

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA RED COMPARTE EN AMERICA LATINA

Periodo actividad 2015-2019



M^a Mar Magallón Soneira
Máster Evaluación Programas y Políticas Públicas, UCM
Curso 2021-2022

Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo y las orientaciones de mi tutor, Carlos Mediano y de todo lo que he aprendido del equipo formador del Máster de Evaluación de programas y políticas públicas. Gracias

Gracias también a Emilio, Silvia y Mincho por encontrar hueco en sus agendas para contrastar y enriquecer este trabajo. Gracias Oscar, Amaia y Alvaro por vuestra continua disponibilidad para conversar y abrirme las puertas de vuestros archivos.

Gracias al equipo dinamizador y a las compañeras y compañeros de Comparte por la confianza y el interés con el que han recibido este ejercicio evaluador. Ustedes me inspiran!

Eskerrik asko Alboan, COMPARTE familian sartzeko aukera eman didan bidea izateagatik. Eskerrik asko, baztertze lekuetan bizitza duina eraikitze aukera berriak eskeini dizkidazukako.¹

¹ Gracias ALBOAN por ser cauce que me ha permitido entrar en la familia COMPARTE. Gracias por brindarme nuevas oportunidades para construir vida digna en los lugares de descarte y exclusión.

Contenido

GLOSARIO DE TERMINOS	5
0. INTRODUCCIÓN.....	6
1. MOTIVACIONES Y PROPOSITOS DE LA EVALUACIÓN.....	7
2. ANALISIS DEL CONTEXTO.....	8
2.1. Contexto regional.....	8
2.2. Orígenes y tipología de la red COMPARTE.....	9
2.3. Composición de la red.....	10
2.4. Rasgos identitarios de COMPARTE.....	11
2.5. Sistema de gobierno y organización de la red.....	12
2.6. Objetivos, estrategias y planificación.....	14
3. DEFINICION DEL OBJETIVO Y EL OBJETO DE LA EVALUACION.....	16
3.1. Objetivo de la evaluación.....	16
3.2. Objeto de la evaluación.....	18
3.3. Agentes implicados.....	23
3.4. Aproximación evaluativa.....	29
4. LIMITACIONES DE LA EVALUACION	32
5. OPERACIONALIZACIÓN.....	34
5.1. Preguntas de evaluación	34
5.2. Indicadores.....	38
5.3. Técnicas y Fuentes de información.....	39
5.4. Matriz de evaluación	42
6. DISEÑO METODOLÓGICO DE TÉCNICAS.....	58
6.1. Entrevistas personales	58
6.2. Encuestas on-line	58
6.3. Grupos de discusión	59

6.4. Historias de vida CS-OP	60
7. CRONOGRAMA DE LA EJECUCIÓN	61
8. PRESUPUESTO	63
9. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA EJECUCION	65
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	69
Anexo 1. Información general de los Centros Sociales miembros de COMPARTE.....	69
Anexo 2. Definición de los rasgos de las iniciativas que promueve la red	71
Anexo 3. Planificación estratégica de la red COMPARTE en el periodo 2014-2017	73
Anexo 4. Programa Multinivel de la red en el periodo 2018-2023.....	79
Anexo 5. Detalle del modelo lógico del programa de intervención de la red	81
Anexo 6. Detalle de actividades desarrolladas en los procesos operativos formativos	87
Anexo 7. Detalle de las preguntas de evaluación	93
Anexo 8. Guión de las entrevistas	98
Anexo 9. Diseño de las Encuestas on-line.....	103
Anexo 10. Desglose presupuestario	121

GLOSARIO DE TERMINOS

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

0. INTRODUCCIÓN

El presente documento titulado **“Diseño de la evaluación del programa de intervención de la red COMPARTE en América Latina”** constituye un trabajo final del Máster de Evaluación de Programas y Políticas públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad Complutense de Madrid y representa la fase inicial de un ejercicio evaluador que se realizará posteriormente.

Se concibe, por tanto, con dos objetivos. El principal es su finalidad académica, que busca evidenciar los aprendizajes y capacidades adquiridas por la alumna a lo largo de la formación teórica del Máster. Así mismo, constituye la herramienta de diseño de una evaluación real que se llevará a cabo en los meses siguientes a la presentación de este trabajo fin de máster (TFM).

Para tratar de responder adecuadamente a su objetivo principal, el académico, el documento incluye de manera detallada la definición de las etapas del proceso evaluador así como las argumentaciones y reflexiones que conducen en cada fase a la selección y definición final de las alternativas elegidas.

La estructura del texto sigue la lógica del proceso evaluador. Al inicio se definen las motivaciones y propósitos de la evaluación y se describe brevemente el contexto y características en las que se enmarca la red COMPARTE. A continuación se definen los objetivos de la evaluación y la aproximación evaluativa y se describe la evaluanda (objeto a evaluar) junto con el mapa de actores implicados. En los capítulos siguientes se diseñan los distintos elementos de la matriz de evaluación (preguntas, indicadores y las técnicas y fuentes de verificación) y se definen en detalle los instrumentos que se emplearán para obtener información de las fuentes primarias. Posteriormente, considerando el uso práctico de este diseño de evaluación, se recoge un cronograma para la fase de ejecución, se calcula el presupuesto y se incluye finalmente un capítulo de sugerencias y observaciones a tener en cuenta en la fase de ejecución.

Está previsto que este diseño de evaluación se implemente entre los meses de Junio a Febrero de 2023. Sus recomendaciones se tendrán en cuenta en la elaboración de la planificación estratégica de la comunidad Comparte, que se llevará a cabo a lo largo del mismo año 2023.

1. MOTIVACIONES Y PROPOSITOS DE LA EVALUACIÓN

Las motivaciones que impulsan el diseño de esta evaluación son de doble naturaleza: académica y práctica.

La **motivación académica** se deriva de la necesidad de la autora de presentar un trabajo fin de máster que le permita obtener el título del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad Complutense. En este sentido, el propósito de este ejercicio se centra en mostrar los aprendizajes y capacidades evaluadoras que la alumna ha adquirido y desarrollado a través de las clases presenciales y los trabajos inter-sesiones planteados en la parte teórica del Máster. Este es el propósito principal de este ejercicio.

En cuanto a las **motivaciones prácticas**, son aquellas que están directamente vinculadas a la utilidad y el uso de este ejercicio evaluador una vez sea ejecutado. En este caso, podemos señalar dos motivaciones diferentes.

Por un lado, la red COMPARTE, creada en 2011, ha mantenido su programa de intervención bastante estable desde su nacimiento. Sin embargo, durante estos años no se ha podido realizar ninguna evaluación para revisar la consistencia interna de la teoría de cambio que está detrás de este modelo de intervención y aportar sugerencias de mejora que permitan a la red seguir contribuyendo de la mejor manera posible a lograr los objetivos para los que fue creada.

Además, a lo largo de estos años se han incrementado las alianzas institucionales de la red con otros actores (universidades, empresas, organizaciones internacionales...) y entre alguno de ellos, existe un gran interés por contar con evidencias que muestren los resultados de la actividad de la red en las iniciativas económico-productivas que acompañan sus entidades miembro.

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

- a) **Mejorar el modelo de intervención:** Revisar su coherencia interna, identificar los aspectos que más contribuyen o no a lograr los objetivos de la red y recibir recomendaciones sobre los ajustes que serían necesarios para mejorar su práctica futura. Dichas recomendaciones se incorporarán al nuevo plan estratégico de la red que se definirá en 2023.
- b) **Rendir cuentas** a las entidades aliadas de la red y a los asociados de ésta sobre las contribuciones que la red COMPARTE ha realizado, a través de sus miembros, para la mejora de las iniciativas económico-productivas que acompañan.

Aún siendo ambos propósitos relevantes, la red prioriza el primero, la mejora del programa de intervención de la red, sobre el segundo, de rendición de cuentas. Este elemento es clave para definir posteriormente la aproximación evaluativa a emplear.

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

2. ANALISIS DEL CONTEXTO

2.1. Contexto regional

La desigualdad es una característica histórica y estructural de las sociedades latinoamericanas que se ha mantenido y reproducido, incluso, en períodos de crecimiento y prosperidad económica. Este fenómeno, es un obstáculo para la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y la garantía de los derechos de las personas en toda la región. (CEPAL, 2016c)³.

En el año 2020, el 33%⁴ de la población latinoamericana (204 millones de personas) vivía en situación de pobreza y el 13,1% se encontraba en extrema pobreza⁵. Sus tasas de ocupación eran las menores del conjunto poblacional: un 36,5% en el caso de las personas en extrema pobreza y un 45,5% para quienes se encontraban en situación de pobreza.

Según el informe de la CEPAL “Panorama social de América Latina”, esta realidad presenta un complejo entramado en el que las desigualdades de origen socioeconómico se entrecruzan con las desigualdades de género, territoriales, étnicas, raciales y generacionales. En 2020, el 21,3% de la población rural se encontraba en situación de extrema pobreza frente al 11,2% de la población urbana. El porcentaje de personas que vivían en situación de pobreza era del 44,8% en las zonas rurales frente al 21,3% de las personas que habitaban en las ciudades. Desde la perspectiva étnica, el 64% de la población indígena se encontraba en situación de pobreza, el 48% de población afro descendiente y, en menor medida, el 35% del resto de la población. En cuanto a la brecha de género, el informe señala que las mujeres de entre 25 y 59 años presentaban tasas más altas de pobreza que los hombres del mismo rango etario en todos los países de la región.

A este contexto de desigualdad entre el mundo rural y el urbano se suman las dinámicas extractivas que se han desarrollado especialmente en las últimas décadas, expulsando a las poblaciones campesinas e indígenas de sus territorios o contaminando los bienes de la naturaleza que son imprescindibles para su supervivencia. La defensa del territorio que habitan (entendido no solo como extensión en superficie sino incluyendo el conjunto de bienes de la naturaleza, culturas y habitantes que lo pueblan) es, en estos días, una cuestión de supervivencia para estas poblaciones.

Este contexto de desigualdad y exclusión social en la región se remonta a muchas décadas atrás y ha sido causa de gran parte de los episodios de violencia que se han vivido en su historia. La región latinoamericana se enfrenta al desafío de generar los bienes materiales básicos necesarios para el buen vivir de las poblaciones rurales y urbano-marginales desde la práctica de nuevos paradigmas económicos que apuesten por construir tejido social, autonomía y empoderamiento desde lo local.

Tratando de afrontar estas dinámicas de exclusión, a finales de los 60 y principios de los 70, la Compañía de Jesús promovió la creación de centros sociales⁶ en todo el mundo para promocionar el desarrollo rural y la defensa de los derechos del campesinado. Siguiendo este impulso, en América Latina se crearon centros en Perú, México, Colombia, Bolivia y Paraguay con el objetivo de fortalecer la formación agropecuaria del campesinado, la promoción de liderazgos y la denuncia de las causas

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina, 2016* (LC/PUB.2017/12-P), Santiago, 2017

⁴ Los datos que se mencionan de 2020 proceden del Informe “Panorama social de América Latina 2020”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama Social de América Latina, 2020* (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1), Santiago, 2021.

⁵ Estos porcentajes ubican la tasa de pobreza en un nivel similar al de finales de la década del 2000, mientras que la pobreza extrema se elevó a niveles registrados 20 años atrás.

⁶ Organizaciones sociales.

que provocaban su exclusión⁷. La mayor parte de estos centros continúan con su actividad en la actualidad aunque han ido adaptándose a los nuevos contextos para seguir siendo fieles a su misión fundacional.

2.2. Orígenes y tipología de la red COMPARTE

En 2008, la organización de cooperación ALBOAN, que colabora con la mayor parte de estos centros sociales, convoca un encuentro de todos ellos para reflexionar sobre las características del desarrollo alternativo que promueven. Esta invitación representa para los centros la oportunidad de encontrarse y compartir problemáticas, reflexiones y experiencias a nivel regional. Tras este primer encuentro, se produce otro en 2010 y, finalmente, en 2011 nueve centros sociales⁸ deciden crear la red COMPARTE como una **comunidad de aprendizaje y acción para contribuir a la generación de alternativas al desarrollo que excluye a millones de personas**.

La red se entiende como una **Comunidad de aprendizaje y acción** porque busca generar conocimiento colectivo a partir de la experiencia propia de sus entidades miembro. Al igual que en una caravana, es una comunidad diversa en contextos, ritmos, trayectorias o tamaños que avanza en conjunto hacia un horizonte común. Todas las entidades cuentan con experiencia en el trabajo directo de acompañamiento a emprendimientos económico-productivos de poblaciones excluidas y es desde su propia especificidad desde donde pueden aportar a la red. Esta clave favorece la participación de todas las organizaciones y requiere de procesos de diálogo permanentes. Así mismo, la confianza entre sus miembros y la existencia de algunos liderazgos intelectuales puestos al servicio de toda la comunidad son claves para garantizar la construcción colectiva y cualificar la generación de conocimiento.

COMPARTE es un proyecto colectivo que nace a partir de la **necesidad de las entidades** de contar con un espacio para la reflexión y el intercambio de aprendizajes que les permita mejorar y consolidar de manera sostenible los emprendimientos que acompañan⁹. Esta cuestión es clave de cara a su sostenibilidad, ya que surge a partir del interés de sus miembros y su finalidad va más allá de la elaboración de un proyecto puntual.

Ante los urgentes desafíos del contexto, es fundamental ofrecer respuestas alternativas y pragmáticas a realidades complejas que ponen en riesgo o atentan contra los medios de vida de las personas y las comunidades acompañan. Aún siendo conscientes de que la generación de alternativas al desarrollo abarca dimensiones económicas, sociales y culturales, la red nace con una visión práctica y decide desde sus inicios focalizarse en la dimensión económico-productiva del desarrollo. Esta no es únicamente una decisión práctica sino también política. Su finalidad es contribuir a la defensa del territorio a través de la mejora de las condiciones de vida de los grupos excluidos, mediante su acceso a cadenas productivas y a la mejora de emprendimientos concretos.

Según el enfoque de las funciones de red (NFA-Network Functions Approach)¹⁰, el rol que COMPARTE desarrolla principalmente es el de apoyo a sus miembros (actúan de forma independiente como agentes de cambio, pero se unen a la red para recibir un apoyo que les haga más eficaces en su trabajo) y, en menor medida, el de agencia (los miembros coordinan sus esfuerzos con otros miembros y actúan juntos como un único agente de cambio).

⁷ Alvarez, P. (2018). El bien mayor de la acción social: los centros sociales. *Servir a los pobres. Promover la justicia* (pp.137-165). Bilbao: Ediciones Mensajero.

⁸ Las 9 organizaciones “fundadoras” son CIPCA (Bolivia), IMCA y CINEP (Colombia), ASERJUS y Puente de Paz (Guatemala), CEDIAC-Yomol A’tel (México), NITLAPAN (Nicaragua), CIPCA (Perú) y ALBOAN (España).

⁹ Saenz, J., Aramburu, N., García, R., Ajuria, B. Leal, G. y Medina, L. (2018). *Conocer y transformar la realidad*. Bilbao: ALBOAN.

¹⁰ Hearn, S., Mendizabal, E. (2011). *Not everything that connects is a network*. Overseas Development Institute.

En cuanto a sus funciones de red destacan especialmente:

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

2.3. Composición de la red

Actualmente, la comunidad COMPARTE está constituida por 17 organizaciones sociales presentes en 11 países de América Latina y una en Europa.

Estas entidades socias, también denominadas centros sociales (CS), acompañan el desarrollo de un amplio abanico de iniciativas económico-productivas¹¹ que alcanzan a más de 50.000 familias latinoamericanas. El 79% es población rural (en su mayoría indígena) y el 21% urbana o semiurbana. Los emprendimientos acompañados presentan modelos organizativos muy diversos. Pueden ser cooperativas, asociaciones, empresas sociales o pequeños grupos organizados con tamaños variados que oscilan entre 13 familias productoras y 67 comunidades campesinas. Así mismo, abarcan diferentes cadenas de valor: agrícolas (café, cacao, sésamo, durazno), pecuarias (cuyes y lácteos), agropecuarias diversificadas, servicios (hostelería y turismo rural) y productos manufacturados (textil, zapatería y jabón).



¹¹ Para facilitar la lectura del texto a largo del documento emplearemos indistintamente los términos “iniciativa económico-productiva o emprendimientos”

En el **anexo 1** se detalla la información general de cada una de las entidades.

El Proyecto Panamazónico y la Federación de FyA- Programa de Formación para el trabajo son dos redes vinculadas a la Comunidad. La primera le facilita el acceso a experiencias productivas en la Amazonía y la segunda, con su amplia red educativa latinoamericana, permite amplificar el uso y el impacto de las metodologías de COMPARTE más allá de sus entidades socias.

2.4. Rasgos identitarios de COMPARTE

La red cuenta con una fuerte identidad jesuita¹² y está vinculada a la red de Centros Sociales de la Compañía de Jesús en América Latina. Sin duda, esta influencia jesuita está en la base de la apuesta por la generación de capacidades como palanca de cambio, que impulsan gran parte de las organizaciones educativas y sociales promovidas por esta congregación religiosa en todo el mundo.

El primer rasgo identitario de COMPARTE se concreta en la definición de las características de las alternativas al desarrollo que la red quiere promover. Para la comunidad no existe un único modelo de desarrollo alternativo al que predomina actualmente, sino que el carácter alternativo de cualquier iniciativa viene dado por una serie de rasgos concretos. Estos son los **rasgos de las alternativas al desarrollo** que las entidades miembro de COMPARTE quieren promover:¹³

1. Ofrecen condiciones de vida digna para las personas excluidas
2. Parten de lo local para construir una propuesta económica alternativa de alcance territorial
3. Generan capacidades de participación y de decisión.
4. Apuestan por la construcción colectiva que, desde la asunción de unos valores compartidos, despliega sus iniciativas con un enfoque multi-actor.
5. Reconocen y valoran la diversidad existente en su entorno socio-cultural y se apropia de los saberes colectivos y ancestrales de cada lugar, incorporándolos al ciclo económico.
6. Emplean de forma justa y sostenible los bienes de la naturaleza.
7. Fortalecen el papel de la mujer: no hay un desarrollo bueno si las mujeres no son protagonistas.
8. Priorizan la vida buena para todas las personas: la prioridad no es la acumulación de capital sino el “buen vivir” para todas las personas.

En el **anexo 2** se detallan los contenidos de cada uno de estos rasgos.

En segundo lugar, la identidad de la red viene definida por **3 ejes que estructuran su práctica económico-productiva**¹⁴:

- a) **La Lectura Estratégica del Territorio (LET):** El punto de partida para el análisis de la realidad en un territorio es lograr su comprensión global y ordenada para identificar elementos claves de contribución a la construcción de alternativas económicas en esa zona, con los actores

¹² ASERJUS de Guatemala no está vinculada formalmente a la Compañía de Jesús pero es una entidad muy cercana a la red de organizaciones jesuitas en Centroamérica y comparte su estilo de trabajo, acompañando a la población indígena.

¹³ Comunidad COMPARTE. (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos*. Bilbao: ALBOAN

¹⁴ Idarraga, A., Rodríguez, O. y Unzueta, A. (2019). *Economía para el cuidado de la vida: la red COMPARTE*. Anuario Jesuitas 2020. Vizcaya, España: Curia General Compañía de Jesús. Recuperado de <https://jesuitas.lat/noticias/15-nivel-2/5322-economia-para-el-cuidado-de-la-vida-la-red-comparte>

presentes y en ese contexto determinado. Se trata de construir desde las potencialidades del territorio y no desde las debilidades.

- b) **La gestión de cadenas de valor en ciclo económico completo (CEC)**¹⁵ es clave para obtener el control de sus productos hasta la reinversión social de las utilidades (excedentes). Solo así las organizaciones productoras podrán romper los ciclos de intermediación o coyotaje anteponiendo la retención de la riqueza producida en el lugar de origen y construyendo una relación de confianza entre productores, comercializadores y consumidores.
- c) **El enfoque multi-actor** que considera imprescindible la creación de modelos de colaboración solidaria con actores sociales diversos para generar las capacidades adecuadas que permitan la consolidación de alternativas económico-productivas sostenibles y escalables. “La aplicación de este enfoque en la dinamización del desarrollo regional, da lugar al fortalecimiento de un Sujeto constructor de región constituido por la articulación de los distintos actores autónomos que, en un proceso de fortalecimiento interno, van decidiendo su desarrollo. Las relaciones equitativas entre sujetos/locales y sujetos/externos irán configurando un nuevo sujeto colectivo con intereses comunes que favorecen la región en perspectiva de sostenibilidad”¹⁶ (Aguilar, J.A e Idarraga, A., 2017).

Las alianzas con las Universidades son de especial interés para toda la red COMPARTE, porque contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de los equipos de trabajo y a la generación compartida de conocimiento desde la práctica. De esa manera, COMPARTE se ha ido convirtiendo en un desafiante laboratorio de trabajo interinstitucional, intersectorial e internacional entre centros Sociales, universidades y otros actores (empresas y administraciones públicas).

Por último, el tercer rasgo identitario tiene que ver con **un estilo de trabajo caracterizado por el acompañamiento**. Acompañar y dejarse acompañar son elementos esenciales en el actuar de los centros sociales miembro y también de la red. Para la comunidad, la construcción de sociedades donde todas las personas puedan vivir con dignidad requiere de un trabajo compartido en el que cada parte (persona, comunidad y/u organización) pone sus capacidades en juego para contribuir a la creación de un mundo diferente. Estar al lado de las personas y comunidades que más lo necesitan trabajando por la justicia, implica perseverar desde abajo, desde lo cotidiano y lo pequeño. Por eso, las organizaciones de COMPARTE entienden el acompañamiento como un camino compartido de escucha, diálogo y apoyo permanente, en el que todas las partes se enriquecen e interpelan mutuamente.

La Comunidad emplea la figura de la “caravana” para expresar la diversidad de ritmos, trayectorias y experiencias que forman la red. Como en una caravana, las entidades avanzan en conjunto, unas delante, otras detrás pero a un ritmo que permite que nadie se quede rezagado y con el mismo horizonte: contribuir a la mejora de las iniciativas económico-productivas que acompañan.

2.5. Sistema de gobierno y organización de la red

El **órgano de gobierno** de la red es la Asamblea, espacio que se reúne al menos una vez al año y donde participan todas las entidades miembro. En la Asamblea se aprueban los documentos marco de la red, los planes estratégicos y operativos, los informes anuales de gestión y las medidas relacionadas con la organización. También se realiza un seguimiento de los proyectos más estratégicos.

¹⁵ El ciclo económico completo incluye las fases de producción, transformación, comercialización y financiación (reinversión).

¹⁶ Aguilar, J.A. e Idarraga, A. (2017). *Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali

Dada su pertenencia a la red de centros sociales de los jesuitas en América Latina, el Coordinador de la red es nombrado por el Presidente de los Provinciales de la Compañía de Jesús en esta región.

Para llevar adelante los acuerdos de la Asamblea la red cuenta con un **Equipo Dinamizador** compuesto por varias entidades de COMPARTE y liderado por el Coordinador de la red. Su composición es flexible y se ha renovado en estos años para adecuarlo a la realidad de la vida de la comunidad y a la disponibilidad de sus miembros. Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento que regule la dinámica de este equipo, el proceso de designación de los miembros, la duración en el cargo o su composición. Actualmente, el Equipo dinamizador se compone de 7 personas, 2 mujeres y 5 hombres. Estas son:

- Coordinador de la red y miembro del CS Yomol A'tel: Oscar Rodríguez sj
- Secretarías de la red: Alvaro Idarraga (Secretaría Ejecutiva) y Amaia Unzueta (Secretaría Técnica)
- Representantes de los Centros Sociales: Erminsu David Pavón (IMCA-SUYUSAMA), Martín Iriberry (ALBOAN) y Manuel Bermúdez y Silvia Rodríguez (NITLAPAN)

Desde sus inicios, la actividad de la red se ha desarrollado gracias al trabajo desinteresado de las entidades promotoras. Sin embargo, tras un periodo de nacimiento y consolidación, la comunidad comenzó a incrementar su actividad y se vio necesario reforzar el equipo para facilitar el avance de su actividad, especialmente las dinámicas de participación de las organizaciones en la generación de conocimiento, el acompañamiento técnico a los CS y la elaboración de las primeras publicaciones. En 2014 se incorporó la Secretaría Técnica y en 2015 la Ejecutiva. Sus funciones son:

- **Secretaría ejecutiva** (sede en Colombia): responsable de acompañar y dinamizar la actividad operativa de los centros sociales.
- **Secretaría técnica** (sede País Vasco): responsable de la dinamización de los procesos de generación de capacidades, la secretaría del equipo dinamizador y el diseño y seguimiento de proyectos.

