamente se trabajan mesas nacionales para llegar preparados.

Dentro de RIPESS LAC las dinámicas de participación y gobierno están representadas en la asamblea, el Consejo Directivo Regional y las comisiones temáticas.

La asamblea se desarrolla cada dos años de manera virtual, sin embargo, hace dos años se tuvo presencial. Asisten un delegado de cada red o socio de RIPESS LAC y un suplente. El delegado tiene voz y voto, el suplente tiene voz, pero no derecho al voto.

Como se mencionó anteriormente, la asamblea nombra un Consejo Directivo Regional (CDR) que está compuesto por 7 personas de diferentes redes y tiene como objetivo hacer seguimiento y velar por el cumplimiento de lo definido en la asamblea, así como dinamizar el plan estratégico a dos años.

El CDR es como la comisión política, que va a representar a RIPESS en los diferentes escenarios ... que instala una mirada de la ESS desde el RIPESS (E1).

Las **comisiones temáticas son siete (7)**, este es de los componentes el más importante, de acuerdo a lo manifestado por una de las personas entrevistadas (E1), porque es donde se materializa la economía social y solidaria:

- i) Pueblos originarios,
- ii) Educación e Investigación,
- iii) Equidad de Género,
- iv) Circuitos Económicos Solidarios,
- v) Incidencia Política y Comunicación,
- v) Jóvenes
- vi) Protección social

Una red puede participar en máximo dos comisiones y de preferencia deben ser distintas personas para permitir la participación de más integrantes y otras redes. Las comisiones definen su propio plan de trabajo, tienen sus propias formas de organizar la participación, pero reconocen la jerarquía del CDR y de la Asamblea. Es decir, que en el momento de convocar a una actividad deben consultar con el CDR.

Se ha propuesto que los/las líderes de las comisiones sean quienes integren el CDR, es decir, que sean las comisiones las que elijan a su representante en el CDR, pero sigue en proceso de reflexión. Lo que sucede ahora, es que cada persona del CDR (elegido en la asamblea) participa en una comisión.

Cómo migrar a una coordinación ampliada, donde participan líderes de comisiones (E3)

Las comisiones tienen sus propias dinámicas de participación y esto ayuda mucho (E1)

La coordinación y el CDR se encuentran revisando el documento marco para RIPESS LAC, pero están en la reflexión de si este debe ser un documento tipo “reglamento” o un documento tipo “pacto” o acuerdo colectivo que va más acorde con un proceso voluntario y orgánico de funcionamiento de una red.

Además, el “E1” manifiesta que este marco de acción o pacto debe ser “flexible” ya que revisando los estatutos actuales se parecen más una organización que a una red y se quiere que tenga el espíritu de una red.

Existen reflexiones entre construir un movimiento o construir una red. ¿Qué debe ser? (E3)

Por otro lado, se han tenido problemas de gobernanza, de acuerdo a lo manifestado por E2,

Hay una comisión que está al pendiente y cuestiona más lo que se está haciendo ... se trata de prestarles atención y modificar algunas cosas, pero hay otras comisiones con las que se trabaja mejor ... (E2).

Sin embargo,

Este CDR ha ayudado mucho a recuperar la credibilidad de las redes sociales (E2)

...ahora existe buena sintonía con las comisiones de trabajo (E1)

La coordinación entre comisiones y entre comisiones y el CDR está estipulado, pero E2 manifiesta que no se hace.

Hay problemas para que las comisiones comuniquen lo que hacen

Hay muchas dificultades ...con la comunicación ... no sé si decir, una lucha de poder o gente que se quiere perpetuar en algunos espacios.

Respecto a su pertenencia a RIPESS Intercontinental, RIPESS LAC mantiene reuniones mensuales y ha puesto una posición y lectura más crítica y contextual de las temáticas de interés donde aportan una lectura más política y ha contribuido recientemente con el debate de la economía popular y la incorporación de la mirada de los pueblos indígenas como un aporte más desde el sur, desde la periferia.