Además, para el desarrollo de las distintas líneas temáticas se han ido conformando **grupos de trabajo** compuestos, en su mayoría, por los centros interesados en ellas. Actualmente, los grupos existentes son:

- Grupo de tesis (investigadores/as que ha realizado sus tesis sobre las temáticas que promueve COMPARTE)
- Grupo de género
- Grupo de financiación
- Grupo del Sistema de Auditoría Socioeconómico- Ambiental (SASA)

Por el momento, la red **no cuenta con personalidad jurídica** propia. En caso de necesitarla para presentar algún proyecto común se recurre a alguna de las entidades miembro (con el apoyo de las Secretarías) para actuar como cabeza de Consorcio. Este modelo de funcionamiento fue aprobado en una Asamblea de la red y permite fortalecer las capacidades de las entidades miembro en lugar de concentrarlas en un equipo de red más potente y externo a los centros. Ya se ha empleado en varias ocasiones.

El **procedimiento de entrada** en la red es sencillo. El centro que muestra su interés es invitado a participar en algunas actividades y cuando lo decide, envía su solicitud de ingreso al Coordinador de la red cumplimentando un formulario establecido. En las admisiones es clave que la entidad muestre

su experiencia y compromiso institucional con el acompañamiento a emprendimientos económico-productivos en su territorio.

Por último, el **volumen de financiación** que maneja la red es el siguiente:

Presupuesto ejecutado (USD)	2018	2019	2020 ¹⁷	2021
	208.767	133.599	89.286	141.971

Como puede observarse, siendo una red de amplia presencia regional en América Latina, presenta un presupuesto modesto. Gran parte de la actividad de base se desarrolla con los aportes voluntarios y la experiencia de los Centros Sociales. Los costes fijos de actividad se limitan principalmente a cubrir los salarios de las dos Secretarías. La consecución de financiación adicional permite ampliar el alcance o profundidad de proyectos concretos de la Comunidad en el marco de sus procesos estratégicos. Los principales financiadores de la red han sido: Porticus, Gobierno Vasco, Canadian Jesuit International, ALBOAN, MAGIS USA y Jesuitenmission-Nürnberg.

Este equilibrio entre recursos propios de la red y aportes de los Centros dota a la comunidad de un nivel de autonomía alto.

2.6. Objetivos, estrategias y planificación

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

- Planificación estratégica 2014-2017 (**anexo 3**)
- Programa Multinivel 2018-2023 con su actualización en 2021 tras el COVID (**anexo 4**)

Estas planificaciones emplean terminologías distintas (objetivos y líneas estratégicas, resultados, estrategias o ejes) lo que requiere de un ejercicio de interpretación para seguir la lógica de las planificaciones a lo largo de los años.

En cuanto a la definición del objetivo específico, ha sufrido algunas evoluciones a lo largo del tiempo:

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

A partir de 2018 se incorporan unos resultados vinculados a la comercialización y el consumo de productos de COMPARTE y, en la actualización de 2021, la planificación se organiza en base a ejes temáticos y se incluyen como novedades el enfoque de género, la financiación de las iniciativas, el trabajo en la Amazonía y la creación de entornos seguros.

¹⁷ La disminución que se muestra en el año 2020 viene derivada de las limitaciones de movilidad impuestas por la crisis del COVID.

Aún cuando se da esta evolución en los resultados y los objetivos la formulación de las estrategias empleadas en el programa de intervención de la red se ha mantenido bastante estable a lo largo de los años, concentrándose en estas:

- Desarrollo de capacidades técnicas y de gestión
- Generación de conocimiento a través de investigaciones y metodologías
- Creación de alianzas multi-actor¹⁸
- Fortalecimiento de la identidad de red

En cuanto a los sujetos con los que trabaja la red, su actividad se despliega a 3 niveles: organizaciones productoras; centros sociales miembro y red regional. Como organización de 3º nivel, COMPARTE, ha centrado su trabajo en el nivel de red y en el de los Centros Sociales miembro aunque en los últimos años (especialmente a raíz de la crisis producida por la COVID) ha incrementado el número de propuestas dirigidas también a las organizaciones productoras. En el periodo evaluado, estas propuestas son minoritarias pero significativas y por ello deberán tenerse en cuenta en la evaluación.

¹⁸ Se entiende por alianzas multi-actor aquellas relacionadas con actores externos a la red, de naturaleza distinta como Universidades, Empresas, Cooperativas, Entidades de Comercio Justo, Administraciones públicas, Agencias financiadoras internacionales...

3. DEFINICION DEL OBJETIVO Y EL OBJETO DE LA EVALUACION

3.1. Objetivo de la evaluación

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

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

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

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

La **sostenibilidad** incluye 3 dimensiones:

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

La evaluación abarcará el periodo de actividad de COMPARTE entre 2015-2019. Se comienza en 2015 porque es el año en el que la actividad de la red cobra dinamismo y no se incluye el análisis de la actividad desarrollada por la red en 2020 por estar muy condicionada por las medidas de confinamiento derivadas del COVID-19. Sin embargo, se hará referencia a los niveles de afrontamiento de los CS y las OP frente a la pandemia para valorar algunos de los resultados de las intervenciones de la red en años anteriores.

El foco de la evaluación se centrará en los Centros Sociales y las iniciativas económico-productivas que acompañan, sin entrar, por razones de tiempo y recursos, en la valoración de los cambios producidos en las familias productoras. Así mismo, dada la gran cantidad de iniciativas que acompañan todos los centros de Comparte se hace necesario focalizar el ámbito de análisis. La evaluación se centrará en las **iniciativas priorizadas** que son aquellos emprendimientos que los Centros han seleccionado para aplicar las propuestas de COMPARTE.

PAIS	CENTRO SOCIAL	INICIATIVAS PRIORIZADAS	ALCANCE
Perú	CCAIJO	Asociación Distrital de Productores de Derivados Lácteos "SumaqAusangate" – Ocongate.	15 familias
		Asociación Criadores de Cuyes	160 familias
	CIPCA	Asociación de productores de cacao (APPROCAP)	250 familias
Paraguay	CEPAG	Cuatro organizaciones de 2º nivel: ANAPA; AOSSI; APAPY; Pre-Cooperativa Jaguarete Forest	750 familias
Colombia	IMCA	ACOC - Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia; ASOPECAM - Asociación de Pequeños Caficultores de La Marina.	64 familias
		Empresa Social Garittea	60 familias
	Suyusama	40 organizaciones productoras de café distribuidas en 11 municipios	812 familias
	CINEP	Asociación COCOLATU	12 familias
México-Chiapas	Yomol A'tel	Grupo de empresas de economía solidaria: cooperativas café, miel y jabón	67 comunidades campesinas
Nicaragua	Nitlapán	Cooperativa AGRORÍO	45 familias
		Cooperativa Integral Villa el Carmen	256 familias
Guatemala	SERJUS	Asociación de desarrollo integral de mujeres Eben Ezer ADIME	135 familias (mujeres socias)
El Salvador	Solidaridad CVX	Dos organizaciones de productores y productoras de granos básicos	45 familias
		Asociación ahorro y crédito Ahuachapán	42 familias (mujeres)
Ecuador	Viviendas Hogar de Cristo	Asociación de Producción y Comercialización de Calzado el Buen Caminar "APROBUCAM".	14 familias
Bolivia	ACLO	Asociación productores de miel APROCOMIS	8 familias

3.2. Objeto de la evaluación

El objeto a evaluar es el programa de intervención¹⁹ de la red COMPARTE a lo largo del periodo 2015-2019. Este programa de intervención se refleja en el modelo lógico de la red que incluye 3 dimensiones: la estructura o recursos con los que cuenta, los procesos que desarrolla y los resultados o cambios que espera conseguir para alcanzar el objetivo específico al que apunta.

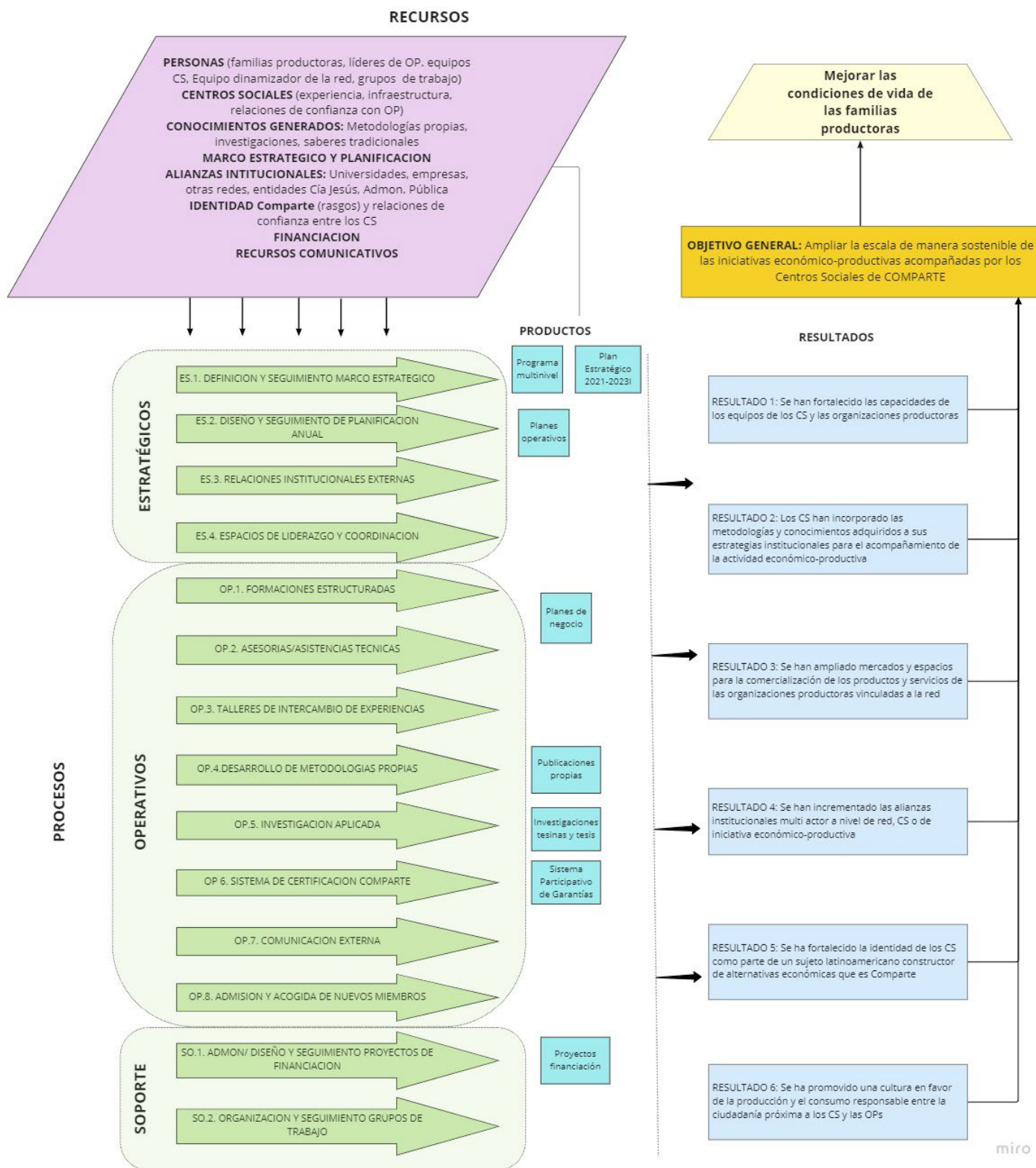
Dada la inexistencia de este modelo lógico, el diseño de la evaluación ha comenzado por su definición. El proceso seguido para ello ha sido el siguiente:

1. La evaluadora elaboró una primera versión a partir de la revisión de la documentación recopilada sobre planificaciones estratégicas y operativas y de su conocimiento personal del funcionamiento interno de la red.
2. Dicha versión se ajustó con los aportes realizados por el grupo de contraste, las dos secretarías y el coordinador de la red
3. El Equipo Dinamizador validó la versión final

Debido a las limitaciones de tiempo del proceso de diseño, este modelo no ha sido validado por la Asamblea de Comparte. Dada la importancia de esta síntesis para la ejecución de la evaluación, sería recomendable que a lo largo de la siguiente fase sea avalado por la Asamblea en algún momento.

En el esquema siguiente se muestra el modelo lógico del programa de intervención de la red COMPARTE.

¹⁹ También denominado programa de acompañamiento empleando terminología propia de la red.



En el **anexo 5** se detallan los distintos elementos de cada bloque.

Se desarrollan a continuación dos cuestiones fundamentales de este modelo lógico por su especial relevancia para el diseño del ejercicio evaluador que se plantea.

I. A qué capacidades se refiere el Resultado 1?

Las capacidades consideradas en este resultado son las incluidas en el propio Mapa de capacidades de la red Comparte²⁰. Este Mapa, que se diseñó mediante un proceso de reflexión colectiva a partir de la experiencia de los CS en su acompañamiento a las OP asume las 3 dimensiones señaladas por el PNUD (PNUD, 2009) para la creación y el desarrollo de capacidades. Estas son:

- a) El entorno: Es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Un entorno favorable marca el alcance del desarrollo de capacidades y, a su vez, el desarrollo de capacidades puede transformar el entorno.
- b) El nivel organizacional: Se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es el espacio donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento.
- c) El nivel individual: Conformado por las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desarrollo. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas.

El modelo de intervención de Comparte se focaliza en el nivel individual mediante la generación y desarrollo de las competencias individuales de los equipos de los CS y las OP pero lo hace como palanca de cambio para fortalecer las capacidades colectivas de las OP, esto es, abordar el nivel organizacional. Por tanto, la valoración del nivel de logro de este resultado tendrá que considerar ambos niveles.

El mapa de capacidades de la red clasifica las competencias individuales y las capacidades colectivas (nivel organizacional) éstas en 4 categorías:

- Categoría de capacidades físico-materiales: conocimientos técnicos, gestión de recursos materiales, técnicas de producción, comercialización, aumento de valor del producto...
- Categoría de capacidades político-sociales: redes sociales, gozar de oportunidades de participación política, derechos de propiedad y del trabajo. Habilidad para participar en acciones colectivas con una autonomía de sus participantes. Cerrar brechas de capacidad entre los grupos que forman la colectividad con especial atención a las mujeres.
- Categoría de capacidades psicológicas: la autoestima, el coraje, la iniciativa, la imaginación, el pensamiento crítico, y un ambiente de libertad para manifestar gustos y creencias.
- Categoría de capacidades de sentido e identidad: vivir con otros/as en armonía, interés por otros seres humanos, por la naturaleza y su relación con la vida. Valorar la interioridad, los encuentros, los descubrimientos continuos, la sorpresa, la maravilla.

En cuanto a la identificación de las capacidades colectivas, la red asume el modelo de las "5C" (Huisman & Ruijschoot, 2013) que distingue las 5 capacidades centrales interrelacionadas que tienen que estar presentes, en mayor o menor medida, en una organización. Estas son:

- la capacidad para comprometerse y dedicarse a acciones de desarrollo,
- la capacidad para realizar tareas o funciones logísticas, ofrecer servicios y técnicas,

²⁰ Comunidad COMPORTE, Guzmán, M.T. y Unzueta, A. (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio*. Bilbao: ALBOAN.

- la capacidad para relacionarse y conseguir apoyos y recursos,
- la capacidad para adaptarse y renovarse,
- la capacidad para equilibrar coherencia con diversidad.

Por tanto, el análisis del nivel de logro del Resultado 1 se centrará en identificar las competencias individuales generadas y promovidas por las actividades de Comparte en los y las participantes y su efecto en la generación de capacidades colectivas de las organizaciones productoras con las que se relacionan.

II. ¿Cuáles son los procesos operativos clave?

Se entiende como procesos clave aquellos fundamentales para garantizar el aporte de valor específico de la red y el logro de sus objetivos. En el caso de Comparte, son aquellos relacionados con la actividad formativa de la red. Estos son:

- **OP1. Formaciones estructuradas.** Es el proceso que gestiona el desarrollo de las acciones formativas estructuradas que se han ofrecido. La mayoría se han desarrollado en alianza con alguna Universidad, incluyen la elaboración de planes de negocio o mejora y el acompañamiento de unas tutorías para llevarlos adelante.
- **OP2. Asesorías especializadas²¹.** En este proceso se incluyen las acciones formativas centradas en necesidades concretas identificadas por los Centros Sociales en alguna de las fases del Ciclo Económico Completo. Son llevadas a cabo por personas expertas en la materia ya sean de otros CS de la red o vinculadas al mundo universitario.
- **OP3. Talleres de intercambio de experiencias.** Estas acciones se refieren a encuentros presenciales que se dan entre varios grupos de centros sociales que comparten desafíos comunes: la misma cadena de valor, la mejora de algún aspecto del CEC, la puesta en marcha de acciones innovadoras, etc... Los encuentros se organizan bajo el formato de talleres presenciales en los que los CS participantes comparten sus experiencias construyendo un aprendizaje colectivo. Suelen ser encuentros organizados por uno de los CS al que asisten 2-3 personas de los centros interesados en esa temática.
- **OP4. Desarrollo de metodologías propias.** En este proceso se incluyen los pilotajes de las metodologías en su fase de diseño así como los talleres de socialización para su implementación en los centros sociales.

Tras realizar un análisis previo de la documentación disponible sobre las actividades de la red desarrolladas dentro del periodo 2015-2019, el volumen total de actividad en el marco de estos procesos operativos es el siguiente:

²¹ Se emplearán indistintamente los términos “asesoría especializada” o “asistencia técnica”

PROCESOS CLAVE	Nº ACCIONES	PARTICIPANTES
Formaciones estructuradas	4	85
Asesorías especializadas	17	93
Intercambio de experiencias	11	59
Metodologías propias	21	189
TOTAL	53	426

En el nº total de participantes existen duplicidades de personas que han podido participar en varias acciones. El número de personas beneficiadas por las acciones de COMPARTE será, por lo tanto, menor.

En el [anexo 6](#) se detalla el listado de todas las actividades realizadas entre 2015-2019 incluyendo nº de asistentes, CS y OP participantes en todas ellas.

3.3. Agentes implicados

Antes de proceder a definir los actores implicados en el proceso evaluador se detalla el mapa de todos los agentes afectados por la actividad de la red. En cada caso, se señala su rol, su capacidad de influencia en el funcionamiento o decisiones de la red y sus intereses estimados, con respecto a los logros/actividad de la red.

AGENTES IMPLICADOS		ROL	CAPACIDAD DE INFLUENCIA	INTERESES
Familias productoras socias de la OP	Mujeres socias de la OP	Trabajadoras implicadas en los procesos de la cadena de valor y socias de la OP, en representación de sus familias.	Nivel de <u>influencia medio</u> en las actividades y orientaciones de la red a través de los líderes en su OP.	Que la actividad de la Comunidad COMPARTE redunde en un incremento de los ingresos familiares y mejore sus capacidades técnicas y de gestión sin suponerles una sobrecarga de trabajo.
	Hombres socios de la OP	Trabajadores implicados en los procesos de la cadena de valor y socios de las OP en representación de sus familias.	Nivel de <u>influencia medio</u> en las actividades y orientaciones de la red a través de los líderes de su OP.	Que la actividad de la Comunidad COMPARTE redunde en un incremento de los ingresos familiares y mejore sus capacidades técnicas y de gestión para afrontar mejor las complejidades del contexto.
	Mujeres que no son socias	Trabajadoras implicadas en el proceso productivo familiar y de cuidados.	Nivel de <u>influencia bajo</u> en las actividades de la red.	Que la actividad de la Comunidad COMPARTE redunde en un incremento de los ingresos familiares sin suponerles una sobrecarga de trabajo.
	Hombres que no son socios	Apoyo a las mujeres socias para facilitar su labor.	Nivel de <u>influencia bajo</u> en las actividades de la red.	Que la actividad de la Comunidad COMPARTE redunde en un incremento de los ingresos familiares.

	Jóvenes	Hij@s de las familias socias y colaboradores en el proceso productivo familiar.	Nivel de <u>influencia bajo</u> en las actividades y orientaciones de la red.	Que la actividad de la Comunidad COMPARTE redunde en un incremento de los ingresos familiares, mejore sus capacidades técnicas y de gestión y les abra posibilidades de empleo para su autonomía.
Líderes de las organizaciones productoras	Hombres	Lideran la gestión de las iniciativas económico productivas.	Nivel de <u>influencia alto</u> en las actividades y orientaciones de la red. Sus aportes se realizan principalmente a través de la intermediación de los CS y en algunas consultas directas de la red.	Que la actividad de COMPARTE mejore sus capacidades de gestión y las de los equipos que administran las OP, fortalezcan la organización y mejoren la sostenibilidad de las iniciativas.
	Mujeres	Lideran la gestión de las iniciativas económico productivas.	Nivel de <u>influencia alto</u> en las actividades y orientaciones de la red. Sus aportes se realizan principalmente a través de la intermediación de los CS y en algunas consultas directas de la red.	Que la actividad de COMPARTE favorezca su empoderamiento y legitimidad social como lideresas en condiciones de equidad, mejore sus capacidades de gestión y liderazgo y las de los equipos que administran las OP, fortalezcan la organización y mejoren la sostenibilidad de las iniciativas.
Equipos Centros Sociales (CS)	Equipos técnicos	Acompañan a las OP y las familias productoras en todas las fases de las cadenas de valor. Buscan financiación externa que permita mantener la actividad.	Nivel de <u>influencia muy alto</u> en la actividad de la red. Son claves para garantizar los niveles de aplicabilidad de las propuestas de COMPARTE, definir los ámbitos de formación que ofrezca la red y en el desarrollar los procesos de generación de conocimiento a	Que la actividad de COMPARTE mejore sus capacidades técnicas y de gestión para acompañar a las OP y les ofrezca propuestas adaptables a cada uno de los contextos en los que trabajan. Abrir opciones nuevas y creativas para resolver desafíos que se encuentran en el terreno.

			partir de la práctica.	
	Direcciones		Como miembros de la red y líderes de los CS tienen un nivel de <u>influencia muy alto</u> en las decisiones estratégicas de esta a través de la participación y el voto en las Asambleas así como en la implementación de las metodologías de COMPARE en las orientaciones estratégicas de su CS.	Que la actividad de COMPARE mejore sus capacidades de gestión y las de sus equipos para acompañar a las OP y les ofrezca propuestas adaptables a cada uno de los contextos en los que trabajan. Que la red les ofrezca espacios de reflexión y alternativas concretas para resolver desafíos que se encuentran en el terreno. Contribuir a incrementar los niveles de sostenibilidad económica de las iniciativas económico-productivas. Que el ED sea un espacio participativo y diverso que represente las sensibilidades e intereses de la diversidad de sus miembros. Que lleve adelante eficazmente los acuerdos de la Asamblea e interpele a esta con los desafíos que va presentando la complejidad del contexto.
Equipo Dinamizador	Coordinador de la red	Lidera la marcha del Equipo Dinamizador y de la red COMPARE	Nivel de <u>influencia muy alto</u> en la marcha COMPARE como persona que lidera el ED y preside la Asamblea de socios.	Que la actividad de COMPARE sea eficaz, responda a los objetivos de la red y permita a los CS y a las OP a responder a la complejidad de los contextos en los que actúan.
	Secretarías		Nivel de <u>influencia muy alto</u> en la actividad de la red ya que lideran la elaboración y seguimiento de la	Que la red funcione de manera eficaz, con niveles de participación elevados y que las propuestas que se ofrecen sean de utilidad a la

			planificación anual, gestionan las relaciones con los CS, lideran los procesos de gestión del conocimiento en comunicación con las Universidades y ejecutan la labor de acompañamiento técnico a los CS y OP	labor de los CS y a las OP para la mejora de las iniciativas en la diversidad y la complejidad de los contextos donde se desarrollan.
	Conjunto del ED		Nivel de <u>influencia alto</u> en la actividad de la red a nivel de planificación y seguimiento de las actividades, así como en la identificación de nuevas alianzas o temáticas.	Que el ED sea un espacio participativo y diverso que represente las sensibilidades e intereses de la diversidad de sus miembros. Que lleve adelante eficazmente los acuerdos de la Asamblea e interpele a esta con los desafíos que va presentando la complejidad del contexto.
Universidades	Ibero Puebla, Laines, Deusto, ESADE, Comillas, UCA El Salvador, Javeriana de Cali		Nivel de <u>influencia alto</u> en las actividades de fortalecimiento de capacidades y generación de conocimiento de la red ya que realizan aportes de valor con los que no cuentan los miembros de la red.	Que las OP y los CS apliquen los aprendizajes y las capacidades adquiridas a través de formaciones, asistencias técnicas e investigaciones realizadas desde el mundo universitario y que esto mejore las iniciativas económico-productivas y las condiciones de vida de las familias productoras.
Empresas			Grado de <u>influencia bajo a nivel de red pero alto a nivel de iniciativa económica-productiva</u> ya que son agentes claves para incrementar las posibilidades de comercialización y	Que la red promueva que los productos ofrecidos por las OP sean de calidad, ajustados a las demandas del mercado y con niveles estables de volúmenes de producción.

			en la mejora de la calidad del producto final.	
Redes de comercio justo y economía alternativa	REAS Altromercato	Redes aliadas para el incremento de la comercialización y la promoción de la ESS	Al ser redes colaboradoras tienen formalmente un nivel de <u>influencia bajo</u> en la marcha de la red. Sin embargo, pueden jugar un rol inspirador en cuanto a los enfoques estratégicos de la red. Esto se está dando con la orientación de la red hacia la ESS inspirada por la alianza con REAS.	Que las entidades de COMPARTE desplieguen la ESS, faciliten productos elaborados con criterios agroecológicos y sostenibles y promuevan el consumo responsable.
Conferencia de Provinciales de la Compañía de Jesús en América Latina	Conferencia de Provinciales de AL (CPAL)		Nivel de <u>influencia alto</u> en la dimensión de sostenibilidad de la red ya que determina el nombramiento de la Coordinación de la red y sostiene a la mayor parte de los CS que componen la Comunidad	Que la red contribuya a fortalecer la apuesta por la justicia y la vida digna en América Latina desde su compromiso con el proyecto colectivo de los jesuitas en la región.
Agencias internacionales y entidades financiadoras	Canadian International Jesuits, Jessuiten Mission Nüremberg, Magis América, Porticus, Gobierno Vasco		En su conjunto presentan un grado de <u>influencia alto</u> por ser las entidades financiadoras de la red. Sin embargo, al ser las necesidades de sostenibilidad de la red bajas y contar con modelo de financiación diversificado, la influencia individual de cada entidad es baja.	Contar con información cualificada para visibilizar los logros de la red y comprobar que esté respondiendo a su objetivo de mejorar las iniciativas económico-productivas y así lograr una vida más digna para las familias productoras.

Sin duda, las familias productoras son un actor muy relevante para valorar los cambios que la red COMPARTE logra, sin embargo, considerando los objetivos de esta evaluación y la disponibilidad de tiempo y presupuesto, no se incluirán como actores del ejercicio evaluador. La sensibilidad e intereses de este actor podrán recogerse parcialmente en los aportes de los líderes de las organizaciones productoras.

Para garantizar la perspectiva de género de esta evaluación se velará por garantizar la participación de mujeres en las distintas fases del proceso evaluador (en condiciones de proporcionalidad similares a las de su participación en los distintos espacios) para incluir sus intereses y necesidades.

Considerando este mapa global de actores implicados y sus niveles de influencia e interés en relación a la actividad de la red Comparte, se establece una nueva clasificación según los niveles de influencia e interés con respecto a este ejercicio evaluador.

ACTOR	INTERES	INFLUENCIA
Líderes de las organizaciones productoras	MUY ALTO	MEDIA
Coordinador de la red	MUY ALTO	MUY ALTA
Equipo dinamizador	MUY ALTO	MUY ALTA
Direcciones de Centro Social	MUY ALTO	ALTA
Técnica de Centro Social	MUY ALTO	MEDIA
Universidad	ALTO	MEDIA
Entidad financiadora	ALTO	MEDIA
CPAL	MEDIO	BAJA
Redes ESS y CJ	BAJO	BAJA
Empresas	BAJO	MEDIA

En el ejercicio evaluador se involucrarán principalmente los actores con intereses o niveles de influencia en la evaluación altos o muy altos. Estos son: las personas líderes de las OP, el Coordinador y las Secretarías de la red, equipo dinamizador, las Direcciones y los equipos técnicos de los Centros Sociales, representantes de la Universidad y de las entidades financiadoras. A lo largo de todo el proceso evaluador se determinarán las herramientas y cauces concretos para hacer posible esta participación, especialmente en:

- La definición de las preguntas de evaluación en la fase de diseño
- Entrevistas y grupos de discusión del trabajo de campo
- Contraste de los resultados preliminares de la evaluación
- Taller de elaboración de sugerencias

3.4. Aproximación evaluativa

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

Se entiende por Teoría de cambio la conceptualización efectuada por Carol Weiss, esto es, la suma de la teoría del programa (relaciones causales entre resultados) y la teoría de la implementación (relaciones causales entre lo que hace el programa y los resultados que obtiene) (Weiss, Evaluation, 1998:55). Como señala Ligeró en su publicación "Tres métodos de evaluación", la evaluación basada en la teoría "no solo busca saber si se han conseguido o no los resultados sino también poder identificar los mecanismos causales que han conducido a ellos" (Ligeró, 2015:69). De esta forma, esta

aproximación nos permite comprender mejor la lógica del funcionamiento de la red de manera sistémica, considerando sus 3 dimensiones (recursos, procesos y resultados) de manera particular e interrelacionadas. Para atender al propósito secundario de esta evaluación, que es la rendición de cuentas, se visibilizará especialmente la información obtenida en relación al nivel de logro de los resultados y del objetivo específico.

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

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

Para dar coherencia a este enfoque se habilitarán espacios y mecanismos de participación a lo largo de todo el proceso evaluador. En la fase de diseño se han empleado principalmente dos estrategias: la creación de un grupo de contraste y la consulta a los actores implicados en los momentos más significativos de esta fase.

- a) El **grupo de contraste**, nombrado por el ED, aporta su feedback y aportes a la evaluadora a lo largo de toda la fase de diseño. La composición de este grupo es la siguiente:
 - Erminsu David Pabón (Director IMCA y miembro del ED)
 - Silvia Martínez (Técnica de NITLAPAN y miembro del ED)
 - Emilio Travieso (Investigador del grupo de tesis y experto en procesos de COMPARTE)
 - José Andrés Fuentes (Investigador del grupo de tesis y consultor de algunos Centros)²²

Como puede observarse, no ha sido posible contar con un grupo de contraste paritario. El porcentaje de representación femenina es similar al de su participación en los espacios de coordinación y liderazgo de Comparte.

- b) En cuanto a la **consulta a los actores involucrados** en la evaluación, en la tabla inferior se recogen los objetivos y las técnicas que se emplearán con cada uno para promover su participación en esta fase de diseño:

ACTORES	OBJETIVOS	TECNICAS
Personal de OP	Intereses en la evaluación y preguntas de evaluación	Entrevista semiestructurada on-line

²² Por razones de agenda propia, esta persona se vió obligada a dejar el Grupo de Contraste en la mitad del proceso de diseño.

Personal de los CS	Intereses en la evaluación y preguntas de evaluación	Entrevista semiestructurada presencial
Direcciones de los CS	Intereses en la evaluación y preguntas de evaluación	Entrevista semiestructurada presencial
Equipo Dinamizador	Propuesta de evaluación: objetivo y plazos	
	Intereses en la evaluación y preguntas de evaluación	Talleres on-line
	Valoración general del diseño de la evaluación	
Secretarías Ejecutiva y Técnica	Cuestiones planteadas al equipo dinamizador Aportes al modelo lógico	Entrevista semiestructurada presencial
Grupo de Contraste	Aportes al modelo lógico	
	Preguntas de evaluación	
	Definición de indicadores Valoración general del diseño de la evaluación	Talleres on-line y trabajo personal entre sesiones
Entidades colaboradoras	Interés en la evaluación y preguntas de evaluación	Entrevista semiestructurada on-line
Universidades	Interés en la evaluación y preguntas de evaluación	Entrevista semiestructurada on-line

4. LIMITACIONES DE LA EVALUACION

Las limitaciones que enfrenta esta evaluación pueden clasificarse en dos categorías: las que condicionan el alcance o enfoques de la evaluación y aquellas que han afectado al proceso de diseño.

Limitaciones relacionadas con el alcance y enfoque de la evaluación

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

Limitaciones que han afectado al proceso de diseño de esta evaluación:

- a) Por razones de tiempo y agenda, **los niveles de participación de los agentes involucrados en esta fase de la evaluación no han sido los óptimos.** En concreto, el desarrollo de la fase divergente para la definición de las preguntas de evaluación no se ha podido desarrollar bajo un formato de talleres grupales, que hubieran permitido una participación amplia de los distintos colectivos involucrados. La estrategia empleada se ha basado en la realización de entrevistas personales a

representantes de los diferentes colectivos, siendo uno de los criterios de selección de las personas las visitas a Euskadi que se han producido en el periodo de diseño de la evaluación. Este hecho que, por un lado, ha representado una oportunidad para realizar las entrevistas de manera presencial, ha ido en detrimento de los representantes de las organizaciones productoras, que no han viajado.

La existencia del grupo de contraste ha contribuido a paliar, en parte, este déficit de participación. Sin embargo, al no contar en este grupo con ninguna persona procedente de las organizaciones productoras, su punto de vista ha quedado debilitado.

- b) **La red no disponía de un modelo lógico para explicar su modelo de intervención.** Como se ha señalado anteriormente, al emplear una aproximación evaluativa por teoría de cambio, es clave contar con el modelo lógico del objeto a evaluar. Como la red no contaba con uno propio, la evaluadora ha tenido que desarrollarlo en el proceso de diseño trabajando conjuntamente con el grupo de contraste y, finalmente, el modelo empleado ha sido validado por el Equipo dinamizador y las Secretarías. Sin embargo, por razones de tiempo, no se ha podido presentar y aprobar en la Asamblea de la red. Dada la relevancia que tiene la estructura del modelo lógico para el ejercicio de evaluación conviene tener cuenta esta cuestión en la fase de ejecución, especialmente en el momento del análisis y la interpretación de la información.
- c) **La red no cuenta con un procedimiento interno para el archivo de la documentación** de manera que la información no está accesible en un único lugar y es administrada de manera autónoma por cada Secretaría, con criterios de clasificación diferentes. Esta cuestión ha complejizado y alargado el tiempo de trabajo empleado en la fase de diseño para la recopilación y clasificación de la información disponible. Afortunadamente, la labor realizada facilitará el trabajo de análisis en la fase de ejecución de la evaluación.

5. OPERACIONALIZACIÓN

5.1. Preguntas de evaluación

Para la selección de las preguntas de evaluación con enfoque participativo se ha seguido la propuesta de Cronbach (Stufflebeam y Shinkfeld, 1995) que distingue una primera fase divergente, abierta a la recopilación de las necesidades informativas de los actores involucrados, y otra convergente para la priorización de éstas según unos criterios. Posteriormente, la evaluadora ha completado las preguntas de evaluación con aquellas cuestiones que son relevantes para cubrir toda la lógica de la intervención, como requiere la aproximación evaluativa orientada por la teoría de cambio. El diseño final de las preguntas de evaluación se ha validado con el grupo de contraste.

Para llevar adelante la primera fase de recogida de información sobre los intereses de los actores y sus preguntas de evaluación, se han realizado entrevistas semi-estructuradas y un taller con el grupo de contraste. A continuación se detallan las actividades realizadas:

ACTOR	ACTIVIDAD RECOGIDA INFORMACION
Grupo de Contraste (3 hombres y 1 mujer)	(17/2/22): Taller de trabajo on-line
Coordinador de la red (1 hombre)	(31/1/22): Entrevista on-line
Secretaría Ejecutiva (1 hombre)	(25/2/22): Entrevista presencial
Secretaría Técnica (1 mujer)	(28/2/22): Entrevista presencial
Dirección de Centro Social (1 mujer)	(23/2/22): Entrevista Directora CIPCA, Perú
Personal de Centro Social (1 mujer)	(23/2/22): Entrevista Coordinadora del eje de desarrollo económico de la asociación SERJUS, Guatemala
Personal OP (1 mujer)	(06/04/22): Entrevista con técnica APPROCAP (Piura, Perú)
Universidad (1 mujer)	(22/02/22): Entrevista on-line con la Vicedecana de Investigación de la Deusto Business School, (Universidad de Deusto) que colabora con la red desde 2014
Entidad financiadora (2 mujeres)	(18/2/22) Entrevista con la Directora y una técnica de CJI, entidad canadiense que colabora con COMPORTE desde 2015

En total han participado en esta fase 13 personas (8 mujeres y 5 hombres).

Una vez realizadas todas las consultas, se ha llevado adelante el proceso de priorización de las preguntas de evaluación conforme a los criterios propuestos por Cronbach:

- Coste: Recursos necesarios (tiempo o dinero) para obtener la información y responder a la pregunta. Si son altos se descartará la pregunta.
- Influencia: Nivel de relevancia de la pregunta en relación al funcionamiento del programa. Será mejor cuanto más alto sea.

- c) Incertidumbre: Nivel de conocimiento previo de la respuesta. Las preguntas con incertidumbre baja no aportan mucho valor al ejercicio evaluador ya que las respuestas se conocen de antemano y se descartarán.

Considerando que algunas preguntas no responden al objetivo de esta evaluación, se ha incorporado un criterio más relacionado con la adecuación de la pregunta a este ejercicio evaluador.

A continuación se muestran las preguntas planteadas por los distintos actores consultados y las valoraciones de cada una en base a los cuatro criterios definidos. Se señalan con una **X** y en verde aquellas que no cumplen los requisitos establecidos para incluirlas en la evaluación:

PREGUNTAS DE EVALUACION	Coste	Influ.	Incert.	Adecu.
Coordinador de COMPARTE				
El trabajo de la red capacita a las organizaciones productoras y los CS para afrontar mejor la complejidad de su entorno?		✓	✓	✓
Se adecúan las propuestas de COMPARTE a las necesidades cambiantes de las OP y los CS?		✓	✓	✓
¿Qué capacidades está generando la red en las OP y los CS?		✓	✓	✓
Secretarías				
En qué medida está permeando la propuesta de Comparte en los equipos y en las apuestas institucionales de los centros sociales?		✓	✓	✓
La participación de los CS en Comparte les ha aportado valor para el desarrollo de su eje estratégico de desarrollo económico?		✓	✓	✓
En la parte de procesos ¿son la estructura organizativa, los espacios de trabajo colectivo y de toma de decisiones los adecuados para lograr los resultados esperados?		✓	✓	✓
Las estrategias que se siguen están generando capacidades en los CS?		✓	✓	✓
<i>Hasta qué punto las iniciativas están empujando la economía territorial?</i>	X	✓	✓	✓
<i>Se han aumentado los ingresos en el territorio?</i>	X	✓	✓	✓
Las estrategias son suficientes para alcanzar el objetivo de mejorar las alternativas económicas?		✓	✓	✓
La estructura de la organización de la red es la adecuada?		✓	✓	✓
El equipo de la red tiene las capacidades adecuadas para acompañar a la red?		✓	✓	✓
<i>¿Cuál es el ciclo de vida de una red? ¿Qué lo determina?</i>				X
Son interesantes las propuestas de la red para los CS?		✓	✓	✓
Qué tanto todo el CS se ha apropiado de las propuestas de COMPARTE?		✓	✓	✓
Se han transmitido las capacidades a los equipos?		✓	✓	✓
Cuál ha sido el nivel de participación de los equipos de cada CS en las formaciones?		✓	✓	✓
Grupo de contraste				
Qué dimensiones de la ampliación de escala se están logrando más?		✓	✓	✓

Son los resultados de interés y utilidad para todos los CS miembros de la red?		✓	✓	✓
Los procesos que promueve la red atienden a su diversidad?		✓	✓	✓
¿Se sienten todos los miembros igualmente identificados con la red?		✓	✓	✓
¿Se refleja en la estructura de la red su diversidad?		✓	✓	✓
Cómo se maneja la diversidad dentro de la Red, en cuanto a perfil organizativo, cadenas de valor o enfoques		✓	✓	✓
¿Los procesos se adecúan a las necesidades de los miembros menos visibles de la red?		✓	✓	✓
¿Se están beneficiando de la red los miembros "menos visibles"?		✓	✓	✓
Se está logrando una articulación regional que los CS consideren valiosa y pertinente?		✓	✓	✓
Direcciones de CS socios				
<i>Cualificar el POA y las acciones que tenemos previstas y las del futuro cercano.</i>				✗
Qué cambios ha producido en los CS la participación en COMPARTE?		✓	✓	✓
Ha llegado el conocimiento a las OP? Cómo ha sido ese proceso?		✓	✓	✓
Han sido útiles los procesos formativos para las organizaciones productoras?		✓	✓	✓
Están satisfechas las organizaciones productoras con la formación que han recibido?		✓	✓	✓
<i>Qué espera el CS y las OP de COMPARTE? Más alianzas con las Unis? con las empresas?</i>				✗
Personal técnico de los CS				
Se aplican las metodologías de manera participativa al interior de los CS y con las comunidades de las OP?		✓	✓	✓
Con las actividades que propone la red se está desarrollando visión estratégica en las iniciativas?		✓	✓	✓
Se está trabajando una visión compartida como red a nivel más estratégico?		✓	✓	✓
<i>Cómo apuntan los procesos económicos de COMPARTE a un impacto integral?</i>	✗			✗
Personal técnico de los CS				
Han contribuido las actividades de Comparte a fortalecer a la organización productora, al desarrollo de capacidades organizacionales?		✓	✓	✓
Los temas formativos que se han impartido son los que las OP necesitan? Son pertinentes para ellas? De su interés?		✓	✓	✓
Entidad colaboradora CJI				
<i>Cuál es el impacto del proyecto?</i>	✗			✗
Cuál es el valor agregado para las iniciativas productivas?		✓	✓	✓
Se han generado cambios sobre el terreno a partir de los talleres de intercambio de conocimiento?		✓	✓	✓

Se han logrado avances a nivel de comercialización?		✓	✓	✓
¿Ha sido efectivo el trabajo de la red para favorecer que las iniciativas pasen de la producción local al impacto regional/territorial?		✓	✓	✓
<i>Qué horizontes tiene la red a medio-largo plazo? Qué se busca a futuro? Cuál es la aspiración grande de la red?</i>				✗
Se ha incrementado la adhesión de los CS a red en estos años?		✓	✓	✓
Es la red valiosa para los CS?		✓	✓	✓
<i>Cuáles son los factores críticos para garantizar la viabilidad de la red?</i>				✗
Cuál es el nivel de dependencia que tiene a red de sus aliados?		✓	✓	✓
Universidad				
Se han dado niveles de participación adecuados en los espacios de capacitación de la red (equipos CS y OP)?		✓	✓	✓
Se produce un despliegue en cascada de los procesos formativos en el interior de los CS?		✓	✓	✓
Se ha favorecido un mejor acceso de los CS a recursos financieros por formar parte de COMPARTE?		✓	✓	✓
Han facilitado las alianzas multiactor la incorporación de capacidades cualificadas a las entidades de la red?		✓	✓	✓
<i>Se han generado recursos de "garantías" a los consumidores?</i>			✗	
<i>Se han creado opciones de comercialización conjunta como red?</i>			✗	
Qué recursos permiten obtener las sinergias de red?		✓	✓	✓
Qué mejoras han experimentado las iniciativas económico-productivas como fruto de las formaciones?		✓	✓	✓
<i>En qué otras áreas sería interesante poner en marcha mejoras?</i>				✗
<i>Incrementos de ingresos recibidos por las familias?</i>	✗			✗

En el diseño de la evaluación se incluyen, por tanto, las preguntas que cumplen los criterios establecidos en el proceso de priorización. Como puede observarse, entre los intereses de los actores consultados destacan las preguntas relacionadas con el impacto de la actividad de la red en las vidas de las familias productoras. Tal y como se ha explicado en el capítulo de limitaciones, esta dimensión excede las posibilidades de este ejercicio evaluador pero debería considerarse para evaluaciones futuras con mayores recursos.

En línea con la aproximación evaluativa seleccionada, orientada por teoría de cambio, es necesario que las preguntas de evaluación abarquen la totalidad del modelo lógico de la red (objetivo, resultados, procesos y recursos), por ello, la evaluadora ha incorporado preguntas adicionales. Dada la amplitud del modelo, especialmente en lo relativo a los procesos, ha decidido centrar el análisis en los procesos que sean especialmente significativos para el objetivo de la evaluación (coherencia interna del programa de intervención) o más relevantes para la vida de la red. Conforme a estos criterios, se definen como **procesos clave** los siguientes:

Procesos estratégicos:

- ES.1. Definición y seguimiento del Marco Estratégico

- ES.4. Espacios de liderazgo y Coordinación

Procesos operativos:

- OP.1. Formaciones estructuradas
- OP.2. Asesorías especializadas
- OP.3. Talleres de Intercambio de experiencias
- OP.4. Desarrollo de metodologías propias
- OP.7. Comunicación

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se ha completado la definición de las preguntas de evaluación mediante dos estrategias:

1. Asignación de las preguntas de evaluación propuestas por los actores consultados a las tres dimensiones del Modelo Lógico. Esta tarea requiere en algunos casos desglosar las preguntas que hacen referencia a varios elementos del modelo (p.e. aquellas relacionadas con las actividades formativas, tienen que desglosarse en los 4 procesos operativos que desarrollan esta labor). Así mismo, puede requerir también la reformulación de algunas preguntas.
2. Definición de nuevas preguntas para abarcar los elementos del modelo lógico no cubiertos con las anteriores.

Finalmente, se ha procedido a contrastar y validar las preguntas de evaluación con el grupo de contraste y el Equipo Dinamizador de la red.

De esta manera, se concluye la elaboración de las preguntas de evaluación que se detallan en el [anexo 7](#) y pueden verse en la Matriz de evaluación en el capítulo 5.4. del presente documento.

5.2. Indicadores

Para responder a las preguntas de evaluación se han empleado en la mayor parte de ellas **indicadores cuantitativos y cualitativos**. Una vez recogidos los datos se triangulará la información obtenida para responder a las preguntas. Así, se cuenta con una diversidad de fuentes y se dota de mayor consistencia a las conclusiones de la evaluación

Todos los indicadores que lo permitan se **desglosarán por sexo y por entidad de origen** (Centro Social/Organización productora) de manera que se pueda realizar posteriormente el análisis de los sesgos de género y entidad de procedencia.

En relación a la valoración cuantitativa de opiniones, percepciones y niveles de satisfacción de las personas participantes se emplearán dos tipos de escalas de medición:

- **Para valorar las opiniones y percepciones personales** se empleará la escala de Likert. Esta es una de las escalas más utilizadas en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor o cliente hacia una marca, producto o servicio, que es, principalmente, lo que se busca en esta evaluación. Se empleará una escala de 5 elementos (totalmente en desacuerdo/en desacuerdo/ni de acuerdo ni en desacuerdo/de acuerdo/totalmente de acuerdo) que nos permitirá conocer la opinión de las personas encuestadas en relación a una serie de temas que se plantearán como frases afirmativas o negativas.

Para la interpretación de los datos, se ha valorado la posibilidad de hacerlo mediante el análisis de los porcentajes de respuestas obtenidos en cada elemento de la escala, sin embargo, este sistema presenta dificultades a la hora de poder comparar resultados entre unas preguntas y otras o con evaluaciones posteriores. Por ello, se ha optado por emplear los valores medios obtenidos en cada pregunta, valorando como 1 el elemento “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Tras elegir el sistema de interpretación de los resultados, ha sido necesario definir, también, un valor estándar de referencia ya que no se cuenta con una línea de base en estas cuestiones. Considerando que los públicos que van a participar en el levantamiento de información son beneficiarios de las actividades promovidas por la red e interesados en su continuidad, es probable que muestren una tendencia excesivamente positiva en sus valoraciones. Por ello, se considerarán respuestas positivas aquellas que presenten un valor medio igual o superior a 4 (valores que corresponden en dicha escala a resultados muy favorables)²³. Así mismo, para evitar conclusiones erróneas derivadas del uso de los valores medios y ofrecer en todo momento la información relativa a la diversidad de percepciones y opiniones en la red, se mostrará también en el análisis de las respuestas la moda (elemento de la escala que cuenta con más respuestas) y el porcentaje de respuestas entre los valores más desfavorables: 1 y 2.