5.4 Principales retos y estrategias

Los principales retos mencionados por la persona entrevistada de Fe y Alegría giraron en torno al diálogo que se debe dar en medio de la interculturalidad, cómo desarrollar equipos de trabajo de alto nivel y salir del amateurismo; y cómo seguir gestionando la gobernanza jesuítica y acompañando a la compañía de Jesús en los procesos de transformación que se avecinan.

El mayor reto es cómo dialogar con la interculturalidad. Asegurar que se está dando el diálogo que se cree. Son infinitos los malentendidos, suspicacias debido a la herencia colonial.

“Somos ciertamente un ecosistema complejo ... “más si sumamos África, Asia, otros contextos, cosmovisiones.

Otro problema que veo en las redes es el amateurismo de los equipos de gestión. Se requieren capacidades de primer nivel. Para tener datos precisos, estrategias más definidas. Reto profesionalización de los equipos.

Otro reto es cómo acompañar a la compañía de Jesús en un declive enorme de números de jesuitas y religiosos en los próximos años. Porque Fe y Alegría se construye mucho sobre el trabajo de jesuitas y religiosos y esto va a cambiar el panorama en los próximos años.

Tenemos clara la identidad eclesial, “somos un movimiento de iglesia”. “Pero somos una red abierta, esto entra en conflicto con el parecer de gobernanza jesuítica”.

A la compañía de Jesús algunas veces le cuesta o no sabe cómo trabajar con nosotros. Esto le puede pasar a Comparte.

RIPESS LAC menciona los siguientes retos:

Ha sido un espacio bastante interesante pero también bastante complejo, ... trabajar en RIPESS. Cómo hacer que se aglutinen tantos países y como hacer concordancia en tantas, porque a veces tenemos conceptos de la ESS que son diferentes entre los países, ... pero ha sido una súper experiencia enriquecedora (E2)

El financiamiento es un desafío, para desarrollar los proyectos de las comisiones, ya que los recursos no son suficientes.

Hacer crecer más la red. Mas fuerte más consolidada

Gestionar las luchas de poder

Cómo se empodera más a las mujeres

Cómo se logra una comunicación más fluida entre comisiones

Cómo lograr la secuencia de trabajo. Como será que va a funcionar con un nuevo CDR.

En cuanto a las alianzas estratégicas:

Menciona una de las personas entrevistadas que se deben definir unos lineamientos para establecer alianzas, ya que consideran que algunos actores solo quieren sacar provecho de RIPESS. Asimismo, otra de las personas entrevistadas comenta que la red se resiste desde hace mucho tiempo en articularse con universidades o con grupos de investigación.

Hay aliados que creemos que sí son estratégicos, pero si hay otros en los que debemos poner unos lineamientos ya que nos hemos dado cuenta que solo se aprovechan del espacio de la RIPESS para posicionar su marca o para posicionarse ellos y luego ya no están... (E2)

Aún no se tiene un procedimiento para la resolución de conflictos (E2) aunque E3 manifiesta:

Tener un espacio de previsión de conflictos, pero mejores códigos de convivencia que reglamentos (E3)

Entre las estrategias adoptadas por RIPESS LAC en este mandato ha sido el diplomado “...ha sido un éxito” como lo mencionan E1 y E2.

Los fondos los buscó el CDR y ... ha sido bueno para el posicionamiento de RIPESS.

En este diplomado se inscribieron 400 personas de redes y organizaciones de todo el continente. Con presencia de expositores como: José Luis Coraggio de Argentina y Euclides Mance de Brasil, referentes de la economía solidaria en Latinoamérica y en el mundo.

El diplomado ha tenido un éxito impresionante ... esto ha permitido avivar la red (E1)

Uno de los grandes logros que se mencionan ha sido la incorporación en el debate latinoamericano de una categoría como la economía popular “*en esto ha trabajado RIPESS*” menciona E1.

.... Hay trabajadores por fuera de la protección social. El estado debe recuperar la relación con lo popular.

Hemos participado en el debate de la economía popular en el plan de desarrollo en Colombia, por ejemplo.

La participación en ECOOVIDA en Cali en octubre de 2024.