- Para la valoración de los niveles de satisfacción general se empleará el “índice de satisfacción del cliente” que consta de una única pregunta sobre el nivel de satisfacción o la voluntad de recomendar la actividad a otras personas o centros y se valora de 1 a 10. En este índice, se consideran como respuestas positivas aquellas de valor medio a partir de 6,7, sin embargo, en línea con las consideraciones anteriores relativas al tipo de público al que se dirigirá esta consulta, en esta evaluación se considerarán como respuestas satisfactorias aquellas de valor medio igual o superior a 8.

Finalmente, señalar que en los indicadores porcentuales relacionados con preguntas sobre la globalidad de la red o comportamientos generalizados de sus miembros se define como estándar de referencia el 80% de respuestas afirmativas. Una de las dimensiones presentes en la evaluación es la adecuación de la red a la diversidad de intereses y necesidades de sus entidades miembro, por ello, un cumplimiento del 50% en estos casos resultaría escaso. Para el resto de indicadores, salvo que se indique lo contrario en la matriz de evaluación se considerará adecuado un 50% de respuestas positivas.

5.3. Técnicas y Fuentes de información

Las técnicas empleadas para el levantamiento de información de las **fuentes primarias** serán de carácter cuantitativo y cualitativo. Se desarrollarán las siguientes:

- a) Encuestas mediante cuestionario on-line: Serán de dos tipos diferenciados según el grupo de público al que se dirijan:
 - 1. Los y las participantes de las actividades formativas ofrecidas por COMPARTE en el periodo evaluado (distinguiendo por entidad de origen CS/OP).
 - 2. Las Direcciones de los Centros Sociales.
- b) Entrevistas personalizadas en formato presencial u on-line según sea posible. Se dirigirán a personas clave representativas de los grupos de los CS, OP y el equipo de la red. La participación de mujeres en las entrevistas será proporcional a su presencia en cada uno de

²³ Este estándar en la interpretación de los resultados de Likert se emplea en instituciones educativas que buscan la excelencia en su práctica docente.

los grupos, estableciendo en todo caso un mínimo de 1 mujer entrevistada por grupo de entrevistas.

Se realizarán aproximadamente 23 entrevistas distribuidas de la siguiente forma:

- Cuatro líderes/lideresas de OP que hayan participado en las alguna actividad formativa de COMPARTE.
- Cuatro personas de las OP que hayan participado en las formaciones. Pertenecerán a 4 organizaciones diferentes. En algunos casos la misma persona podrá coincidir con el grupo superior por ocupar puestos de liderazgo en la organización productora.
- Seis técnicos de Centro Social que hayan participado en alguna actividad formativa de COMPARTE. Serán de CS distintos y abarcarán el conjunto de las tipologías de formación ofrecidas por la red: formación estructurada, asesorías, intercambio de experiencias y desarrollo de metodologías. En este caso, el número mínimo de mujeres entrevistadas será de 2.
- Seis Direcciones de Centro Social: Se seleccionarán según tamaños de los centros, años de antigüedad en la red, nivel de participación en las actividades formativas y tipos de cadena de valor.
- Dos Secretarías: Ejecutiva y Técnica
- Coordinador de la red

c) Grupos de discusión: Se llevarán a cabo dos grupos de naturaleza distinta:

1. Grupo de tutor@s y asesores externos: Tendrá como objetivo principal la reflexión sobre la adquisición de capacidades mediante las actividades formativas de COMPARTE. Compuesto por 7-8 personas tutoras o expertas responsables de las asesorías técnicas.
2. Grupo de redes y entidades colaboradoras: Se centrará en la reflexión sobre la imagen que proyecta COMPARTE y su trabajo por la promoción de una cultura del consumo responsable y la comunicación con el entorno cercano.

d) Historia de vida de un CS y su iniciativa acompañada. Esta técnica busca profundizar en las dinámicas que se entrecruzan a lo largo del tiempo entre la vida del Centro Social y de la iniciativa que acompañan y el rol que ha podido jugar el modelo de intervención de COMPARTE en ellas. Se empleará una metodología basada en la sistematización de experiencias²⁴ y se desarrollará en un formato taller de dos días al que asistirán la Dirección y personal técnico del CS y personas líderes y socios de la OP.

Se desarrollarán 2 historias de vida de iniciativas con recorrido entre los años 2015-2019.

En cuanto a las **fuentes secundarias**, se emplearán las siguientes:

a) Análisis de información documental existente:

- Información económica de las iniciativas en el periodo evaluado
- Planes de mejora y de negocios elaborados
- Reportes anuales de la actividad de la red
- Registro de participantes en todas las actividades organizadas
- Memoria de las visitas de campo realizadas por la Secretaría Ejecutiva

²⁴ ALBOAN, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Padre Arrupe y Hegoa.(2006) *La aventura de la sistematización: Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. País Vasco: ALBOAN, Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa. Accesible on line [La aventura de la sistematización](#)"

- Evaluaciones realizadas de las actividades de COMPARTE en el periodo evaluado
 - Informes de seguimiento y cierre a las entidades financiadoras
 - Revisión de publicaciones e investigaciones realizadas
 - Actas de las Asambleas
 - Informes de actividad de las asesorías externas
- b) Lectura de bibliografía relacionada con el desarrollo de capacidades y la gestión aplicada del conocimiento en actividades económico-productivas

5.4. Matriz de evaluación

A continuación se recoge la matriz de evaluación que incluye las preguntas de evaluación, los indicadores definidos para responderlas y las técnicas y fuentes para el levantamiento de información.

PREGUNTAS DE EVALUACION	ASPECTOS QUE DEFINEN LAS PREGUNTAS	INDICADORES	TECNICAS/FUENTES DE INFORMACION
O.1. Se ha ampliado la escala de las iniciativas de manera sostenible?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50% de las iniciativas priorizadas.	I.O1.1. % de iniciativas priorizadas que han experimentado una ampliación de escala sostenible a nivel cuantitativo, cualitativo o territorial (incidencia).	Planes de mejora y negocio Información económica de las iniciativas Entrevistas Direcciones CS Entrevistas a liderazgos OP Historias de vida organizacionales
R1.1. Se han fortalecido las capacidades individuales de las personas participantes en las actividades?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.R1.1.1. Nivel de fortalecimiento de capacidades individuales percibido por las personas asistentes a las actividades de COMPARE. Desagregar por origen ²⁵ .	Encuesta on-line participantes Entrevistas participantes
		I.R1.1.2. Existencia de capacidades fortalecidas por las personas asistentes a las actividades formativas. Desagregar por categorías ²⁶ .	Encuesta on-line participantes Entrevistas Direcciones CS y líderes de las OP

²⁵ Se refiere a la entidad de procedencia de la persona participante: Centro Social (CS) u Organización Productora (OP).

²⁶ Se refiere a las 4 categorías del mapa de capacidades de COMPARE: técnicas, político-sociales, sentido y pertenencia y psicológicas.

			Grupo tutorías o asesorías
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.R1.1.3. Nivel de seguridad expresado por los y las participantes para afrontar las complejidades del contexto de su iniciativa. Desagregar por sexo y por origen.	Encuesta on-line participantes
R1.2. Se han fortalecido las capacidades de forma similar en todas las tipologías de actividades formativas ²⁷ ?	Se considera como “similar” una diferencia entre los valores medios de cada categoría no superior al 5%.	I.R1.2. 1. Nivel de percepción de desarrollo de capacidades similar entre participantes de las diferentes tipologías de actividades. Desagregar por sexo y origen.	Encuesta on-line participantes Entrevistas participantes y Direcciones de CS
R1.3. Se han fortalecido las capacidades de las mujeres y los hombres de forma similar?	Se considera como “similar” una diferencia entre los valores medios no superior al 5%.	I.R.1.3. Nivel de percepción sobre el desarrollo de capacidades propias similar en las mujeres y los hombres participantes. Desagregar por origen.	Encuesta on-line participantes Grupo tutorías o asesorías
R1.4. Se han desarrollado las capacidades organizacionales?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.R1.4.1. Nivel de percepción sobre el desarrollo organizacional logrado con las actividades de COMPARE. Desagregar por origen y sexo.	Encuesta on line participantes Entrevistas participantes Entrevistas líderes de las OP y Direcciones de CS
		I.R1.4.2. % de participantes que señalan que se han socializado los aprendizajes en sus equipos.	Entrevistas líderes de las OP y Direcciones de CS Encuesta on line participantes

²⁷ Se refiere a las 4 tipologías de actividades formativas: formaciones estructuradas, asesorías, talleres de intercambio de experiencias y desarrollo de metodologías propias

		I.R1.4.3. Se han implementado nuevas estrategias organizacionales que han permitido afrontar los desafíos del contexto.	Entrevistas participantes, Direcciones de CS y líderes OP Historias de vida de las iniciativas
R2.1. ¿Han incorporado los CS las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.R2.1.1. % de las Direcciones de CS que expresan que han incorporado cambios en sus estrategias institucionales en respuesta al conocimiento adquirido	Encuesta on-line Direcciones CS
		I.R2.1.2. Cambios introducidos en las estrategias institucionales por la participación en actividades de COMPARE	Entrevistas Direcciones CS Entrevistas Secretarías Técnicas Historias de vida de las iniciativas
R3.1. ¿Se han ampliado mercados y espacios de comercialización de los productos y servicios de las iniciativas?		I.R3.1.1. % de las iniciativas priorizadas que han ampliado sus mercados o espacios de comercialización	Entrevistas líderes OP y Direcciones CS Planes de mejora y negocio Información económica iniciativas Historias de vida
R4.1. ¿Se han incrementado las alianzas institucionales con enfoque multiactor al nivel de red o de CS-iniciativa?	Desagregar por tipo de alianza (Universidad, Empresa, Entidad Cía, redes) y nivel CS/iniciativa.	I.R4.1.1. N° de alianzas puestas en marcha o fortalecidas a nivel de red, o CS-iniciativa gracias a la intervención de la red	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas con las Secretarías Grupo entidades colaboradoras Memorias anuales de la red
R5.1. Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.R5.1.1. % de CS que han participado en las Asambleas celebradas en el periodo evaluado.	Actas de las Asambleas

constructor de alternativas económico-productivas?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.R5.1.2. Nivel de compromiso expresado por las Direcciones y participantes en las actividades formativas con el trabajo de construcción de alternativas económico-productivas Desagregar por sexo y por nivel organizacional (Direcciones o técnicos).	Encuesta on-line Direcciones CS Encuesta on-line participantes
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.R5.1.3. Nivel de importancia que las Direcciones y participantes otorgan al trabajo en red para la construcción de alternativas. Desagregar por sexo y por nivel organizacional (Direcciones o técnicos).	Encuesta on-line Direcciones CS Encuesta on-line participantes
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.R5.1.3. % de CS que en su imagen pública se presentan como miembros de COMPARTE	Material comunicativo de los CS
R.6.1. ¿Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los Centros sociales y las organizaciones productoras?		I.R6.1.1. N° de apariciones de la red COMPARTE en los soportes comunicativos de la CPAL, AUSJAL, FYA o entidades colaboradoras	Recursos comunicativos de la CPAL, redes latinoamericanas (AUSJAL, FLACSI); entidades financiadoras; universidades
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.R6.1.2. % de los CS con soportes comunicativos que han publicado al menos una vez al año información para promocionar la producción o el consumo responsable	Soportes comunicativos de los CS

		I.R6.1.3. Existencia de aportes de COMPARTE para la promoción de una cultura en favor de la producción y el consumo responsable	Grupo discusión entidades colaboradoras y redes
PROCESOS ESTRATEGICOS			
ES1.1. Han sido participativos los procesos de definición de los marcos estratégicos de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.ES1.1.1. Nivel de valoración de las Direcciones de los CS con respecto a la participación en la definición de los marcos estratégicos de la red. Desagregar por sexo.	Encuesta on-line Direcciones CS
ES4.1. Son suficientes los espacios de reflexión conjunta que se dan en el interior de la red?		I.ES4.1.1. % medio anual del tiempo de las Asambleas se dedica para reflexionar colectivamente sobre el enfoque estratégico de la red	Agendas de las Asambleas
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 8 sobre 10.	I.ES4.1.2. Nivel de satisfacción de las Direcciones de los CS con el nivel de reflexión conjunta y debate que se da en el seno de la red. Desagregar por sexo.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevista Direcciones CS
ES4.2. Es la participación en los espacios de gobierno de la red representativa de su diversidad?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.ES4.2.1. % medio de participación de los CS en las Asambleas en un año	Actas de las Asambleas
ES4.3. ¿Están satisfechos los CS con la información que reciben sobre los asuntos relevantes de la	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 8 sobre 10.	I.ES4.3.1. Nivel de satisfacción de las Direcciones de los CS con la información que reciben sobre los asuntos relevantes de la red	Encuesta on-line Direcciones CS

red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.ES4.3.2. Nivel de conocimiento de las Direcciones de los CS en relación a los contenidos y decisiones que se toman en el ED	Entrevistas Direcciones Encuesta on-line Direcciones CS
ES4.4. ¿Están satisfechos todos los centros con su nivel de participación en la toma de decisiones de los asuntos de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 8 sobre 10.	I.ES4.4.1. Nivel de satisfacción de las Direcciones de los CS con respecto a la participación de su CS en los asuntos de la red. Desagregar datos por sexo.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS
PROCESO OPERATIVO: FORMACIONES ESTRUCTURADAS			
OP1.1. Se han beneficiado de las formaciones estructuradas todos los CS que lo han solicitado?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje del 100%.	I.OP1.1.1. % de los CS que han solicitado participar en alguna formación estructurada y lo han hecho	Encuesta on-line Direcciones CS
OP1.2. Se ha seleccionado adecuadamente a las personas asistentes?		I.OP1.2.1. % de los CS que cuentan con una estrategia institucional para la selección de participantes	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Secretarías
OP1.3. Han sido las formaciones útiles para los CS y las OP?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP1.3.1. Nivel de utilidad de las formaciones para las personas asistentes. Desagregar por sexo y origen.	Encuesta on-line a las participantes Entrevistas líderes OP y participantes
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP1.3.2. Nivel de relevancia de los temas abordados en las formaciones para la actividad de los participantes	Encuesta on-line participantes

		I.OP1.3.3. Mejoras en el desempeño de las personas tras las formaciones.	Entrevistas Direcciones CS y líderes OP Historias de vida
OP1.4. Se han adecuado las metodologías formativas al contexto y las características de las personas asistentes?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP1.3.1. Nivel de adecuación de las metodologías empleadas en las formaciones al contexto y necesidades de las personas participantes.	Encuesta on-line participantes Grupo de discusión de tutor@s
OP1.5. Han sido útiles las tutorías para reforzar el proceso formativo? Si existen, señalar diferencias de género.	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP1.4.1. Nivel de utilidad de las tutorías para reforzar el proceso formativo.	Encuesta on-line participantes Entrevistas Secretarías
OP1.6. Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora o planes de negocio definidos tras las formaciones?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP1.5.1. % de los planes de mejora definidos cumplieron al menos el 50% de los resultados esperados	Encuesta on-line participantes Entrevistas participantes Grupo de discusión de tutor@s Planes de mejora o de negocio
OP1.7. Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las formaciones recibidas?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP1.7.1. % de las personas formadas que han contado con algún tipo seguimiento (visita o reunión) tras finalizar el proceso formativo. Desagregar por actores que han efectuado ese seguimiento.	Encuesta on-line participantes Entrevistas Secretarías Informes de actividad asesorías externas y de Secretaría Ejecutiva
OP1.8. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto de los equipos de los CS?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP1.8.1. % de las personas asistentes a las formaciones que han replicado de alguna forma lo aprendido con su equipo.	Encuesta on-line participantes Entrevistas participantes y Direcciones de CS

		Desagregar por sexo y origen.	
PROCESO OPERATIVO: ASESORIAS ESPECIALIZADAS			
OP2.1. Se han beneficiado de una asesoría especializada todos los CS que lo han solicitado?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje del 100%.	I.OP2.1.1. % de los CS que han solicitado una asesoría especializada y la han recibido.	Encuesta on-line Direcciones CS
OP2.2. Se han adecuado las asesorías a las características de las iniciativas?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP2.2.1. Nivel de adecuación de las asesorías al contexto y necesidades de las iniciativas.	Encuesta on-line participantes Grupo de discusión de tutor@s
OP2.3. Han sido útiles las asesorías?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP2.3.1. Nivel de utilidad de las asesorías para responder a los desafíos que afrontan las iniciativas.	Encuesta on-line participantes Entrevistas líderes OP
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP2.3.2. Nivel de relevancia de los temas abordados en las asesorías para la actividad de la iniciativa.	Encuesta on-line participantes
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP2.3.3. % de las iniciativas que han desarrollado mejoras tras recibir la asesoría.	Encuesta on-line participantes Entrevistas líderes OP Grupo de discusión de tutor@s Memorias de las asesorías Historias de vida

OP2.4. Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las asesorías recibidas?		I.OP2.4.1. Nivel de conocimiento de las evaluaciones de las asesorías por parte de las secretarías de la red	Entrevistas Secretarías Informes asesorías
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP2.4.1. % de las iniciativas que han recibido algún tipo de seguimiento (visita o reunión) tras el proceso de asesoría. Desagregar por actores que han efectuado ese seguimiento.	Encuesta on-line participantes Entrevistas líderes OP Informes de actividad de Secretaría Ejecutiva
OP2.5. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto del equipo del CS o a la OP?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP2.5.1. % de las personas receptoras de las asesorías que expresan que se ha realizado alguna acción de socialización de lo aprendido con su equipo. Desagregar por sexo y origen.	Encuesta on-line participantes Entrevistas Direcciones de CS y Líderes OP
PROCESO OPERATIVO: TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS			
OP3.1. Se han beneficiado de los talleres de intercambio todos los CS que lo han solicitado?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje del 100%.	I.OP3.1.1. % de los CS que han deseado participar en los intercambios y lo han hecho	Encuesta on-line Direcciones CS
OP3.2. Han sido adecuadas las metodologías empleadas en los Intercambios para facilitar el aprendizaje colectivo?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP3.2.1. Nivel de adecuación de las metodologías empleadas para facilitar el aprendizaje colectivo	Encuesta on-line participantes

OP3.3. Han sido útiles los intercambios para responder a los desafíos que afrontan los CS?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP3.3.1. Nivel de utilidad de los intercambios para responder a los desafíos que afrontan los CS en su acompañamiento de las iniciativas	Encuesta on-line participantes Entrevistas Direcciones CS
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP3.3.2. Nivel de relevancia de los temas abordados en los intercambios para la actividad del CS.	Encuesta on-line participantes
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP3.3.3. % de CS que han puesto en marcha acciones de mejora o innovación a partir de los intercambios	Encuesta on-line participantes Entrevistas Direcciones CS Historias de vida Memorias intercambios
OP3.4. Se realiza desde la red un seguimiento de los intercambios para promover la mejora continua?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP3.4.1. % de CS que han contado con visitas o reuniones de seguimiento desde el equipo de la red para ver la evolución de las acciones identificadas a partir de los intercambios.	Entrevistas Secretarías Entrevistas Direcciones CS Informes de actividad de Secretarías
OP3.5. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto del equipo?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP3.5.1. % de los intercambios en los que se ha realizado posteriormente alguna acción de socialización con el equipo.	Encuesta on-line participantes Entrevistas Direcciones CS
OP3.6. Se ha socializado el conocimiento generado en los intercambios con toda la Comunidad COMPARTE?		I.OP3.6.1. Existen reportes de conclusiones de los talleres que se han compartido con toda la Comunidad.	Entrevistas Secretarías

PROCESO OPERATIVO: DESARROLLO DE METODOLOGÍAS PROPIAS			
OP4.1. Están satisfechos los CS con los procesos de pilotaje en los que han participado?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP4.1. Nivel de satisfacción de las Direcciones de los CS con los procesos de pilotaje en los que han participado. Desagregar por sexo y pilotaje.	Entrevistas Direcciones CS Encuestas on-line Direcciones CS
OP4.2. Han sido los procesos de pilotaje representativos de la diversidad de la red?		I.OP4.2. Diversidad de centros participantes por tamaño, años de pertenencia a la red y cadenas de valor.	Listado participantes
OP4.3. Han generado los procesos de pilotaje dinámicas participativas al interior de los CS? Si existen, señalar diferencias de género.		I.OP4.3. Se han desarrollado espacios de participación interna para realizar los aportes de los CS a los pilotajes.	Entrevistas Direcciones CS
OP4.4. Se han socializado adecuadamente con toda la red las metodologías propias ²⁸ ?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.OP4.4.1. Nivel de conocimiento de las Direcciones en materia de las metodologías propias de la red (Ruta estratégica, Mapa de capacidades y SPG).	Encuesta on-line Direcciones CS
		I.OP4.4.2. Nº de comunicaciones y talleres realizados para socializar las metodologías y facilitar su implementación.	Informes anuales de la red Actas Asambleas y comunicaciones internas de la red
OP4.5. Se han beneficiado todos los CS que lo han solicitado de los	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un	I.OP4.5.1. % de CS que han recibido los talleres	Encuesta on-line Direcciones CS

²⁸ Las metodologías propias son: ruta estratégica, mapa de capacidades y SPG.

talleres de formación para la implementación de las metodologías?	porcentaje del 100%.	habiéndolos solicitado	
OP4.6. Han implementado todos los CS algún elemento de las metodologías propias de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 100%.	I.OP4.6.1. % de CS que, tras recibir formación, han implementado algún elemento de las metodologías propias de la red	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Secretarías
OP4.7. Se realiza un seguimiento de la implementación de las metodologías propias para promover la mejora continua?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 50%.	I.OP4.7.1. % de CS que han recibido alguna visita o reuniones de seguimiento con el equipo de la red para ver la evolución o dificultades en la implementación de las metodologías.	Entrevistas Secretarías Encuesta on-line participantes Informes de actividad de Secretarías
PROCESO OPERATIVO: COMUNICACIÓN			
OP7.1. Aportan todos los CS información o recursos para los canales de comunicación que tiene la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	OP7.1.1. % de los CS que envían información o recursos audiovisuales a los canales de comunicación que tiene la red al menos en 2 momentos del año	Entrevista Secretaría Técnica Soportes comunicativos de la red
OP7.2. Incluyen los CS en sus soportes comunicativos información sobre la red o publican sus recursos comunicativos?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.OP7.2.1. % de los CS que tienen soportes comunicativos y han incluido al menos una vez al año información de COMPORTE	Soportes comunicativos de los CS
RECURSOS			
RR1.1. Cuentan las personas participantes con las condiciones	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un	I.RR1.1.1. % de personas que señalan que han contado con las condiciones necesarias para	Encuesta on-line participantes Entrevistas participantes

necesarias para aprovechar al máximo las actividades formativas?	porcentaje de al menos el 80%.	aprovechar las actividades formativas. Desagregar por sexo y origen.	
		I.RR1.1.2. Niveles de rendimiento y asistencia en las actividades formativas	Grupo discusión tutor@s Entrevistas Secretarías Memorias de las formaciones estructuradas
RR1.2. Muestran los liderazgos de las OP una actitud proactiva por la mejora de sus organizaciones?		I.RR1.2.1. Nivel de compromiso de los liderazgos de las OP para la implementación de mejoras en sus organizaciones	Entrevistas Direcciones CS Entrevistas participantes OP
RR2.1. Están todos los CS comprometidos con la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.RR2.1.1. Nivel de valoración del compromiso de los CS con la red	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevistas participantes CS
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.RR2.1.2. % de los CS que incluyen en su búsqueda de financiación actividades de la red	Encuesta on-line Direcciones CS
RR2.2. Están las personas de los equipos técnicos comprometidas con la mejora de las iniciativas que acompañan?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de al menos 4 en una escala de Likert de 5 elementos.	I.RR2.2.1. Nivel de compromiso expresado por los equipos técnicos con la mejora de las iniciativas que acompañan. Desagregar por sexo.	Encuesta on-line participantes CS Entrevistas líderes y participantes
RR2.3. Aportan todos los CS su experiencia a la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje del 100%.	I.RR2.3.1. % de los CS que han participado, al menos, en 1 espacio de generación de conocimiento (pilotos, consultas desde la red, casos empleados en investigaciones, talleres de intercambio de	Entrevistas Secretaría y Coordinación Listado CS participantes en las

		experiencias)	actividades
RR3.1. Es eficaz el modelo organizativo de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR3.1.1. Nivel de valoración de la eficacia del modelo organizativo de la red para el logro de sus objetivos	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevistas Secretaría y Coordinación
RR3.2. Es adecuada la definición de funciones de las secretarías para abordar los desafíos de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR3.2.1. Nivel de adecuación de la definición de funciones de las Secretarías para abordar los desafíos de la red.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevista Coordinación de la red
RR3.3. Cuentan las Secretarías con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR3.3.1. Nivel de valoración de las capacidades con que las Secretarías para desarrollar su funciones.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevista Coordinación de la red
RR3.4. Están comprometidas las Secretarías con el desarrollo de los objetivos de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR3.4.1. Nivel de valoración del compromiso de las Secretarías con el desarrollo de los objetivos de la red.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevista Coordinación de la red
RR3.5. Es la composición del ED representativa de la diversidad presente en la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR3.5.1. Nivel de valoración de las direcciones de los CS con respecto a la diversidad en el ED.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevista Coordinación de la red
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una	I.RR3.5.2. Grado de conformidad por parte de las Direcciones de los CS con las decisiones que toma el ED.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS

	escala de Likert de al menos 4.		
RR4.1. Aportan las alianzas institucionales capacidades o recursos cualificados útiles para los CS o la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR4.1.1. Nivel de valoración del aporte de valor que las alianzas institucionales aportan al trabajo de los CS. Desagregar por Universidad, Empresa, Entidades Cía, y otros.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS Entrevistas Secretarías y Coordinación de la red
RR5.1. Son adecuadas las instalaciones y recursos empleados en las actividades formativas de la red?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR5.1.1. Nivel de valoración de las instalaciones y recursos empleados en las actividades de la red. Desagregar por tipología formativa.	Encuesta on-line participantes
RR6.1. Cuenta la red con un sistema de financiación adecuado a su actividad?	Para responder afirmativamente a esta pregunta se establece un máximo del 25%.	I.RR6.1.1. Porcentaje máximo que representa un financiador sobre el total del presupuesto de la red.	Cuentas anuales de la red
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.RR6.1.2. % de las herramientas de financiación que ofrecen flexibilidad para presentar modificaciones en caso de cambios en el contexto o de necesidades de la red.	Listado informes de proyectos financiados Entrevista Secretaría Técnica
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un porcentaje de al menos el 80%.	I.RR6.1.3. % de las herramientas de financiación con un horizonte temporal de al menos 2 años.	Listado informes de proyectos financiados Entrevista Secretaría Técnica
RR7.1. ¿Son útiles las metodologías propias para afrontar los desafíos de la diversidad de miembros de la	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR7.1.1. Nivel de valoración de la utilidad de las metodologías propias de la red.	Encuesta on-line participantes CS Entrevistas Direcciones CS

red?			
RR7.2. Son adecuados para la gestión de la diversidad de la red los marcos estratégicos con los que cuenta?		I.RR7.2.1. Nivel de incorporación de la diversidad de contextos, cadenas de valor y nivel de desarrollo de las iniciativas en los documentos y estrategias de la red.	Marcos estratégicos de la red
	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR7.2.2. Nivel de satisfacción de los CS con respecto a los documentos estratégicos definidos.	Entrevistas Coordinación y Secretarías Encuesta on-line Direcciones CS
RR8.1. Aporta valor a la red su pertenencia a la Compañía de Jesús?	Para responder afirmativamente a esta pregunta será necesario un valor medio de las puntuaciones según una escala de Likert de al menos 4.	I.RR8.1.1. Nivel de satisfacción de las Direcciones de los CS con el vínculo con la red de la Compañía de Jesús.	Encuesta on-line Direcciones CS Entrevistas Direcciones CS, Coordinación y Secretarías

6. DISEÑO METODOLÓGICO DE TÉCNICAS

6.1. Entrevistas personales

Todas las entrevistas personales serán semi-estructuradas y se grabarán para poder transcribirlas posteriormente. Se respetará en todos los casos el anonimato de la persona, distinguiendo únicamente el sexo, entidad de origen (Centro Social/OP) y tipo de puesto (técnico/productor/líder/Dirección).

En el **anexo 8** se definen los esquemas propuestos para las entrevistas. No son guiones cerrados ni se pretende agotarlos en cada sesión. La evaluadora los manejará con flexibilidad durante el transcurso de los diálogos.

En todas las entrevistas se comenzará agradeciendo la disponibilidad de la persona entrevistada, explicando brevemente el proceso evaluador y la utilidad de la entrevista en dicho proceso y respondiendo a las dudas o aclaraciones que se precisen. Además se garantizará la confidencialidad de la conversación y se solicitará permiso para grabarla.

6.2. Encuestas on-line

Las encuestas elaboradas responden a dos objetivos y tipos de públicos muy diferenciados:

- Personas que han participado en las actividades formativas
- Direcciones de los centros sociales.

En el **anexo 9** se muestran los diseños de ambas encuestas en formato Word. Dado que las encuestas se cumplimentarán online, en la fase de ejecución tendrán que pasarse a un formato que permita su uso en un entorno digital.

En el caso de las personas participantes, se distinguen dos categorías según su entidad de origen: personas vinculadas a los centros sociales miembros de COMPARTE o pertenecientes a las organizaciones productoras. En este caso, aunque la encuesta sea básicamente la misma, se recomienda elaborar una versión adaptada a cada uno de los grupos de manera que se facilite su comprensión.

El diseño de la encuesta dirigida a las personas participantes presenta una extensión considerable ya que cuenta con diversos apartados que se desplegarán según la tipología de actividades formativas en las que haya participado la persona que cumplimente la encuesta.

Para que los y las participantes puedan identificar las principales competencias individuales adquiridas con las actividades de COMPARTE se les ofrece una lista que cubre las 4 categorías definidas en el mapa de capacidades de la red (mostrándolas de manera aleatoria). A continuación se muestra el listado ordenado de las capacidades mencionadas y las categorías a las que pertenece cada una.

Capacidades técnicas	Planificar estratégicamente con visión territorial
	Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización
	Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico
	Manejar la gestión económico-financiera de una organización
	Gestionar proyectos

Capacidades político-sociales	Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo
	Construir alianzas estables
	Influir e incidir en mi entorno social y político
	Analizar desde una perspectiva crítica y saber leer el contexto propio
	Analizar la realidad con perspectiva de género
Capacidades de sentido e identidad	Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia
	Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambio)
	Comprender el enfoques de la ESS y la Seguridad alimentaria
	Crecer espiritualmente en armonía con la naturaleza
	Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna para tod@s
Capacidades psicológicas	Gestionar la diversidad y manejar los conflictos
	Desarrollar mayor iniciativa y capacidad de emprendimiento
	Crecer en autoestima y autoconocimiento
	Ser más creativa e innovadora
	Liderar de manera positiva (influir, inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos)

6.3. Grupos de discusión

Esta técnica se empleará para recabar información de algunos actores relevantes para la red como son las personas que han tutorizado y asesorado las actividades formativas y las entidades colaboradoras y redes que realizan un aporte de valor a la comunidad.

Dada la dispersión geográfica de las personas pertenecientes a cada uno de los grupos, estos se desarrollarán en un formato on-line y estarán compuestos por unas 7-8 personas.

Con respecto al grupo de tutores y asesores, se planteará que tenga una distribución similar entre:

- Personas vinculadas a las tutorías de los 3 procesos formativos estructurados que se han desarrollado en colaboración con las Universidades
- Personas pertenecientes a los programas de asesoría SUDESADE y MIDE UD

Siempre que sea posible, se intentará que no coincidan personas vinculadas a la misma entidad o con alguna relación de dependencia previa. Las preguntas abiertas para iniciar el diálogo serán las siguientes:

- La actividad de COMPORTE genera capacidades?
- La actividad de COMPORTE mejora las iniciativas económico-productivas?

Con respecto al grupo de entidades colaboradoras y redes se pretende que abarque la diversidad de tipos de colaboración que se dan con el nivel de red o de centro: entidades financieras, empresas, universidades y otras redes. Dada la vinculación de la red con la Compañía de Jesús, aproximadamente la mitad pertenecerán a esta institución.

Las preguntas abiertas para iniciar el diálogo son:

- COMPARTE: ventajas y desventajas
- Futuro de COMPARTE

6.4. Historias de vida CS-OP

Esta técnica se desarrollará mediante la realización de 2 talleres de 10-12 horas cada uno con dos iniciativas diferentes. Asistirán a cada taller personas de los equipos del CS y de las OP que formen parte de la misma iniciativa económico-productiva y hayan participado, o conozcan bien, la actividad desarrollada entre los años 2015-2019.

En la primera parte del taller las personas del CS y de la OP trabajarán por separado la línea de vida de sus entidades, identificando los hitos principales de su historia en esos años y señalando “qué ocurrió” y “por qué”. A continuación se unirán los dos equipos para desarrollar una mirada conjunta que aglutine ambos hilos, consensuando los hitos más relevantes en el proceso de crecimiento de la iniciativa económico-productiva. Finalmente, se realizará una reflexión colectiva en torno a: ¿qué elementos facilitaron que esto ocurriera?, ¿cuales lo dificultaron? y ¿jugó algún papel COMPARTE en estos hitos?.

A la hora de identificar las dos experiencias para aplicar esta técnica se considerarán aquellas que hayan estado involucradas en actividades de COMPARTE desde 2015 y cuyos equipos hayan participado en actividades formativas durante ese periodo.

Esta actividad será presencial en ambos casos de manera que la elección de las iniciativas dependerá también de la disponibilidad de recursos y de la agenda de viajes previstos para otras actividades de COMPARTE.

7. CRONOGRAMA DE LA EJECUCIÓN

Empleando las referencias de dedicación de tiempos que se proponen en el programa de presupuestación "Evaluation Cost", para la fase de ejecución (trabajo de campo, análisis, informes y comunicación) se estima que será necesaria una dedicación de 630 horas²⁹. Esto representa, aproximadamente, 4 meses de trabajo a jornada completa. Considerando inhábil el mes de Agosto, una jornada media de 20horas/semanales y asumiendo la posibilidad de algunos retrasos por cuestiones de agenda dada la diversidad de actores involucrados en el trabajo de campo, se estima que la ejecución de la evaluación abarcará el periodo entre Junio del 2022 a Marzo del 2023.

	2022						2023		
ACTIVIDAD	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Labores previas									
Validación del diseño de evaluación por el ED									
Creación de la Comisión de Seguimiento									
Análisis de la documentación relativa a las formaciones									
Elaboración de la agenda detallada para el trabajo de campo									
Trabajo de campo									
Entrevistas Direcciones CS y líderes OP									
Entrevistas personas participantes									
Grupos focales tutorías y entidades colaboradoras									
Talleres historias de vida									
Encuesta on-line									
Análisis de los datos e interpretaciones									
Análisis de datos e interpretaciones									
Informe de evaluación									
Elaboración 1º informe borrador									
Contraste Comisión de Seguimiento y ajustes									
Taller elaboración recomendaciones									

²⁹ Sumando las labores del perfil senior y junior

Informe final y resumen ejecutivo									
Comunicación									
Publicación y materiales de soporte									
Acciones de presentación y difusión									

8. PRESUPUESTO

Se considera que el equipo encargado de llevar adelante esta evaluación estará compuesto por una evaluadora Senior y otra Junior³⁰. Como se indica en el apartado anterior, para el cálculo del presupuesto se ha considerado en cada tarea la asignación horaria recomendada por el programa "Evaluation Cost" para cada perfil.

El presupuesto de la evaluación completa asciende a **21.415,22 euros (sin IVA)**. El desglose de las partidas se detalla a continuación:

CONCEPTO	MONTO
ENCARGO	100€
DISEÑO	3.706,02€
TRABAJO DE CAMPO	4.536,60€
ANALISIS	5.172,60€
INTERPRETACION Y CONTRASTE	1.440€
RECOMENDACIONES	900€
INFORMES-PRODUCTOS	5.560€
TOTAL	21.415,22€

NOTA: En diálogo con la entidad contratante, este presupuesto no incluye algunas partidas que serán cubiertas directamente por el personal o las entidades de la red COMPARTE. Estas partidas son:

- Transcripciones de las entrevistas³¹ y los grupos de discusión.
- Gastos de desplazamiento y manutención de dos viajes a América Latina para realizar los talleres de historias de vida CS-OP.
- Coste de la maquetación e impresión de la publicación (en este presupuesto se considera únicamente la revisión y aprobación de dicha maquetación)

A continuación se indican las consideraciones principales que se han tenido en cuenta para elaborar este presupuesto:

- Dada la naturaleza de esta evaluación, no se ha recibido un encargo formal ni se ha preparado una oferta, por ello, en este primer capítulo solo se ha considerado el tiempo empleado para concretar con el ED la encomienda y crear el grupo de contraste para el seguimiento del proceso de diseño.
- Realización del trabajo de campo:
 - Entrevistas personales: Se ha considerado media hora para la preparación y coordinación y una duración de 2 horas.

³⁰ Esta consideración no responde exactamente a la realidad ya que la persona que ejecutará esta evaluación tiene un perfil junior. Sin embargo, se ha preferido considerar esta hipótesis para calcular el presupuesto en función de las capacidades necesarias para llevar adelante el ejercicio.

³¹ Considerando una dedicación de 4 veces la duración de las actividades (2h las entrevistas y 4h los grupos de discusión) y un coste de 20€/hora de transcripción, esta partida ascenderá aproximadamente a 4.320€.

- Talleres de historias de vida CS-OP: Se ha considerado para cada uno una hora de organización y logística, 12 horas de duración y 4 horas para recopilar la información generada.
 - Lectura de la documentación procedente de fuentes secundarias: 40 horas
- Análisis de los datos:
 - Análisis cuantitativo: Considerando el número de los y las participantes en las actividades formativas y el análisis de los datos diferenciando entre las procedentes de CS y de las OP, se ha considerado un nivel de complejidad alto para el análisis de estas encuestas y medio para las dirigidas a las Direcciones de los CS.
 - Análisis cualitativo: Se ha estimado que las transcripciones de cada entrevista tendrán una extensión de 6 páginas, 12 páginas cada sesión de los grupos de discusión (tiene el doble de duración que las entrevistas) y 20 páginas las informaciones documentadas en cada taller de historias de vida. Se incluyen también en este epígrafe 12 horas para el análisis de la documentación de fuentes secundarias.
- Para la fase de interpretación se considera un nivel de complejidad alto dado el volumen y diversidad de información que arrojará el análisis.
- En el epígrafe de Enjuiciamientos no se considera la formulación de juicios sobre criterios (no aplica en la aproximación evaluativa orientada por teoría de cambio que es la que se emplea en esta evaluación) sino, básicamente, el desarrollo de unos talleres de contraste de los resultados preliminares de la evaluación.
- Para la elaboración de las recomendaciones se han considerado 30h para poder documentarse en relación a buenas prácticas de otras redes similares.
- En el capítulo de Informes se incluyen unas horas para el seguimiento y validación de la publicación maquetada.

Si se desea más información, en el [anexo 10](#) se incluye el desglose presupuestario completo.

9. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA EJECUCION

La experiencia desarrollada a lo largo del proceso de diseño permite señalar algunas alertas y sugerencias a tener en cuenta durante la ejecución de la evaluación para facilitar su desarrollo y el logro de sus objetivos.

a) Sobre el rol de la evaluadora:

- i. La trayectoria personal de la evaluadora, como Directora de uno de los CS con influencia y antigüedad en la red, ALBOAN, es un factor que facilita el acceso a los actores involucrados en el proceso y favorece la confianza y la cercanía. Sin embargo, en el proceso de diseño se ha observado que, también, puede generar cierta confusión en las personas entrevistadas en relación al encargo y los fines de la evaluación. Conviene, por tanto, clarificar permanentemente en el trabajo de campo que la evaluación no ha sido encargada por ALBOAN sino por la red COMPARTE, que la evaluadora realiza este ejercicio de manera autónoma y que los resultados se ofrecerán para la mejora de la actividad de la comunidad.
- ii. Al mismo tiempo, la evaluadora tendrá que estar atenta a su forma de posicionarse a lo largo del proceso y a su estilo de comunicación con los distintos actores. Conviene que deje a un lado los comportamientos o reacciones propias de su rol anterior de Directora y compañera de red y desarrolle en mayor medida los asociados a su rol de evaluadora. Es una cuestión que tendrá que cuidarse especialmente en el trabajo de campo, a lo largo de las entrevistas, talleres y grupos de discusión que lleve a cabo.

b) Sobre los Centros Sociales: En algunos discursos y reflexiones de miembros de la red se entremezclan las consideraciones relacionadas con la actividad propia de su Centro y aquellas del nivel de red. Esto se debe principalmente al carácter flexible y difuso de la red, que no ha delimitado claramente sus límites, así como al elevado nivel de identificación de los CS con la red, lo que conlleva a veces a una cierta simbiosis entre las prácticas propias del CS y las de COMPARTE. En la fase de diseño, la evaluadora ha tenido que desgranar en las entrevistas lo que corresponde a ambos niveles (de centro y de red). Conviene estar atenta a esta cuestión en el trabajo de campo.

c) Sobre el análisis de las fuentes secundarias: Aunque la red no cuenta con un registro general de actividad de las iniciativas económico-productivas o del nivel de implementación de los planes de mejora, es probable que muchas de las iniciativas cuenten con algún registro de la evolución de su volumen de producción y ventas. Probablemente esta realidad requerirá de una dedicación extra de tiempo en la fase de análisis de fuentes secundarias para definir un sistema que permita homologar, en cierta forma, la medición de los resultados para las distintas realidades de iniciativas y cadenas de valor.

d) Creación de una Comisión de seguimiento: Considerando el importante apoyo que el grupo de contraste ha brindado a la evaluadora en la fase de diseño, se recomienda la creación de una comisión de seguimiento para toda la fase de ejecución. Esta comisión contará, al menos, con las siguientes funciones:

- Aprobación del cronograma del proceso
- Validación de las herramientas metodológicas para el trabajo de campo
- Propuesta y validación de las personas y entidades que participarán en el trabajo de campo
- Seguimiento del trabajo de campo en reuniones periódicas con la evaluadora
- Contraste del primer informe borrador de la evaluación

- Participación en el taller de recomendaciones (a este taller conviene invitar al ED también)

La conformación de esta comisión, de unas 4 personas, será responsabilidad del ED. Se sugieren algunas características para definirla:

- Personas en su mayoría no vinculadas al ED, conocedoras de la actividad de la red desde 2015 y que hayan participado en alguna de ellas
- Contar al menos con una Dirección de CS, una persona técnica de CS y otra de OP
- Garantizar la paridad de género
- Que las personas no pertenezcan a las mismas iniciativas económico-productivas y, si es posible, estén familiarizadas con distintas cadenas de valor.
- Si es posible, contar con la presencia de la Coordinación de la red o alguna persona en la que él delegue

A las personas seleccionadas para la Comisión se les pedirá:

- Conocimiento detallado de los objetivos y diseño de la evaluación
- Disponibilidad de tiempo de calidad para participar en este proceso entre Junio- Marzo 2023
- Motivación y compromiso con este proceso evaluador

- e) Apoyo técnico especializado para fortalecer a la evaluadora. Dado que la evaluadora cuenta con un perfil junior en materia de evaluación, se propondrá nombrar una persona tutora o asesora con experiencia evaluadora que pueda darle contraste a nivel técnico a lo largo del proceso y ayudarle a resolver las dudas que puedan plantearse.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J.A., Idarraga, A. y Comunidad COMPARTÉ. (2017). *Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
- ALBOAN, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Padre Arrupe y Hegoa. (2006) *La aventura de la sistematización: Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. País Vasco: ALBOAN, Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa.
- Alemán, A. (2015). *Ganarse la vida en el campo*. Bilbao: ALBOAN.
- Alvarez, P. (2018). El bien mayor de la acción social: los centros sociales. *Servir a los pobres. Promover la justicia* (pp.137-165). Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Alvira, F. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Colección Cuadernos metodológicos N° 35. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Azofra, M.J. (1999). *Cuestionarios*. Colección Cuadernos metodológicos N° 26. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Panorama Social de América Latina, 2016*. (LC/PUB.2017/12-P). Santiago: CEPAL
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Panorama Social de América Latina, 2020*. (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1). Santiago: CEPAL.
- Comunidad COMPARTÉ, Guzmán, M.T. y Unzueta, A. (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio*. Bilbao: ALBOAN.
- Comunidad COMPARTÉ. (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos*. Bilbao: ALBOAN
- Comunidad COMPARTÉ, Unzueta, A. y Mora, J. (2019). *Planes de negocio social en América Latina*. Colección Experiencias N°18. País Vasco: ALBOAN e Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea (LANIKI).
- Green, J. (1999). *The inequality of performance measurements*. Evaluation 5: 160-172.
- Hearn, S. y Mendizabal, E. (2011). *Not everything that connects is a network*. ODI Background Notes, May. Overseas Development Institute. Recuperado de www.odi.org.uk.
- Huisman, P. and Ruijschoot, L. (2013). *Using the Five Capabilities (5C) model: making a virtue of necessity*. Development in Practice, Volume 23, Number 2, 299-311. Routledge, Taylor & Francis.
- Idarraga, A., Rodríguez, O. y Unzueta, A. (2019). *Economía para el cuidado de la vida: la red COMPARTÉ*. Anuario Jesuitas 2020. España: Curia General Compañía de Jesús. Recuperado de <https://jesuitas.lat/noticias/15-nivel-2/5322-economia-para-el-cuidado-de-la-vida-la-red-comparte>
- Ligeró, J.A. (2017). *Tres métodos de evaluación de programas y servicios*. Madrid: Means Evaluación.
- Ligeró, J.A., Porta, A., Muñoz, N., Bustelo, M. (2019) *Rayuela*. Madrid: Means Evaluación.
- PNUD. (2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. USA: Programa de Naciones Unidas para el desarrollo.
- Saenz, J., Aramburu, N., García, R., Ajuria, B., Leal, G. y Medina, L. (2018). *Conocer y transformar la realidad*. Bilbao: ALBOAN.