En ECOOVIDA se tuvo una buena representación: 34 intervenciones y 21 exposiciones (E2)

Adicionalmente, han participado o están participando en:

- Resoluciones de Naciones Unidas para la promoción de la economía social y solidaria.
- En la resolución de la OIT para la promoción de la economía solidaria
- En el marco de la COP 16 y ECOOVIDA
- Lobby en el gobierno, senado y cámara y en algunos ministerios presentando las resoluciones de ONU y OIT
- En la incorporación del debate de la economía popular en las políticas públicas en diferentes países como Colombia, donde se está desarrollando una ley para la economía popular.
- Perú y Argentina tiene mayor incidencia a nivel regional/local

Se ha recuperado la incidencia política. Se vio en ECOOVIDA y en la COP16 ... y con un diplomado de alto nivel (E1)

La economía social y solidaria a veces se queda más en desarrollos de metodologías ... y pierden el horizonte político. Se ha recuperado el papel de RIPESS como una red importante a nivel internacional (E1)

Otro factor de éxito ha sido el eco puesto en los gobiernos para hablar de ESS, por ejemplo, en Guatemala (E2).

Hemos impulsado mucho el tema de juventud y mujeres ... (E2) ... El espacio que logremos las mujeres es el espacio que queremos tener ... debemos insistir y resistir... (E2)

Con lo que intentan cumplir su objetivo de generar diálogo con las diferentes instancias de gobierno y hacer incidencia en el sistema de políticas públicas a favor de la economía social y solidaria en 3 niveles: global, nacional, regional/local.

Comunicación:



Están trabajando en una estrategia de comunicación para lo cual el diplomado y la participación en ECOOVIDA ha sido fundamental para visibilizar el trabajo de RIPESS.

Con la participación en ECOOVIDA se hizo una postal con un QR lo que facilitó que muchas personas fueran a la página y conocieran el trabajo de RIPESS (E2)

En ECOOVIDA se tuvo una buena representación: 34 intervenciones y exposiciones (E1)

Se está trabajando en tener protocolos de comunicación, protocolos de representatividad. La página web se encuentra en proceso de actualización.

Respecto a los fondos con los que trabaja RIPESS, “E1” menciona que son una red autogestionada y cuentan con pocos recursos financieros que provienen de cooperación internacional y se utilizan para procesos de formación y para el salario de la secretaria técnica.

Mensajes para la red Comparte

Una de las personas entrevistadas manifiesta que:

La red Comparte es uno de los programas estrella de la CPAL con un enfoque muy importante (Fe y Alegría).

Sin embargo, recomienda conocer muy bien cómo trabaja la compañía de Jesús en el ámbito internacional.

En cuanto a la Cohesión y sentido de pertenencia ... *la clave, el pegamento de la red dice la persona de Fe y Alegría es tener una identidad clara y misión clara. La ventaja de COMPARTE es que tiene un nicho propio. La identidad de Comparte está definida.*

La única ambigüedad que observa el entrevistado es con la red de centros sociales, se pregunta si es, o no es parte de la red de centros sociales, o si es una subred. También observa que COMPARTE se junta con otros que no están en la red y dice “esto no es malo, porque hace parte del trabajo en red”

La recomendación sería hibridar con procesos y con redes existentes. Fe y Alegría hace conexiones a través de la red Javier y menciona:

Esto requiere una lógica o inteligencia organizacional, que es un temazo para el tipo de liderazgo que se necesita.

Otro reto que resaltó como muy importante también para FyA es cómo asegurar que las direcciones nacionales que están focalizadas en servicios sociales nacionales puedan elevar su visión estratégica para gobernar una red regional o internacional.

Para esto se requiere un perfil diferente de liderazgo y debe ser alguien con visión estratégica internacional o regional.

Por parte de RIPESS LAC, se menciona que uno de los esfuerzos de las redes es buscar recursos y esto se concentra en la coordinación por lo que se tiende a parecer más a una ONG y se pierde la dinámica de red por estar buscando recursos enfocadas en un proyecto especial (E3).

El tema de multiplicación de la información es de lo más complejo, cómo llegar con toda la información a todas las partes interesadas (E3).