- Ward, K.J. (2002). *Reflections on a Job Done: Well? New directions for evaluation*, 96. Winter 2002, 41-56.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation*. New Jersey: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Información general de los Centros Sociales miembros de COMPARTE

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

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

Anexo 2. Definición de los rasgos de las iniciativas que promueve la red³²

RASGOS DE LAS INICIATIVAS	DEFINICION
1. Ofrecen condiciones de vida digna para las personas excluidas	El desarrollo que promueve COMPARTE pone la vida digna en el centro, especialmente la de las personas más excluidas. Esta centralidad se concreta en ofrecer opciones de trabajo digno y sostenible en el tiempo .
2. Parten de lo local para construir una propuesta económica alternativa de alcance territorial	El ámbito local se constituye como un espacio en el cual poder incidir y transformar. Un espacio en el que lo colectivo cobra un especial protagonismo basado en la necesidad de generar encuentro y compromiso entre los diversos actores en los contextos en que trabajamos. Así, "construir soberanía sobre el territorio" desde lo local constituye un punto de partida en cualquier proceso de desarrollo alternativo. Las comunidades locales y demás actores aliados de las iniciativas económico-productivas se convierten así en sujeto constructor de región para participar activamente en los procesos económicos y políticos de su territorio. Las iniciativas de COMPARTE fortalecen la soberanía y seguridad alimentaria de los territorios favoreciendo la diversificación de productos o servicios y avanzando en la autonomía de los procesos productivos y en el control de la gestión por parte de las y los participantes en el CEC. Así mismo, potencian las capacidades y oportunidades productivas del territorio.
3. Generan capacidades de participación y de decisión	Entendemos la participación como la posibilidad de que las personas puedan sentirse parte de un proyecto económico en igualdad de condiciones a través del libre ejercicio de derechos y deberes. La participación es un proceso que genera capacidades (personales e institucionales) y transforma. Así, representa un ejercicio liberador y de empoderamiento que permite generar las capacidades y los mecanismos para controlar las relaciones organizativas humanas y el ecosistema, generando empoderamiento y autogestión. En COMPARTE, la participación se basará en la construcción de relaciones igualitarias, en la toma de decisiones por consenso, la solución pacífica y concertada de conflictos y la promoción de la participación de la juventud.
4. Apuestan por la construcción colectiva que, desde la asunción de unos valores compartidos, despliega sus iniciativas con un	Frente al individualismo del modelo predominante, la apuesta alternativa de COMPARTE busca fortalecer el sentimiento de pertenencia a una comunidad que COMPARTE valores y estrategias (relaciones de

³² Al cierre de este documento, la definición de rasgos se encuentra en un proceso de actualización que finalizará con la aprobación del nuevo texto en la Asamblea de Julio 2022 en Colombia.

enfoque multiactor	pertenencia). Con una naturaleza colectiva en donde la solidaridad pueda prevalecer. Un espacio en el que lo colectivo y la construcción de alianzas cobran un especial protagonismo y se concretan en un enfoque multiactor que promueve el encuentro y compromiso entre diversos actores en los contextos en que trabajamos. Este reto implica aceptar y reconocer la complejidad de unos procesos de desarrollo en los que participan diferentes actores, con perspectivas de trabajo diversas y con múltiples y variadas capacidades que nos permiten articular un amplio abanico de posibilidades. Esta construcción colectiva se hace realidad también en el propio estilo de la red COMPARTE.
5. Reconocen y valoran la diversidad existente en su entorno socio-cultural y se apropia de los saberes colectivos y ancestrales de cada lugar, incorporándolos al ciclo económico.	Las iniciativas de COMPARTE generan espacios para que la persona y el colectivo puedan desarrollarse en armonía con sus visiones, identidades y aspiraciones. Para ello, aprecian y resignifican el acumulado de principios, valores culturales, saberes y técnicas ancestrales de cada zona incorporándolos al ciclo económico y se dotan de mecanismos para gestionar la diversidad existente como un rico estado de oportunidad.
6. Emplean de forma justa y sostenible los bienes de la naturaleza	Las iniciativas aspiran a vivir en armonía con su entorno natural y su patrimonio biocultural (vínculo entre las prácticas agroecológicas y la tradición cultural), generando así beneficios sociales y ambientales. Para ello, en todo el CEC se promueve la sostenibilidad medioambiental de sistemas de producción, procesos y medios empleados así como una cultura del consumo local y responsable.
7. Fortalecen el papel de la mujer: no hay un desarrollo bueno si las mujeres no son protagonistas	Las mujeres constituyen un grupo activo y protagonista en las alternativas económico-productivas cuyo aporte permanece en muchos casos oculto. Las iniciativas de COMPARTE visibilizan el aporte de las mujeres a la economía de los cuidados y en todas las fases del CEC, promueven su empoderamiento, cultivan una cultura de la equidad para reducir las desigualdades de género e impulsan su participación en las iniciativas económico-productivas en clave de igualdad.
8. Priorizan la vida buena para todas las personas: la prioridad no es la acumulación de capital sino el "buen vivir" para todas las personas.	En definitiva, proponemos una lógica económica redistributiva y sostenible, para todos y todas. Un modelo que redistribuye la riqueza y ofrece oportunidades para el buen vivir de las generaciones actuales y futuras. Esta vida buena se concreta en el nivel personal, familiar y comunitario y no solo se materializa en los aspectos económicos sino que también en la promoción de capacidades y condiciones, culturales, sociales y políticas que permiten un desarrollo humano integral.

Anexo 3. Planificación estratégica de la red COMPARTE en el periodo 2014-2017

¿Quiénes somos? MISION

Somos un grupo de organizaciones sociales de América Latina y Europa que acompañamos a organizaciones y familias productoras en su articulación social y política para que recuperen el control sobre los procesos de desarrollo en sus territorios y mejoren sus condiciones de vida.

Para incrementar el alcance de nuestro trabajo nos organizamos como [una comunidad de aprendizaje y acción](#) que, desde una visión integral, busca construir, junto con organizaciones productoras y aliados, experiencias económico-productivas alternativas al modelo de desarrollo actual, con impacto local y regional y que sean sostenibles y replicables

Nuestro trabajo, se centra en:

- **el desarrollo de las capacidades necesarias** de las personas, sus colectivos e instituciones
- **el fortalecimiento de las experiencias económico-productivas en sí mismas**, y
- el diseño e implementación de **estrategias de alcance territorial que permita un mayor impacto en procesos regionales.**

• Visión

En los próximos 6 años queremos constituirnos como:

- Una comunidad cohesionada y fortalecida, basada en valores humanos (solidaridad, cuidado de las personas, respeto y corresponsabilidad) enriquecidos por la espiritualidad ignaciana y con objetivos compartidos.
- Una comunidad que propone contenidos y metodologías que nacen de la práctica y que aportan al debate del desarrollo socioeconómico desde un enfoque alternativo.
- Este trabajo impacta a los centros sociales que forman la comunidad y, a partir de él, se mejora el acompañamiento y las estrategias en los procesos económico-productivos en los que estamos involucrados.
- Trabajamos de manera articulada, tenemos alianzas estratégicas consolidadas con Universidades y agentes sociales y económicos de nuestro entorno e internacionales.
- Somos capaces de difundir conocimiento y generar debate para incidir en políticas públicas y privadas que afectan a los procesos de desarrollo socioeconómico en nuestras regiones.

• Nuestros valores

Desde el trabajo realizado en la comunidad COMPARTE y la reflexión compartida, confirmamos nuestro compromiso por la construcción de propuestas de desarrollo socioeconómicas de alcance territorial que contemplan los 8 rasgos del desarrollo alternativo asumidos como propios por la comunidad:

Los **RASGOS DEL DESARROLLO** que se han identificado desde nuestra práctica y que queremos proponer como horizonte alternativo:

En defensa de la vida: la persona y su dignidad es el centro.

Parte de lo local: construimos una visión alternativa desde lo local.

Genera capacidad de Participación y de Discusión: generación de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones.

Apuesta por la construcción colectiva.

Rescata la riqueza de la diversidad: del nosotros/as excluyente al nosotros/as incluyente.

Emplea de forma justa y sostenible la riqueza de los Recursos Naturales: Vive en armonía con su entorno natural, que genera beneficios sociales y ambientales.

Fortalece el papel de la mujer: no hay auténtico desarrollo si las mujeres no son, también, protagonistas.

Prioriza la buena vida para todas las personas: la prioridad no es la acumulación de capital si no el “buen vivir” para todas las personas.

Las estrategias que empleamos son:

Acompañar: no se trata de sustituir sino de caminar a lado.

Desarrollar capacidades: individuales y colectivas; productivas y sociopolíticas.

Incidir: la incidencia política como estrategia para la transformación social.

Aprender de la experiencia: procuramos la permanente reflexión en la acción.

Estos rasgos nacieron de la reflexión de nuestra propia práctica, y queremos que vuelvan a ella de forma explícita y contundente. Sabemos que sólo la reflexión y la buena voluntad no nos llevarán a promover este tipo de desarrollo. Tenemos que avanzar en dotarnos de herramientas prácticas que nos permitan acompañar procesos que adquieran características de alternatividad en la medida que promueven estos rasgos, y logren resultados de eficacia en mejorar los niveles de vida de las personas con las que trabajamos.

Todos los centros sociales que formamos parte del COMPARTE hemos implementado el desarrollo de capacidades como estrategia de trabajo. Llevamos tiempo desarrollando procesos que generan CAPACIDADES en las personas y en sus organizaciones con el fin de impulsar procesos socioeconómicos sostenibles.

Generar capacidades supone ampliar las posibilidades de las personas, de los colectivos y de la propia comunidad para recuperar el control de los procesos económicos y sociales de su región. Por ello, consideramos que si avanzábamos teórica y prácticamente en esta línea, podríamos apuntar a la sostenibilidad de procesos frágiles y, muchas veces, de alcance reducido. Ese fortalecimiento de capacidades es condición de posibilidad para mejorar las experiencias económico-productivas en las que están involucradas las personas con las que trabajamos.

Pero desarrollar capacidades de manera individual, sin considerar a la organización productiva, no tendría mucho sentido. Así, desde el punto de vista del proceso de agregación de valor económico, es nuestro deseo fortalecer las experiencias en su integralidad, desde el acopio de materias primas, la producción, transformación, comercialización y reinversión social y económica de los excedentes.

El objetivo, pues, es avanzar como colectivos fortalecidos en su organización interna y en su rol como sujetos políticos. Nuestra apuesta no se limita solo a las personas y a sus organizaciones productivas, sino al impacto que éstas pueden tener en un territorio concreto como sujetos políticos y económicos

Por último, está la cuestión del alcance de las transformaciones sociales, económicas y políticas a las que contribuimos. Las organizaciones que formamos COMPARTE podemos demostrar la viabilidad de muchas estrategias implementadas y de experiencias exitosas en el contexto de la economía campesina o, por ejemplo, en el ámbito de la agroecología. Pero no nos conformamos. Estas experiencias micro no son suficientes para paliar los efectos de un modelo económico que cada vez más se ensaña con el campesinado y la gente empobrecida ni para mostrar que hay posibilidades de desarrollar experiencias basadas en valores humanos. Es necesario visibilizar que hay alternativas económicas basadas en la solidaridad, que aportan al bienestar anhelado por el campesinado y las mayorías empobrecidas.

Algunas de las organizaciones que forman parte de la comunidad COMPARTE se han planteado el reto de pasar de esas experiencias exitosas de cobertura micro, a propuestas de impacto subregional y regional que contribuyan a la construcción de alternativas económicas y productivas, componente fundamental de los esfuerzos de construcción de región y de alternativas de sociedad, en las que pueda participar un número mayor de personas y familias.

Sabemos que el reto es mayor, queremos ampliar la mirada, incluir a otros actores y otras dimensiones del desarrollo que muchas veces hemos demonizado o de las cuáles hemos querido huir por no considerarlas suficientemente buenas para nuestras experiencias.

A pesar del buen número de experiencias productivas locales exitosas, varias de ellas de producción agroecológica, animadas por instituciones públicas, privadas y ONG, no conocemos referentes y programas exitosos de ámbito subregional y regional. Son también pocos los aportes que hoy podemos encontrar en las ciencias económico administrativas en esta búsqueda.

Al intentar encontrar apoyo en las ciencias socio económicas, nos encontramos que los economistas que trabajan en una perspectiva alternativa tienen muy claro, a veces con lujo de detalles, las inconveniencias e impactos negativos de los modelos hegemónicos, así como los principios que deberían guiar la búsqueda de otras opciones de vida y sociedad. Pero cuando empezamos a preguntar por los caminos concretos para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional, las respuestas siguen atadas a criterios y principios, como aquellos de la autogestión, la autonomía, la identidad, el derecho al territorio, la importancia de defender las identidades culturales y territoriales. Criterios, principios y derechos que no están en cuestión. Solo que no son suficientes para la construcción de alternativas económico-productivas. Se requieren pistas y horizontes concretos para transitar hacia las alternativas al modelo económico predominante.

Por ello, la comunidad COMPARTE quiere poner el énfasis en estrategias que nos permitan obtener mejores resultados, basados en la propia experiencia y en el acompañamiento entre las organizaciones miembro. Los retos de ampliar el impacto y la escala de las experiencias exitosas de cobertura local, se concreta en preguntas como las siguientes: ¿Cómo pasar del énfasis en el acompañamiento de proyectos productivos, con frecuencia agroecológicos, en el ámbito micro, a su aplicación en contextos más amplios, y de experiencias agroecológicas exitosas micro, al acompañamiento y dinamización de procesos de construcción de economías regionales sostenibles? La respuesta pasa por un análisis del territorio, de los actores y de los dinamos económicos, sociales, culturales, ambientales y políticos, de forma participada, que nos permitan incidir con mayor eficacia en procesos complejos de desarrollo socioeconómico.

En resumen, entendemos que nuestro trabajo, en cada experiencia y como red, pasa por **el desarrollo de las capacidades necesarias** de las personas, sus colectivos y sus instituciones, por el **fortalecimiento de las experiencias económico-productivas en sí mismas**, y por el diseño e implementación de **estrategias de alcance territorial que permita un mayor impacto en procesos regionales**. El esquema que sigue intenta recoger las dimensiones del trabajo de COMPARTE.

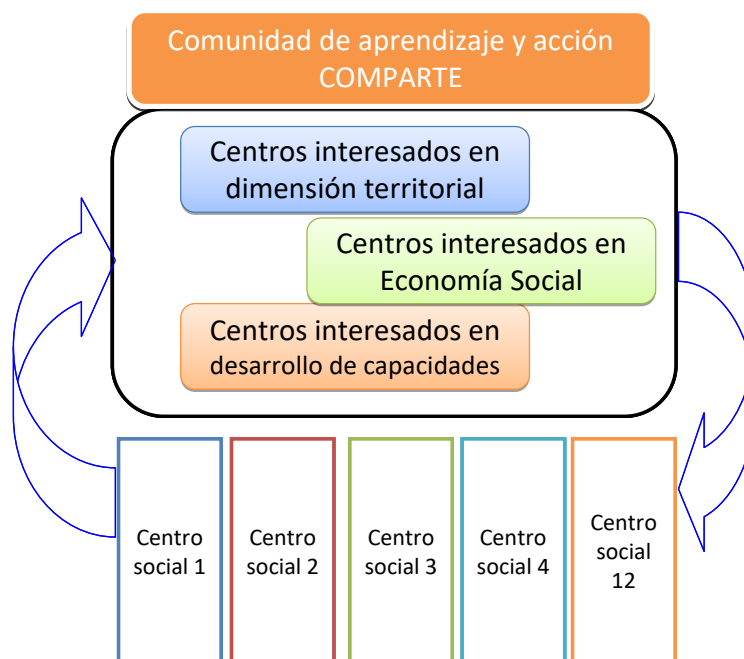


• **Trabajo en dos niveles: (i) como comunidad COMPARTE y (ii) como centro social.**

Como comunidad somos conscientes que avanzar en ese desarrollo conceptual y práctico debe considerar, al menos, dos niveles de trabajo que se han de acompasar y alinear. Por un lado las acciones, líneas, propuestas, etc. que dan vida a la comunidad y permiten que ésta exista (seminarios, procesos de diálogo on-line, creación de conocimiento, marco conceptual compartido, etc.). Por otro lado, la utilidad y aplicación que esos debates, estrategias o metodologías que se construyen de manera colectiva tiene en el ámbito individual³³. Es decir, el trabajo colectivo cobra sentido cuando tiene una aplicación práctica y atiende necesidades concretas, intereses individuales y posibilita el aterrizaje contextualizado de las metodologías diseñadas de manera conjunta. Nuestro impacto como comunidad se medirá en esas dos dimensiones: en lo que logremos realizar sumando y articulando esfuerzos y en el despliegue que de ello hagamos en nuestro territorio y experiencias concretas.

Esta intención se expresa en el siguiente esquema, que pretende reflejar el multi-nivel de las propuestas y la amplitud del espacio para la interacción y vinculación de las organizaciones miembro del COMPARTE, buscando el sentido integral de los procesos en los que se trabaja.

³³ Cuando hablamos del nivel individual nos referimos a la acción de cada centro social que, necesariamente, implica trabajo hacia fuera con otros actores: cooperativas, asociaciones de productores, instituciones, familias, etc.



Con este esquema conceptual, nos planteamos los siguientes puntos a desarrollar en el mediano y largo plazo:

1. Desarrollar **cuatro metodologías** basadas en la experiencia, testadas y aplicadas para mejorar la práctica. Contarán con pasos definidos, herramientas para realizarlos y guías para definir los indicadores de medición de avance.

Estas cuatro metodologías a desarrollar (esquema de la página anterior) se apoyan las unas a las otras. Idealmente, una experiencia madura habrá desarrollado las tres, pero el programa COMPARE, siguiendo el principio de libre adhesión, convocará a todos los centros a la reflexión y definición de la aplicación metodológica de forma flexible, de modo que las distintas experiencias trabajen con los elementos que en cada momento necesiten y supongan su siguiente paso de maduración.

2. **Verificar las metodologías en las experiencias concretas que acompañan los centros sociales**, de modo que éstas avancen de acuerdo con la medición de sus procesos y resultados y se mejoren las propias metodologías.

El trabajo de la comunidad se concretará, por tanto, en un diálogo entre la experiencia de los centros individuales, la agrupación de algunos centros para el desarrollo metodológico de alguna de las dimensiones y la comunidad completa para la validación de las metodologías, la celebración de los avances y la divulgación.

3. Una vez validadas las metodologías y enriquecidas las experiencias estaremos en posición de **incidir y difundir nuestras propuestas**. Las alianzas estratégicas con las Universidades SJ y con actores sociales e institucionales, nos permitirán divulgar e incidir en la construcción de propuestas de mayor alcance en nuestros ámbitos locales o espacios internacionales.

- **Objetivos estratégicos y líneas estratégicas:**

O.E.1 **Aterrizar las propuestas metodológicas**, que se van creando en el seno de la comunidad, a fin de testarlas, cualificarlas y mejorar las prácticas.

- a. Desarrollar y cualificar las metodologías tomando como base las experiencias de los centros. Estas “rutas” contarán con pasos definidos, herramientas para realizarlos y guías para definir los indicadores de medición de avance.
 - a. Desarrollo de capacidades individuales y colectivas.
 - b. Mejora de las experiencias económico-productivas desde la Economía Social y Solidaria³⁴.
 - c. Ampliación de escala de experiencias económico-productivas (alcance territorial).
 - d. Estrategias integrales de comercialización.
- b. Implementar de forma operativa las propuestas a fin de mejorar la práctica y ampliar el impacto de las intervenciones en iniciativas productivas, de comercialización, consumo y reinversión social.
- c. Renovar nuestras prácticas y experiencias concretas a partir de la reflexión, el intercambio y la aplicación concreta de nuevos saberes.

O.E.2. Extraer aprendizajes y generar conocimiento, desde la práctica, que nos permita crear posicionamiento e incidir política y socialmente con propuestas alternativas y novedosas.

- a. Recoger aprendizajes que enriquezcan a cada centro social en su ámbito concreto de actuación (cerrar círculo reflexión-acción) y fortalezcan el sujeto colectivo de la red.
- b. Desarrollar encuentros presenciales y diseñar trabajo virtual que permita avanzar en el intercambio de aprendizaje y generación de conocimiento.
- c. Divulgar e incidir, a partir del conocimiento generado, en ámbitos locales, nacionales y/o internacionales.
- d. Evaluar y dar seguimiento a la implementación a fin de mejorar, aprender y difundir la evidencia generada.

O.E.3. Crear y consolidar alianzas estratégicas, con esquema multi-actor, que nos permitan sostener las propuestas del COMPORTE desde la generación de conocimiento, la difusión y el fortalecimiento técnico de las experiencias.

- a. Consolidar las relaciones establecidas con las Universidades SJ que están participando en el COMPORTE.
- b. Identificar nuevos aliados en distintos sectores que puedan fortalecer las iniciativas de la red y/o de centros sociales concretos.
- c. Crear nuevas interacciones como conjunto de organizaciones con organismos multilaterales, financiadoras o con otras redes de las que podamos aprender e intercambiar.

O.E.4. Avanzar hacia la sostenibilidad organizativa y financiera del PROGRAMA COMPORTE procurando fondos de manera coordinada, mejorando los mecanismos de financiación actuales y buscando nuevas fuentes de financiación locales e internacionales.

- a. Continuar fortaleciendo la identidad propia de la comunidad a través de los encuentros presenciales, intercambios y construcción compartida.
- b. Contar con planes de trabajo consensuados, ordenados y con seguimiento a fin de dar continuidad al trabajo, estabilizar la participación y los ritmos de interacción.
- c. Contribuir a la apropiación y a la mayor implicación y alineamiento de los centros sociales desde sus direcciones y equipos de trabajo.
- d. Incorporar en los planes institucionales de los centros sociales, que así lo decidan, los enfoques y metodologías propuestas por COMPORTE.
- e. Desarrollar los talentos humanos en cada centro social para poner en marcha las metodologías propuestas.
- f. Procurar los fondos necesarios para la dinamización del programa, fortaleciendo el andamiaje organizativo y metodológico de la comunidad.
- g. Procurar los recursos necesarios para que cada centro social pueda implementar las metodologías y propuestas que decida en su espacio territorial (de manera individual o por grupos de centros sociales) con enfoque de sostenibilidad.

³⁴ Ruta metodológica por desarrollar en los próximos años que comprende distintas fases del proceso productivo: acopio, producción, valor añadido, comercialización y reinversión.

Anexo 4. Programa Multinivel de la red en el periodo 2018-2023

¿Por qué multinivel?



Comunidad COMPARTE

OBJETIVO GENERAL

Contribuir, junto con organizaciones productoras y aliados, a la transformación sostenible de diversos territorios en 9 países de América Latina.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Construir, junto con organizaciones productoras y aliados, **experiencias económico-productivas alternativas**, de impacto local y regional, que sean sostenibles y replicables.

2

RESULTADOS

¿Cómo hacemos para lograr el objetivo específico?

- **Resultado 1.** Implementar y validar una **metodología para ampliar la escala de las experiencias económico-productivas** en el horizonte de la sostenibilidad.
- **Resultado 2.** Crear y/o mejorar las experiencias económico-productivas en las fases de **financiación, producción y transformación** del sistema productivo con enfoque de mercado.
- **Resultado 3.** Desarrollar y/o fortalecer **circuitos de comercialización y de consumo alternativos** que garanticen precios e ingresos justos a lo/as productores/as.
- **Resultado 4.** Promover el posicionamiento de productos para su consumo responsable, a través de un **sistema de garantías**.

ESTRATEGIAS

¿Qué estrategias tenemos que poner en marcha para alcanzar esos resultados?

1. Desarrollo de **capacidades**
2. Generación de **conocimiento**
3. Creación de **alianzas** estratégicas
4. **Comunicación** y difusión
5. Disponibilidad de **recursos** para las acciones de COMPARTE

A raíz de la pandemia de la COVID se efectuó una actualización del programa Multinivel para el periodo 2021-2023. Se muestra un resumen a continuación:

RED COMPARTE

EJES ESTRATÉGICOS 2021 - 2023

Objetivo general. Aumentar la escala y la sostenibilidad integral de las iniciativas económico-productivas de COMPARTE en 11 países de América Latina.

Ejes

☐Eje 1. Comercialización y consumo

☐Eje 2. Financiación

☐Eje 3. Equidad de género y empoderamiento de las mujeres

☐Eje 4. Comunicación e incidencia social

☐Eje 5. COMPARTE en el contexto amazónico

☐Eje 6. Alianzas al interior de la CPAL y con universidades

☐Eje 7. Promoción de una cultura de protección a menores y personas vulnerables

Estrategias

Desarrollo de capacidades

Investigación aplicada

Desarrollo de alianzas multiactor

Gestión de recursos económicos

Anexo 5. Detalle del modelo lógico del programa de intervención de la red

RECURSOS-ESTRUCTURA		
PERSONAS	Familias productoras	Mujeres
		Hombres
		Jóvenes
	Líderes de las organizaciones productoras	Mujeres
		Hombres
	Equipos Centros Sociales (CS)	Personal técnico
		Direcciones
	Equipo Dinamizador (ED)	Coordinador de la red
		Secretaría Técnica
		Secretaría Ejecutiva
		Representantes de CS
	Grupos de trabajo	Grupo tesistas, grupo de género, Sistema Auditoría Socio Ambiental (SASA) y Financiación
EQUIPAMIENTOS e INSTALACIONES	Infraestructuras y equipamientos cedidos por los CS para la actividad de la red y de su equipo técnico (coordinación y secretarías)	
ALIANZAS INSTITUCIONALES	Universidades	<u>Profundizar y ampliar las alternativas económicas en territorios de América Latina: el potencial de la vinculación académica y sector social en el marco de la comunidad COMPARTE</u> Ibero Puebla, Laines, Deusto, ESADE, Comillas, UCA El Salvador, Javeriana de Cali, Mondragón
	Empresas	Cooperativa UDAPA, Blanchart y empresas que mantienen relación directa con las OP
	Redes de comercio justo y economía alternativa	REAS y Altromercato
	Instituciones y redes de la Compañía de Jesús	Red Centros Sociales América Latina, Canadian International Jesuits, Jesuitemission Nürnberg; Magis América y Entreculturas
	Administraciones públicas y	Municipalidades y gobiernos regionales de cada contexto

	financiadoras	Porticus y Gobierno Vasco
	Relaciones de confianza establecidas entre los propios CS y con el resto de actores que componen el Sujeto Constructor de Región en cada lugar	
CONOCIMIENTO GENERADO EN LA RED	Metodologías propias	Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico-productivas de impacto local y regional
		El Desarrollo de Capacidades como Estrategia de Cambio: Una Experiencia Colectiva en la búsqueda de Alternativas, 2015
		Re-conceptualizando nuestro Mapa de Capacidades. Pensar en red, 2016
		Guía metodológica Mapa de Capacidades COMPARTE, 2016
		Guía práctica para la realización de Talleres, 2016
	Sistematización de experiencias de investigaciones	Sistema Participativo de Garantías de la Red COMPARTE en América Latina. Experiencias piloto en Colombia, Guatemala y Paraguay.
		Planes de Negocio Social en América Latina. Un viaje colectivo de la red COMPARTE
		Conocer y transformar la realidad. Redes y gestión del conocimiento en torno a alternativas económico-productivas
		Microfinanzas y emprendimiento en entornos periurbanos marginales. Sistematización del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo en Ecuador
		Estrategias de financiamiento para organizaciones productoras
		Ganarse la vida en el campo
	Saberes y conocimientos propios de los pueblos y comunidades de las OP.	

	Experiencia institucional de los CS	
	Tesis doctorales ³⁵	"La construcción y gestión de alternativas en la cadena de valor del café: Buscando el buen vivir desde los sectores excluidos en América Latina" (Alberto Irezabal) <u>"Sobre la crisis civilizatoria y las alternativas: de la industrialización de la vida a un pluriverso de realidades."</u> (José Andrés Fuentes). "Reason To Hope: Economic, Social and Ecological Virtuous Circles in Chiapas, Mexico" (Emilio Travieso) "Agricultura ecológica en programas de sostenibilidad local y regional. Una reflexión desde los programas de Nariño y Valle del Cauca" (Erminsu David Pabón)
MARCO ESTRATÉGICO	Programa Multinivel y Planificaciones trienales	Anexos 3 y 4
FINANCIACIÓN	Proyectos con entidades financiadoras	
IDENTIDAD COMPARTE	Rasgos identitarios y relaciones de confianza entre los CS miembro	<u>Rasgos del desarrollo alternativo por el que trabajamos</u>
RECURSOS COMUNICATIVOS	Plataforma digital (uso interno)	<u>https://theglocal.network/users/sign_in</u>
	Blog	<u>http://desarrollo-alternativo.org/COMPARTE-7/</u>
	Material audiovisual	<u>Canal Youtube COMPARTE</u>
	Web Jesuitas América Latina (CPAL)	<u>https://jesuitas.lat/redes-sociales/comunidad-de-aprendizaje-y-accion-para-la-gestion-de-alternativas-economicas-en-america-latina</u>
	La economía de Clara	<u>https://economydeclara.org/</u>
	Revistas	<u>AURORA Enero 2021. vol 14. Voces jesuitas sobre la pandemia. Ver nuevas todas las cosas.</u>

³⁵ El objeto de estas tesis no es la red COMPARTE propiamente dicha pero abordan las temáticas de la red y se focalizan en algunas iniciativas económico-productivas de la red. Existen numerosos trabajos de investigación vinculados más directamente a la actividad de algunas iniciativas de COMPARTE, p.e: <https://yomolnohptesel.wordpress.com/2021/11/29/bibliografia/>

RESULTADOS/OBJETIVO
O.E. Ampliar la escala de manera sostenible de las iniciativas económico-productivas acompañadas por los Centros Sociales de COMPARTE.
R.1. Se han fortalecido ³⁶ las capacidades de los equipos de los Centros Sociales y las organizaciones productoras.
R.2. Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a través de las actividades de la red a sus estrategias institucionales de acompañamiento a la actividad económico-productiva.
R.3. Se han ampliado mercados y espacios para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones productoras vinculadas a la red.
R.4. Se han incrementado las alianzas institucionales multi-actor a nivel de red, de Centro Social o de iniciativa económico-productiva.
R.5. Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas.
R.6. Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y las OP.

MAPA DE PROCESOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS
ES.1. Definición y seguimiento del Marco Estratégico: Proceso de participación para la construcción colectiva/Redacción del Plan Estratégico (o Programa Multinivel)/Definición de metas trianuales/Aprobación por parte de la Asamblea/ Seguimiento anual/Evaluación y propuestas de mejora
ES.2. Diseño y seguimiento de Planificación anual: Definición de actividades y metas/ Aprobación en Asamblea/Revisión semestral de la ejecución/ Medición anual de niveles de ejecución de las actividades/Informe de evaluación y ajustes para el siguiente periodo/Rendición de cuentas a la Asamblea
ES.3. Promoción de las relaciones institucionales externas: Mapeo de actores de Universidad, empresas, financiadoras y redes de ESS que sean de interés para la red/Presentación de la red a nuevos actores/Exploración de posibilidades conjuntas/Definición de convenios de colaboración e interlocuciones/Seguimiento de los acuerdos/Participación en espacios de coordinación
ES.4. Espacios de liderazgo y Coordinación de la red: Convocatoria de Asambleas/Definición de agenda e invitados externos/Preparación de contenidos/Desarrollo de la Asamblea/Redacción de actas y acuerdos/Evaluación y propuestas de mejora/Definición calendario Equipo Dinamizador/Agenda

³⁶ Se emplea el término “fortalecer” como aglutinador de dos conceptos: “desarrollo” de capacidades entendido como el proceso de ampliar y consolidar capacidades a partir de las ya existentes (PNUD, 2008:5) y “construcción o generación” de nuevas capacidades que no existían en el inicio del proceso.

mensual/Desarrollo de reuniones para el seguimiento de los acuerdos de Asamblea
ES.5. Búsqueda y gestión de recursos económicos: Elaboración de proyectos conjuntos y presentación a financiadores/Elaboración de presupuesto de la red/ Seguimiento económico de la ejecución de la actividad/ realización de informes de seguimiento y cierre/ Cierre económico anual
PROCESOS OPERATIVOS
OP.1. Formaciones estructuradas: Consulta a los centros para identificar necesidades formativas/Diseño de programación junto con la Universidad/Comunicación a los CS de apertura del proceso de inscripción/Impartición de sesiones formativas/Evaluaciones del alumnado/Ajustes de mejora/Tutorías para el seguimiento de los planes de mejora asociados a la formación (planes de negocio social).
OP.2. Asesorías especializadas o Asistencias técnicas: Identificación por parte de los CS de las necesidades de formación especializada (ámbito técnico o vinculada al desarrollo de un plan de negocio social) / Búsqueda de personal profesional con experiencia/ Puesta en contacto CS-Asesor/a/ Visita del técnico especializado/Mantenimiento de la relación/ Evaluación/ Seguimiento.
OP.3. Talleres de Intercambio de experiencias: Identificación de las temáticas de interés comunes a varios CS/ Búsqueda de financiación para desplazamientos/Propuesta de calendario/ Diseño de contenidos del taller/ Realización del taller de intercambio/Evaluación del encuentro/ Seguimiento.
OP.4. Desarrollo de metodologías propias: Identificación de los CS interesados en participar en el proceso de construcción colectiva/Diseño metodológico/ Recogida de información a partir de la experiencia de los CS/ Elaboración del primer borrador/Experiencias piloto/ Ajustes a la propuesta/Publicación/ Socialización a la Comunidad/ Asesoría para la implementación en los CS/ Seguimiento.
OP.5. Investigación aplicada: Definición de las temáticas a abordar/Elaboración de los Términos de referencia/Contratación de la entidad o persona que liderará el proceso/ Puesta en marcha del proceso/ Entrevistas de seguimiento periódico con el CS y la persona investigadora/ Elaboración del primer borrador/ Envío de comentarios y ajustes/ Redacción del documento final/Socialización de las conclusiones y aprendizajes a toda la Comunidad.
OP.6. Sistema de certificación COMPARTE: Creación de grupo de trabajo/ Diseño colectivo de una herramienta de auditoría socio-ambiental/ Elaboración del soporte digital/ Recogida de información anual por parte de los emprendimientos/Publicación de Informes/Diseño de Sello Comparte/ Protocolo de funcionamiento y uso. <i>Este proceso está en una fase de iniciación.</i>
OP.7. Comunicación: Elaboración de noticias/Publicación en blog y rrss/Elaboración de material audiovisual/Difusión a todos los grupos de interés/Coordinación con la oficina de comunicación de la CPAL.
OP.8. Admisión y acogida de nuevos miembros: Acercamiento de CS interesados al Coordinador de la red o las Secretarías/Entrevista de conocimiento mutuo/Cumplimentación de la ficha de entrada/ Visita de la Secretaría Ejecutiva para conocer más en detalle la actividad del centro/ Valoración en el Equipo Dinamizador y respuesta al CS.
PROCESOS SOPORTE
SO.1. Administración/Diseño y seguimiento de proyectos de financiación: Definición de proyectos/elaboración de presupuesto de la red/ Informes de seguimiento/Informes de cierre de

proyectos y cierre económico

SO.2. Organización y seguimiento de los grupos de trabajo: Definición del objetivo del grupo/Identificación de personas o entidades miembro/ Elaboración de agenda según la planificación/ Preparación de contenidos conforme a los objetivos del grupo/ Desarrollo de las reuniones/ Elaboración de actas/ Reuniones periódicas de seguimiento con las Secretarías

Anexo 6. Detalle de actividades desarrolladas en los procesos operativos formativos

PO.1. FORMACIONES REALIZADAS

Aquí se incluye la información detallada sobre los actores participantes en las acciones formativas estructuradas que se han ofrecido desde COMPORTE. La mayoría se han desarrollado en alianza con las Universidades, han incluido la elaboración de planes de negocio o mejora y el acompañamiento de unas tutorías para llevarlos adelante.

1. (2017) Diplomado on line en Economía Social y Solidaria (1ª edición)- Univ. Ibero Puebla (LAINES)- 100 horas

CENTRO SOCIAL	ORGANIZACIÓN PRODUCTORA
SERJUS	Asoc. ADIME
Solidaridad CVX	Tienda Comunitaria
CIPCA	APPROCAP
CINEP	Comunidad ríos La Larga y Tumaradó
NITLAPAN	Coop."Construyendo el futuro Villa el Carmen R.L"
CCAIJO	Sumac Ausangate
IMCA	ASOPECAM
YOMOL A'TEL	YOMOL A'TEL
CEPAG	AOSSI
SAIPE	
PROY.PANAMAZONICO	
FE Y ALEGRIA	
CEOP-ILO	

2. (2018-2019) Curso Avanzado en gestión económica y social para el desarrollo de la economía solidaria- Universidad Mondragón (LANKI)-ALBOAN

CENTRO SOCIAL	ORGANIZACIÓN PRODUCTORA
VHC	APROBUCAM
NITLAPAN	
CEPAG	AOSSI
ACLO	APROCOMIS

Solidaridad CVX	Mujeres Guaymango
IMCA	Garittea
CIPCA	APPROCAP
CCAIJO	

3. (2018-2019) Diplomado on line en Economía Social y Solidaria (2ª edición)- Univ. Ibero Puebla (LAINES) – (128 horas)

CENTRO SOCIAL	ORGANIZACIÓN PRODUCTORA
YOMOL A'TEL	XAPONTIC
ACLO	APROCOMIS
CINEP	Comunidad ríos La Larga y Tumaradó
CEPAG	Jóvenes emprendedores rurales ignacianos
IMCA	ASOPECAM
Solidaridad CVX	Red centros acopios Jujutla
SERJUS	Colectivo Orgánico regional
CIPCA	APPROCAP
VHC	APROBUCAM
YOMOL A'TEL	XAPONTIC
ACLO	APROCOMIS

4. (2018) Formación on-line en agroecología con visita a Villa Loyola (imparte Joe Aguilar-Suyusama)

CENTRO SOCIAL
FE Y ALEGRÍA-FORMACION PARA EL TRABAJO

PO.2. ASESORIAS ESPECIALIZADAS

En este ámbito se incluyen las acciones formativas centradas en necesidades técnicas concretas identificadas por los Centros Sociales en alguna de las fases del Ciclo Económico Completo. Son llevadas a cabo por personas expertas en la materia ya sean de otros CS de la red o vinculadas al mundo universitario.

Las tutorías vinculadas a los programas formativos estructurados se incluyen en el apartado anterior.

	ACTIVIDAD	CENTRO SOCIAL	ORG. PRODUCTORA	ASESORIA
2015	Consultoría MIDE-DBS	YOMOL A'TEL		Univ.Deusto (DBS)
2016	Consultoría MIDE-DBS	SUYUSAMA	Villa Loyola	Univ.Deusto (DBS)
2016	Diseño perfil taza Garittea	IMCA	ASOPECAM ACOC	J.Aquino (Yomol A'tel) J.Aguilar (Suyusama)
2016	Visita de presentación y acercamiento*	INCUBA		Secretaría Ejecutiva
2017	Consultoría MIDE-DBS	CIPCA	APROCAP	Univ.Deusto (DBS)
2017	Asesoría Secretaría Ejecutiva COMPORTE	CCAIJO		Secretaría Ejecutiva
2017	Asesoría Secretaría Ejecutiva COMPORTE	CIPCA		Secretaría Ejecutiva
2017	Visita de presentación y acercamiento*	CEAS		Secretaría Ejecutiva
2018	Asesoría puesta en marcha Garittea	IMCA	Garittea	A.Irezabal(Yomol A'tel)
2018	Formación y capacitación personal Garittea	IMCA	ASOPECAM	J.Aquino (Yomol A'tel)
2018	Asistencia técnica para el mejoramiento de tostión y catación de café de calidad	SUYUSAMA		J.Aquino (Yomol A'tel)
2018	Asistencia técnica en procesamiento de cacao	CIPCA	APPROCAP	J.Aquino (Yomol A'tel)
2018	Asesoría ESADE-Together	CCAIJO		SUD ESADE-Together
2018	Consultoría MIDE-DBS	YOMOL A'TEL	CHAPTI	Univ.Deusto (DBS)
2019	Consultoría MIDE-DBS	YOMOL A'TEL	XAPONTIC	Univ.Deusto (DBS)
2021	Consultoría MIDE-DBS	CIPCA	APROCAP	Univ.Deusto (DBS)
2022	Consultoría MIDE-DBS	IMCA	IMCA-Hotel	Univ.Deusto (DBS)

PO.3. TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Estas acciones se refieren a encuentros presenciales que se dan entre los equipos de varios centros sociales que comparten desafíos comunes como pueden ser la misma cadena de valor, la mejora de algún aspecto del CEC, la puesta en marcha de acciones innovadoras... Los encuentros se organizan bajo el formato de talleres en los que los CS participantes comparten sus experiencias construyendo un aprendizaje colectivo. Suelen ser encuentros organizados por uno de los CS al que asisten 2-3 personas de los centros interesados en esa temática.

	CONTENIDOS	ORGANIZA	CS VISITANTES
2015	Implementación de estrategias sostenibles de producción y comercialización de café	YOMOL A'TEL	IMCA-Garittea SUYUSAMA-Villa Loyola
2016	Intercambio sobre la cadena de valor del café, asociacionismo y manejo agroecológico	NITLAPAN	YOMOL A'TEL
2017	Desafíos y oportunidades para la sostenibilidad de programas de microfinanzas que buscan el fortalecimiento de economías alternativas	NITLAPAN	IMCA CIPCA YOMOL A'TEL SUYUSAMA VHC CCAIJO CEOP-Ilo FMJ JUAN XXIII
2017	Métodos de producción agroecológica en la finca Villa Loyola en Nariño-Colombia	SUYUSAMA	CEPAG PROY.PANAMAZONICO FE Y ALEGRIA Solidaridad CVX
2017	Construcción de cadenas de valor de ciclo económico completo	YOMOL A'TEL	CIPCA CCAIJO SUYUSAMA SERJUS CINEP NITLAPAN FE Y ALEGRIA CEAS
2018	Seminario de Experiencias de Producción Agroecológica	CEPAG	SUYUSAMA
2018	Intercambio de experiencias de promoción de alianzas Universidad-Centros Sociales	NITLAPAN	UNIV. CENTROAMERICANA (UCA- Nicaragua) ISIA (Instituto Superior Intercultural Ayuuc Oaxaca)
2018	Intercambio ACLO-Bolivia y CCAIJO en Cusco – Perú	CCAIJO	ACLO Bolivia
2018	Intercambio de experiencias en el marco de la Economía Social y Solidaria	SUYUSAMA	REAS
2019	Desafíos en la gestión de cadenas de valor de cacao de alta calidad	CIPCA Perú- APPROCAP	CEAS- Asentamiento Dos Riachuelos YOMOL A'TEL CCAIJO

			IMCA CCAIJO Solidaridad CVX SERJUS
2019	Intercambio CEAS-CIPCA Perú sobre manejo del cacao	CEAS	CIPCA Perú

PO.4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS PROPIAS

En este apartado se incluyen los pilotajes de las metodologías en su fase de diseño así como los talleres de socialización para su implementación en los centros sociales.

	ACTIVIDAD	CENTRO SOCIAL	IMPARTE
2015	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	SERJUS	SE
2015	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional*	YOMOL A'TEL	SE
2015	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	NITLAPAN- Río Blanco, Muy Muy y Matiguás.	SE
2016	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	CEPAG	SE
2016	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	CIPCA	SE
2016	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	VHC	SE
2016	Pilotaje de la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	CCAIJO	SE
2016	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	NITLAPAN	SE
2016	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	Solidaridad CVX	SE
2016	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	FCE	SE
2017	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional	CIPCA	SE
2018	Metodología para construcción de alternativas de impacto	VHC y obras Prov.	SE

	local y regional	Ecuador	
2019	Metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional (presentación)	CEAS	SE
2015-2016	Pilotaje de la metodología Mapa de Capacidades	CEPAG	ST
2017	Pilotaje de la metodología Mapa de Capacidades	SERJUS	
2017	Pilotaje de la metodología Mapa de Capacidades	NITLAPAN	
2017	<i>Pilotaje de la metodología Mapa de Capacidades</i>	<i>YOMOL A'TEL</i>	
2017	Pilotaje de la metodología Mapa de Capacidades	VHC	
2018	Pilotaje metodología Sistema Participativo de Garantías	SERJUS	SE
2018	Pilotaje metodología Sistema Participativo de Garantías	CEPAG	SE
2019	<i>Pilotaje metodología Sistema Participativo de Garantías</i>	<i>SUYUSAMA</i>	<i>SE</i>

Anexo 7. Detalle de las preguntas de evaluación

RESULTADOS/OBJETIVO	PREGUNTAS DE EVALUACION
O.E. Ampliar la escala de manera sostenible de las iniciativas económico-productivas acompañadas por los Centros Sociales de COMPARTE.	O.1. Se ha ampliado la escala de las iniciativas de manera sostenible?
R.1. Se han fortalecido ³⁷ las capacidades de los equipos de los Centros Sociales y de las Organizaciones Productoras	R1.1. Se han fortalecido las capacidades de los equipos de los CS y OP? Si existen, señalar diferencias de género.
	R1.2. Se han fortalecido las capacidades de forma similar en todas las tipologías de actividades formativas ³⁸ ?
	R1.3. Se han fortalecido las capacidades de las mujeres y los hombres de forma similar?
	R1.4. Se han desarrollado las capacidades organizacionales ³⁹ ?
R.2. Los CS han incorporado las metodologías y conocimientos adquiridos a través de las actividades de la red a sus estrategias institucionales de acompañamiento a la actividad económico-productiva.	R2.1. ¿Han incorporado los CS las metodologías y conocimientos adquiridos a sus estrategias institucionales?
R.3. Se han ampliado mercados y espacios para la comercialización de los productos y servicios de las iniciativas vinculadas a la red	R3.1. ¿Se han ampliado mercados y espacios de comercialización de los productos y servicios de las iniciativas priorizadas?
R.4. Se han incrementado las alianzas institucionales a nivel de red, de Centro Social o de iniciativa económico-productiva	R4.1. ¿Se han incrementado las alianzas institucionales con enfoque multi actor a nivel de red, de todos los CS o de las iniciativas?
R.5. Se ha fortalecido la identidad de los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económicas que es Comparte	R5.1. Se ha fortalecido la identidad de todos los CS como parte de un sujeto latinoamericano constructor de alternativas económico-productivas?

³⁷ Se emplea el término “fortalecer” como aglutinador de dos conceptos: “desarrollo” de capacidades entendido como el proceso de ampliar y consolidar capacidades a partir de las ya existentes (PNUD, 2008:5) y “construcción o generación” de nuevas capacidades que no existían en el inicio del proceso.

³⁸ Se refiere a las 4 tipologías de actividades formativas: formaciones estructuradas, asesorías, talleres de intercambio de experiencias y desarrollo de metodologías propias

³⁹ Entendemos por capacidades organizacionales el conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar a su interior recursos y capacidades internos y externos

R.6. Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los Centros sociales y las organizaciones productoras	R6.1. Se ha promovido una cultura en favor de la producción y el consumo responsable entre la ciudadanía próxima a los CS y las OP?
---	---

MAPA DE PROCESOS	PREGUNTAS DE EVALUACION
PROCESOS ESTRATÉGICOS	
ES.1. Definición y seguimiento del Marco Estratégico: Proceso de participación para la construcción colectiva/Redacción del Plan Estratégico (o Programa Multinivel)/Definición de metas trianuales/ Aprobación por parte de la Asamblea/ Seguimiento anual/Evaluación y propuestas de mejora	ES1.1. Han sido participativos los procesos de definición de los marcos estratégicos de la red?
ES.4. Espacios de liderazgo y Coordinación: Convocatoria de Asambleas/Definición de agenda e invitados externos/Preparación de contenidos/Desarrollo de la Asamblea/Redacción de actas y acuerdos/Evaluación y propuestas de mejora/Definición calendario Equipo Dinamizador/Agenda mensual/Desarrollo de reuniones para el seguimiento de los acuerdos de Asamblea	ES4.1. Son suficientes los espacios de reflexión conjunta que se dan en el interior de la red?
	ES4.2. Es la participación en los espacios de gobierno de la red representativa de su diversidad?
	ES4.3. ¿Están satisfechos los CS con la información que reciben sobre los asuntos relevantes de la red?
	ES4.4. ¿Están satisfechos todos los CS con su nivel de participación en la toma de decisiones de los asuntos de la red?
PROCESOS OPERATIVOS	
OP.1. Formaciones estructuradas: Consulta a los centros para identificar necesidades formativas/Diseño de programación/Comunicación a los CS de apertura del proceso de inscripción/Impartición de sesiones formativas/Evaluaciones del alumnado/Ajustes de mejora/Tutorías para el seguimiento de los planes de mejora asociados a la formación	OP1.1. Se han beneficiado de las formaciones estructuradas todos los CS que lo han solicitado?
	OP1.2. Se ha seleccionado adecuadamente a las personas asistentes?
	OP1.3. Han sido las formaciones útiles para los CS y las OP?
	OP1.4. Se han adecuado las metodologías formativas a las características de las personas asistentes?
	OP1.5. Han sido útiles las tutorías para reforzar el proceso

(planes de negocio social)	formativo?
	OP1.6. Se han desarrollado adecuadamente los planes de mejora o planes de negocio definidos tras las formaciones?
	OP1.7. Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las formaciones recibidas?
	OP1.8. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto de los equipos de los CS?
OP.2. Asesorías especializadas: Identificación por parte de los CS de las necesidades de formación especializada (ámbito técnico o vinculada al desarrollo de un plan de negocio social) / Búsqueda de personal profesional con experiencia/ Puesta en contacto CS-Asesor/a/ Visita del técnico especializado/Mantenimiento de la relación/ Evaluación	OP2.1. Se han beneficiado de una asesoría especializada todos los CS que lo han solicitado?
	OP2.2. Se han adecuado las asesorías a las características de las iniciativas?
	OP2.3. Han sido útiles las asesorías?
	OP2.4. Se ha realizado un adecuado seguimiento de las acciones derivadas de las asesorías recibidas?
	OP2.5. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto del equipo del CS o a la OP?
OP.3. Talleres de Intercambio de experiencias: Identificación de las temáticas de interés comunes a varios CS/ Búsqueda de financiación para desplazamientos/Propuesta de calendario/ Diseño de contenidos del taller/ Realización del taller de intercambio/Evaluación del encuentro	OP3.1. Se han beneficiado de los talleres de intercambio todos los CS que lo han solicitado?
	OP3.2. Han sido adecuadas las metodologías empleadas en los Intercambios para facilitar el aprendizaje colectivo?
	OP3.3. Han sido útiles los intercambios para responder a los desafíos que afrontan los CS?
	OP3.4. Se realiza desde la red un seguimiento de los intercambios para promover la mejora continua?
	OP3.5. Se ha transferido el conocimiento adquirido al resto del equipo?
	OP3.6. Se ha socializado el conocimiento generado en los intercambios con toda la Comunidad Comparte?
OP.4. Desarrollo de metodologías propias: Identificación de los CS interesados en participar en el proceso de reflexión/Diseño metodológico del proceso participativo/ Recogida de información a partir de la experiencia de los CS/ Elaboración del primer borrador/Experiencias	OP4.1. Están satisfechos los CS con los procesos de pilotaje en los que han participado?
	OP4.2. Han sido los procesos de pilotaje representativos de la diversidad de la red?
	OP4.3. Han generado los procesos de pilotaje dinámicas participativas al interior de los CS? Si existen, señalar diferencias de género.

piloto/ Ajustes a la propuesta/Publicación/Socialización a la Comunidad/Asesoría para su implementación en los CS	OP4.4. Se han socializado adecuadamente con toda la red las metodologías propias ⁴⁰ ?
	OP4.5. Se han beneficiado todos los CS que lo han solicitado de los talleres de formación para la implementación de las metodologías?
	OP4.6. Han empleado todos los CS algún elemento de las metodologías propias de la red?
	OP4.7. Se realiza un seguimiento de la implementación de las metodologías propias para promover la mejora continua?
OP.7. Comunicación: Elaboración de noticias/Publicación en blog y rrss/Elaboración de material audiovisual/Difusión a todos los grupos de interés/Coordinación con la oficina de comunicación de la CPAL	OP7.1. Aportan todos los CS información o recursos para los canales de comunicación que tiene la red?
	OP7.2. Incluyen los CS en sus soportes comunicativos información sobre la red o publican sus recursos comunicativos?