4.5 Conclusiones y recomendaciones desde el análisis externo

En la reflexión de la información recibida de otras redes, se puede decir que, aunque existen diferencias con COMPARTE en los elementos que las componen, en especial con la Federación Internacional Fe y Alegría, se repite el mismo espíritu de descentralización y redarquía, pero manteniendo un componente centralizado y jerárquico como la oficina de coordinación de Fe y Alegría, el CDR en RIPESS LAC y el ED en COMPARTE junto a puestos como las coordinaciones y las secretarías.

La asamblea se mantiene como el órgano superior en las redes entrevistadas y en COMPARTE, sin muchas diferencias en sus formas de participación y toma de decisiones. El componente temático se trabaja en comisiones (RIPESS LAC), grupos de trabajo (COMPARTE) y/o iniciativas/redes (FyA) con cierto grado de autonomía, pero reconociendo su subordinación a otros espacios como la asamblea, consejos directivos o dinamizadores. Se observa que estos espacios de desarrollo temático vienen tomando cada vez más importancia y desde las coordinaciones se revela preocupación de que estas comisiones se aislen o se independicen demasiado del centro de la red.

Las reflexiones con los entrevistados permiten develar un interés en cualificar más los equipos de las redes y en aprovechar la experiencia y conocimiento de las personas que ya hacen parte de las organizaciones que integran la red. En el caso de Fe y Alegría, por ejemplo, se paga una persona de una de las Fe y Alegría nacional que sea buena en un asunto de interés de la red para que trabaje con la Oficina de coordinación por un período de tiempo, pero esta persona continúa instalada en su país de origen.

Existe una debilidad en la definición o actualización de marcos de acción, procedimientos, protocolos o documentos “pacto” por parte de RIPESS LAC, que también se presenta de alguna forma en la red COMPARTE, a diferencia de Fe y Alegría que tiene un desarrollo institucional mucho más avanzado. Sin embargo, se observa una preocupación por este asunto y actualmente se están ocupando de ello.

En cuanto al trabajo de incidencia política, se ha podido observar en el diagnóstico que la red COMPARTE puede aportar mucho más, en este sentido, se podría revisar con mayor

profundidad el trabajo de RIPESS LAC y tal vez, valdría la pena, aunar esfuerzos con esta red para apoyar con su experiencia y visión de alternativas al desarrollo y Buen Vivir el desarrollo de políticas públicas en Latinoamérica.

Respecto a la articulación con otros actores y en especial con redes y organizaciones de la compañía de Jesús, sería recomendable revisar el trabajo que ha venido realizando La Federación Fe y Alegría, que se apoya, por ejemplo, en la Red Javier y otras redes jesuitas para fortalecer sus alianzas y favorecer su integración en otros continentes. Asimismo, es recomendable definir objetivos y criterios claros para establecer alianzas estratégicas y tal vez generar integraciones de otras organizaciones.

6. Conclusiones generales

Los resultados de la encuesta mostraron una valoración alta en las 3 dimensiones consultadas: *Estructura Organizativa (EO)*, *Dinámicas de Participación y Gobernanza (DPG)* y *Dinámicas y Mecanismos de Comunicación (DMC)*, con comentarios muy positivos, especialmente en la dimensión de DPG y con aspectos a mejorar en lo que se refiere a la EO que ofrecieron pistas para indagar más en algunas áreas específicas.

Las entrevistas a 8 personas (representantes de CS y entidades aliadas), no solo complementaron los resultados obtenidos en la encuesta, sino que nos brindaron elementos clave que tuvieron que ver con los principales desafíos que enfrenta la red y algunas recomendaciones.

La sesión llevada a cabo en la asamblea en septiembre de 2024 en El Salvador permitió socializar a toda la comunidad los resultados de la encuesta, validar los principales resultados y reflexionar a través de un ejercicio en grupos sobre aspectos que requerían mayor reflexión de acuerdo a los hallazgos de las encuestas.

Respecto a las dimensiones consultadas:

Sobre la *Estructura Organizativa* se obtuvieron elementos dentro de la encuesta y las entrevistas para concluir que la Comunidad tiene una valoración positiva de la estructura organizativa de la red. Por ejemplo, en los resultados de la encuesta⁸ el 84,9% (28 personas) consideró que la EO de la red es “Totalmente adecuada” (5 personas) y “Bastante adecuada” (23 personas) para lograr los objetivos y cambios propuestos en la Planeación Estratégica 2024/27, lo cual se reforzó con los testimonios de las entrevistas y la reflexión del ejercicio en grupos realizado en la asamblea.

No obstante, la dimensión de Estructura organizativa fue la que presentó más aspectos a mejorar que llevaron a proponer i) revisar y actualizar las funciones y perfiles de las

⁸ Ver [Resultados detallados de la Encuesta SOC 26 11 2024.docx](#)

instancias que componen la estructura organizativa de la red ii) Definir los criterios para: los procesos y mecanismos de selección y renovación de la coordinación, el equipo técnico y el equipo dinamizador y los criterios para la composición del ED y los GT. iii) revisar los mecanismos de funcionamiento y coordinación entre el ED, ET y GT, y entre los propios grupos de trabajo y iv) revisar los criterios que se tienen para la articulación con empresas y universidades.

La dimensión de *Dinámicas de Participación y Gobernanza* fue la mejor valorada en la encuesta. Los 4 puntos consultados desde el 3.1 al 3.4 con sus respectivas derivaciones en preguntas específicas obtuvieron resultados clasificados como fortalezas, ya que más del 75% de las personas encuestadas eligieron las dos valoraciones más altas. Lo recibido en las entrevistas y la asamblea confirman una valoración alta en esta dimensión.

Un aspecto a resaltar es que la red debe continuar con los criterios y procesos que le han permitido tener una muy buena valoración de los niveles de participación y de reflexión colectiva. Es decir, que debe cuidar los aspectos que le permiten seguir respondiendo de manera flexible a sus objetivos, a las demandas de sus integrantes y del contexto.

Sobre los mecanismos de comunicación, respecto al diálogo entre las diferentes instancias de la red, las personas valoraron muy bien la comunicación entre la asamblea y el ED, entre el ED y el equipo técnico, y con posibilidades de mejora en la comunicación entre el equipo técnico y los GT y entre los GT. A las preguntas que tuvieron que ver con la relevancia, nivel de comprensión claridad y cantidad de la información recibida estuvieron valoradas como fortaleza.

Respecto a los desafíos planteados principalmente en las entrevistas, se encontró que están relacionados con el crecimiento de la red, la apertura y articulación con otros actores, la promoción de mayor incidencia manteniendo la esencia de la red, así como el incremento de la participación y sentido de pertenencia de los centros sociales y de las organizaciones productoras.

Se planteó una sección de propuestas y recomendaciones teniendo en cuenta los aspectos que se clasificaron como aspectos a mejorar para dar luz a la siguiente fase del análisis de revisión del sistema organizativo de la red que será definir los procedimientos y protocolos que ayuden a mejorar el funcionamiento y sistema de gobierno de la red.

Finalmente, se contó con un análisis externo de dos redes como La Federación Internacional Fe y Alegría y La Red Intercontinental para la promoción de la Economía Solidaria capítulo latinoamérica RIPESS LAC que brinda información sobre sus formas de organización y gobierno, sumadas a unas conclusiones y recomendaciones que pueden ser valoradas por la comunidad COMPORTE.



7. Bibliografía

COMPARTE (2023). *Planificación Estratégica COMPARTE 2023/2024: comunidad de aprendizaje y acción para una economía orientada al buen vivir.*

COMPARTE (2024). *Relatoria de la asamblea de la Red COMPARTE El Salvador, 23 – 27 de septiembre 2024*

Federación Fe y Alegría (2020) *Plan Global de Prioridades Federativas 2021- 2025*

Magallón M. (Coord.), López M., Zepeda C. (2022). *Evaluación de la coherencia interna del modelo de intervención de la red COMPARTE en América Latina.*

RIPESS (2020) *Plan Estratégico de RIPESS 2021 - 2023*

[VF Resultados del análisis del SISTEMA ORGANIZATIVO COMPARTE 08 02 2025.docx](#)