RECURSOS-ESTRUCTURA		PREGUNTAS EVALUACION
Equipos CS y OP	Participantes en las formaciones	RR1.1. Cuentan las personas participantes con las condiciones necesarias para aprovechar al máximo las actividades formativas?
Organizaciones productoras	Líderes	RR1.2. Muestran los liderazgos de las OP una actitud proactiva por la mejora de sus organizaciones?
Centros sociales	Dirección	RR2.1. Están todos los CS comprometidos con la red?
	Equipo técnico	RR2.2. Están las personas de los equipos técnicos de los CS comprometidas con la mejora de las iniciativas que acompañan?
	Experiencia institucional	RR2.3. Aportan todos los CS su experiencia a la red?
Equipo de red	Organización	RR3.1. Es eficaz el modelo organizativo de la red?
		RR3.2. Es adecuada la definición de funciones de las secretarías para abordar los desafíos de la red?
	Secretarías	RR3.3. Cuentan las Secretarías con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones?
		RR3.4. Están comprometidas las Secretarías con el desarrollo

⁴⁰ Las metodologías propias son: ruta estratégica, mapa de capacidades y SPG.

		de los objetivos de la red?
	Equipo dinamizador	RR3.5. Es la composición del ED representativa de la diversidad presente en la red?
	Grupos de trabajo	<i>En el periodo evaluado solo existía el grupo de tesis por tanto no se incluyen preguntas de evaluación en este apartado</i>
Alianzas con Universidades y Empresas		RR4.1. Aportan las alianzas institucionales capacidades o recursos cualificados útiles para los CS o la red?
Instalaciones		RR5.1. Son adecuadas las instalaciones y recursos empleados en las actividades de la red?
Financiación		RR6.1. Cuenta la red con un sistema de financiación adecuado para su actividad?
Metodologías propias y marco estratégico		RR7.1. ¿Son útiles las metodologías propias para la diversidad de miembros de la red?
		RR7.2. Son adecuados para la gestión de la diversidad de la red los marcos estratégicos con los que cuenta?
Compañía de Jesús		RR8.1. Aporta valor a la red su pertenencia a la Compañía de Jesús?

Anexo 8. Guión de las entrevistas

EP.OP. ENTREVISTA A LOS PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES FORMATIVAS PERTENECIENTES A OP

Recoger los datos principales de la persona: puesto que ocupa en su organización, antigüedad, actividades de Comparte en las que ha participado (llevar la lista para recordarle si hace falta).

Estructurar la conversación en 4 bloques:

- i. En relación a las actividades formativas en las que ha participado
 - Qué sintió cuando le propusieron participar? Sabe porqué se lo propusieron?
 - Las ha desarrollado con facilidad? Algún elemento de dificultad? por qué?
 - Le han resultado útiles? Para qué? Alguna más que otra? (aquí tratar de abarcar el ámbito personal, el organizacional y el de la iniciativa concreta).
 - ¿Desarrolló algún plan de mejora al finalizar? Qué paso con él? ¿por qué? (identificar si hubo seguimiento o no, el rol de las tutorías y voluntad de su organización).
 - Las actividades formativas han contribuido a hacerle sentir más capaz para llevar adelante su tarea? En qué lo ha notado? (en esta pregunta indagar en las capacidades y en la complejidad de su entorno).
 - ¿Se ha beneficiado su organización de su aprendizaje? Cómo?
 - ¿Qué cambios propondría usted para formaciones o asesorías futuras?
- ii. En relación a COMPARTE
 - ¿Cuándo oyó hablar de esta red por primera vez?
 - ¿Cual es, en su opinión, la principal contribución que la red ha hecho a su iniciativa?
- iii. En relación a su organización y el CS que los acompaña:
 - Siente que los líderes de su organización le han apoyado para la implementación de las acciones de mejora?
 - En qué consiste el apoyo directo que les brinda el CS que les acompaña? Ha notado algún cambio? En qué ámbitos podrían mejorar para ayudarles más o mejor?
- iv. Para finalizar
 - ¿Qué significa para usted y su familia la organización/cooperativa de la que forma parte? Si le ofrecieran otras condiciones de compra ¿qué haría usted?
 - Cuál sería su sueño para la organización de la que forma parte?

EP.CS. ENTREVISTAS A LOS PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES FORMATIVAS PERTENECIENTES A CS

Recoger los datos principales de la persona: Puesto que ocupa en su CS, antigüedad, actividades de Comparte en las que ha participado (llevar la lista para recordarle si hace falta).

Estructurar la conversación en 3 bloques:

- i. En relación a las actividades formativas en las que ha participado
 - ¿Qué sintió cuando le propusieron participar?, ¿sabe por qué se lo propusieron?
 - ¿Las ha desarrollado con facilidad? Algún elemento de dificultad? por qué?
 - ¿Qué sentimientos tenía al terminar la actividad formativa? ¿Cree que ha merecido la pena el esfuerzo? (Valorar el nivel de motivación)
 - Para qué le han servido principalmente? Aquí tratar de abarcar el ámbito personal, el organizacional y el de la iniciativa concreta. Si ha participado en varias: ¿cuál le resultó más útil para su trabajo?
 - Desarrolló algún plan de mejora al finalizar? Qué paso con él? Identificar cuáles han sido las principales dificultades y/o apoyos para su implementación.
 - Lo aprendido le ha servido de alguna manera para afrontar con más seguridad las complejidades de su contexto o desafíos posteriores?
 - ¿Qué cambios propondría usted para actividades formativas futuras?
- ii. En relación a COMPARTE
 - Considera que Comparte es útil para la labor de su CS? En qué aspectos? Considera que la red ha influido en las decisiones y prácticas del CS? De qué forma?
 - Considera que su CS está comprometido con la red?
 - Cree usted que la red está abordando los temas de mayor relevancia para las iniciativas que ustedes acompañan?
- iii. Para finalizar
 - Le gusta su trabajo? Qué sueña para la iniciativa que acompaña?
 - Qué le haría falta para aumentar su escala de manera sostenible?
 - Qué le diría usted al Coordinador de Comparte?

EP.DI. ENTREVISTAS A LAS DIRECCIONES DE LOS CS

Recoger los datos principales de la persona: desde cuando forma parte del equipo del CS y años en la Dirección. Recordar las actividades de Comparte en las que ha participado su CS en el periodo considerado (llevar la lista para recordarle si hace falta).

Estructurar la conversación en 4 bloques:

i. En relación a COMPARTE

- ¿Por qué decidió su CS incorporarse a la red? A lo largo de los años, ¿coincide la realidad de la comunidad con las expectativas que tenía?
- ¿Cuál es, en su opinión, la principal contribución que la red les ha hecho? ¿Qué es lo que menos le satisface de Comparte?
- ¿Se siente a gusto con los espacios de participación que ofrece la red?
- ¿Qué opina sobre el funcionamiento y la estructura de la red? ¿considera que responde a sus objetivos? ¿Siente bien representados sus intereses? Ambitos de mejora?
- Sobre el equipo de la red, ¿identifica algún ámbito de mejora? (secretarías, coordinación, ED...)?
- Está satisfech@ con el nivel de compromiso y participación de su CS en COMPARTE?

ii. En relación a las actividades de Comparte en las que ha participado su CS

- ¿Han sido útiles para su CS? ¿en qué sentido? ¿alguna más que otra? Mejoras en el desempeño de las personas formadas y aquellas del ámbito organizacional
- Han impactado estas formaciones en las iniciativas que acompañan? De qué forma?
- Han realizado algún tipo de socialización de los aprendizajes realizados con su equipo, las OP u otros actores? De cual?
- Sobre la aplicación de las metodologías propias
 - a. Han realizado algún cambio en su estrategia institucional a partir de las actividades en las que han participado? (mirar la aplicación de las metodologías)
 - b. Para quienes hayan hecho pilotajes: ¿cómo plantearon los procesos internos?

iii. En relación a la iniciativa que el CS que acompaña:

- Se ha producido en los últimos años una ampliación de escala de la iniciativa que acompañan? (ampliación de mercados, incremento de negocio, incidencia local...). A qué se debió? (valorar aquí si se menciona alguna acción de Comparte).
- ¿Cuál cree usted que es el principal desafío que enfrentan las iniciativas para ampliar su escala?
- Cree que las personas productoras y líderes de la OP están comprometidas con la mejora de la iniciativa?
- Está usted satisfecho con la nivel de acompañamiento que les ofrecen? Qué les haría falta para mejorarlo?

iv. Para finalizar

- ¿Cuál es su sueño para la red Comparte?
- ¿Qué haría usted si fuera el Coordinador de Comparte?

EP.LI. ENTREVISTA A LIDERES DE LAS OP

Explicar los objetivos de esta entrevista en el marco más amplio de la evaluación. Clarificar que se trata de un ejercicio de mejora que no tendrá ninguna consecuencia relativa al apoyo del CS o la financiación.

Recoger los datos principales de la persona: desde cuando forma parte de la OP y años en el cargo. Recordar las actividades de Comparte en las que ha participado su OP en el periodo considerado (llevar la lista para recordarle si hace falta).

Estructurar la conversación en 4 bloques:

i. En relación a COMPARTE

- ¿Cuándo oyó hablar de esta red por primera vez? Cuenta con información suficiente sobre lo que hace?
- ¿Cuál es, en su opinión, la principal contribución que la red ha hecho a la iniciativa económica de su OP?

ii. En relación a las actividades de Comparte en las que ha participado su OP

- ¿Han sido de utilidad para la organización? En qué sentido? (ejemplos) ¿Alguna más que otra? Distinguir mejoras en el desempeño de las personas formadas y aquellas del ámbito organizacional
- Estas actividades han ayudado a su OP a afrontar de mejor manera la complejidad y los desafíos de su contexto? De qué forma? (ejemplo)
- Han realizado algún tipo de socialización de las actividades de Comparte con las personas socias de la OP?

iii. En relación a su organización y el CS que los acompaña:

- Se ha producido una ampliación de escala de su iniciativa en los últimos años? A qué se debió? (valorar aquí si se debe a alguna acción de Comparte).
- ¿Cuál cree usted que es el principal desafío que enfrentan?
- En qué consiste el apoyo directo que les brinda el CS que les acompaña? Ha notado algún cambio en estos años?
- ¿Cuál cree usted que es el nivel de compromiso de las personas del equipo técnico que les acompañan? En qué ámbitos podría mejorar este acompañamiento para ayudarles más o mejor?

iv. Para finalizar

- ¿Cuál es su sueño para la iniciativa que promueven?
- ¿Qué le diría usted al Coordinador de Comparte?

Anexo 9. Diseño de las Encuestas on-line

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS DIRECCIONES DE LOS CENTROS SOCIALES

Estimado compañero/a, desde la red COMPARTE estamos realizando una evaluación de nuestro trabajo entre los años 2015-2019 para identificar ámbitos de mejora que nos permitan adecuar nuestras propuestas a los desafíos y necesidades que afrontan las iniciativas económico-productivas. En el marco de esta evaluación, nos dirigimos a usted con esta encuesta para recabar su opinión como Director/a de uno de los Centros Sociales miembros de la red.

Le agradecemos enormemente que pueda dedicar un rato de su tiempo a realizarla. El cuestionario consta de un breve capítulo de información general para caracterizar su centro y las iniciativas que acompañan, otro en relación a la experiencia de su centro en la participación de las actividades de Comparte y finalmente unas cuestiones relacionadas con el funcionamiento y la estructura de la red.

Su cumplimentación le llevará unos 10 minutos aproximadamente y sus opiniones nos serán de gran ayuda.

Es un cuestionario anónimo y la información se manejará de manera confidencial. Para cualquier consulta puede ponerse en contacto con este mail: marenmovimiento22@gmail.com.

Junt@s haremos posible que la red COMPARTE contribuya más y mejor a la labor que ustedes realizan para ampliar la escala de las iniciativas económico-productivas.

Muchas gracias.

I. INFORMACION GENERAL

I.1. Sexo (Mujer/Hombre)

I.2. Antigüedad en el puesto de Dirección:

- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre 1-3 años
- ☐ Entre 4-6 años
- ☐ Más de 6 años

I.3. ¿Cuándo se incorporó su Centro a Comparte? Indicar el año

I.4. Cadenas de valor que acompaña su Centro Social (seleccione las que procedan):

- ☐ Agrícola
- ☐ Agricultura diversificada
- ☐ Pecuaria
- ☐ Manufacturas
- ☐ Servicios

I.5. ¿Cuál es el alcance de las iniciativas que ustedes acompañan? Señale las que procedan

- ☐ Hasta 50 familias

- ☐ Entre 51-200 familias
- ☐ Más de 200 familias

I.6. ¿Cómo se organizan?

- ☐ Grupo de familias
- ☐ Asociación de productores
- ☐ Empresa social
- ☐ Cooperativas de productores
- ☐ Otros _____

I.7. Qué partes del Ciclo económico trabajan las iniciativas?

- ☐ Producción
- ☐ Acopio
- ☐ Transformación
- ☐ Comercialización
- ☐ Financiación
- ☐ Todas

I.8. Ha participado su centro social en actividades formativas de Comparte entre los años 2015-2019? (Sí/No/No se)

II. SOBRE LAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS QUE OFRECE COMPARTE

II.1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con respecto a las actividades que ofrece COMPARTE? Valórela en una escala del 1 (totalmente insatisfech@) al 10 (totalmente satisfech@)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

II.2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los niveles de participación de su CS en la red? Valórela en una escala del 1 (totalmente insatisfech@) al 10 (totalmente satisfech@)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

II.3. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con estas frases:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

La participación en la red Comparte ha modificado nuestras estrategias institucionales.	
La participación en Comparte nos ha permitido afrontar de mejor manera los desafíos del contexto.	

Comparte ha tenido una contribución directa en la ampliación de mercados o clientes de las iniciativas que acompañamos.	
Conozco adecuadamente las metodologías propias de la red	
Siempre que hemos solicitado participar en alguna actividad de Comparte lo hemos hecho.	
Las personas que participan en las actividades formativas de Comparte incrementan su compromiso con la mejora de las iniciativas que acompañan	
Hemos habilitado espacios institucionales para socializar los aprendizajes con todo el equipo	
El trabajo en red con actores diversos es imprescindible para construir alternativas regionales y sostenibles.	
Las actividades que propone Comparte responden plenamente a nuestros intereses y necesidades	
Contamos con una estrategia institucional para la selección de las personas que enviamos a las actividades de COMPARTE	
La labor de nuestro Centro sería diferente si no perteneciéramos a la red Comparte	
La pertenencia de nuestro centro a la red impulsa nuestro compromiso con la construcción de alternativas económico-productivas con alcance territorial	

II.4. Han implementado en su Centro Social algún elemento de las metodologías de Comparte?
 Seleccione las que correspondan (selección múltiple).

- ☐ Mapa de capacidades
- ☐ Lectura estratégica del territorio
- ☐ Marco estratégico
- ☐ Construcción de línea de base, seguimiento, evaluación y sistematización
- ☐ Sistema participativo de garantías
- ☐ No hemos implementado ninguno

II.5. Si ha implementado alguna/s, ¿cuál/es recomendaría a otros centros? Señale un máximo de 3.

- ☐ Mapa de capacidades
- ☐ Lectura estratégica del territorio
- ☐ Marco estratégico
- ☐ Construcción de línea de base, seguimiento, evaluación y sistematización
- ☐ Sistema participativo de garantías
- ☐ No hemos implementado ninguno
- ☐ Observaciones: _____

II.6. ¿Ha logrado gracias a la red establecer nuevas alianzas institucionales a nivel de CS o de iniciativa? (Si/no/no se)

Indique por cada sector el número de alianzas generadas:

Universidad	
Empresa convencional	
Red de consumidores	
Inversor	

Agencia financiadora	
Empresa ESS	
Otros (cuales)	

II.7. ¿Cuáles son, en su opinión, las 2 actividades formativas de Comparte que tiene mayor potencial transformador para la mejora de sus iniciativas?

- ☐ Formaciones estructuradas con la colaboración de Universidades
- ☐ Intercambios de experiencias
- ☐ Asesorías o asistencias técnicas
- ☐ Diseño e implementación de metodologías propias
- ☐ Ninguna
- ☐ Me cuesta decidirme por dos

II.8. ¿Qué etapa del ciclo económico ha mejorado más su centro gracias a los aprendizajes de Comparte?

- ☐ Producción
- ☐ Acopio
- ☐ Transformación
- ☐ Comercialización
- ☐ Financiación
- ☐ Todo el Ciclo Económico Completo
- ☐ Fortalecimiento organizacional

II.9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al trabajo que la red realiza en los siguientes ámbitos? Valórela en una escala del 1 (totalmente insatisfech@) al 10 (totalmente satisfech@).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Creación de alianzas institucionales para el aumento de escala de las iniciativas	
Mejora de los procesos productivos sostenibles	
Mejora de los procesos de transformación	
Ampliación de mercados o nuevos clientes	
Profundización y reflexión sobre nuevos enfoques como economía social o equidad de género	
Promoción de una cultura del consumo responsable	

III. SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y LA ESTRUCTURA DE LA RED

III.1. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con estas frases:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

El nivel de reflexión conjunta y debate que se da en los espacios de red es adecuado.	
Siento que la red tiene en cuenta los intereses y necesidades de mi centro.	
Considero que la estructura de la red es eficaz para lograr sus objetivos	
La distribución de funciones de las Secretarías es adecuada para lograr los objetivos establecidos.	
Las capacidades de las personas que ocupan las Secretarías son las más adecuadas para realizar las funciones que tienen asignadas.	
Las secretarías están muy comprometidas con la red	
Los procesos de definición de las estrategias de la red son muy participativos	
Comparto la mayor parte de las decisiones que toma el equipo dinamizador	
La composición del ED responde a la diversidad de la red	
El marco estratégico de COMPARTE refleja la diversidad de iniciativas que componemos la red	
Estoy muy bien informado de los temas relevantes de la red	
Mi CS está muy involucrado en las actividades de Comparte	
Cuando busco financiación para nuestros proyectos incluyo alguna actividad de la red	

III.2. Valore su nivel de satisfacción con el vínculo de COMPARTE a la red de la Compañía de Jesús.
Valorar del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

III.3. Recomendaría usted a otro CS que formara parte de la red Comparte? Valorar del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

III.4. ¿Hay alguna otra observación o comentario que quiera hacer en el marco de esta evaluación?
Pregunta abierta.

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Estimado compañero/a, desde la red COMPARTE estamos realizando una evaluación de nuestro trabajo entre los años 2015-2019 para identificar ámbitos de mejora que nos permitan adecuar nuestras propuestas a los desafíos y necesidades que afrontan las iniciativas económico-productivas. En el marco de esta evaluación, nos dirigimos a usted con esta encuesta para recabar su opinión como participante en alguna de las actividades promovidas por COMPARTE.

Le agradecemos enormemente que pueda dedicar un rato de su tiempo a cumplimentarla. El cuestionario consta de un breve capítulo de información general, otro de valoraciones detalladas según el tipo de actividades formativas en las que haya participado usted y unas consideraciones finales.

Es un cuestionario anónimo y la información se manejará de manera confidencial. Su cumplimentación le llevará unos 10-15 minutos según el número de actividades de Comparte en las que haya participado. Su opinión nos será de gran ayuda para llevar adelante el ejercicio evaluador.

Para cualquier duda o consulta puede ponerse en contacto con este mail: mdelosmares@gmail.com.

Junt@s haremos posible que la red COMPARTE contribuya más y mejor a la labor que ustedes realizan para ampliar la escala de las iniciativas económico-productivas.

Muchas gracias.

I. INFORMACION GENERAL

I.1. Sexo (Mujer/Hombre)

I.2. Edad (Menor de 25 años/Entre 25 y 40 años/Entre 41 y 55 años/Más de 55 años)

I.3. Puesto que ocupaba en su organización cuando participó en las actividades de Comparte (elegir uno):

- ☐ Técnico de Centro Social
- ☐ Directivo de Centro Social

I.4. ¿Sigue perteneciendo actualmente a la misma entidad?

- ☐ Sí y mantengo un puesto similar
- ☐ Sí pero estoy en otro puesto
- ☐ No, abandoné por decisión propia la entidad
- ☐ No, finalizó mi contrato con la entidad
- ☐ Otras

I.5. País donde vive: (México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Cuba, Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú, Paraguay, Brasil, España)

I.6. Nivel educativo

- ☐ Alfabetización básica
- ☐ Educación primaria
- ☐ Educación secundaria
- ☐ Grado profesional
- ☐ Nivel universitario
- ☐ Otros

II. SOBRE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS EN LAS QUE HA PARTICIPADO

II.1. Indique por favor en qué tipo de actividad/es formativa/s de COMPARTE participó entre los años 2015-2019. Según vaya seleccionándolas le pediremos que nos de su valoración sobre ellas. (Selección múltiple)

- ☐ Formaciones estructuradas organizadas con Universidades
- ☐ Asesorías o tutorías técnicas
- ☐ Intercambios de experiencias
- ☐ Pilotajes o talleres sobre metodologías propias
- ☐ No lo recuerdo

A. DELEGABLE PARA QUIEN SEÑALE FORMACIONES ESTRUCTURADAS

II.2. Seleccione por favor aquellas formaciones estructuradas en las que haya participado. (Selección múltiple)

2017	FE1. Diplomado on line del LAINES (Universidad Ibero Puebla) en Economía Social y Solidaria (1ªedición)	
2018	FE2. Diplomado on line del LAINES (Universidad Ibero Puebla) en Economía Social y Solidaria (2ªedición)	
2018	FE3. Curso Avanzado en gestión económica y social para el desarrollo de la economía solidaria (Universidad de Mondragón-LANKI)	
	No he participado en estas formaciones	
	No lo recuerdo	

II.2.1. Según su experiencia en las formaciones estructuradas en las que ha participado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a estas frases:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Estas formaciones contribuyen principalmente a fortalecer las capacidades personales	
Estas formaciones contribuyen principalmente al desarrollo organizacional	
Los temas abordados en las formaciones son relevantes para la actividad que desarrollo	
La formación ha sido útil para responder a los desafíos que plantea el acompañamiento a las iniciativas económico-productivas	
Las metodologías empleadas han sido adecuadas a nuestro contexto y necesidades	

La tutoría me ha ayudado a llevar adelante el proceso formativo en su conjunto	
Tras esta formación se siento más seguro/a para afrontar las complejidades del contexto de las iniciativas económico-productivas que acompaño	

II.2.2. Considera que ha contado con las condiciones necesarias de tiempo, preparación y motivación para aprovechar la formación?

- ☐ Si, contaba con las condiciones necesarias
- ☐ No he contado con el tiempo suficiente
- ☐ No contaba con la preparación necesaria
- ☐ No me interesaba especialmente la actividad formativa
- ☐ Otras consideraciones:_____

II.2.3. En su opinión, ¿cuáles han sido las principales capacidades que ha desarrollado con esta formación? Señale un máximo de 5.

Planificar estratégicamente con visión territorial	
Liderar de manera positiva (influir, inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos)	
Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización	
Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico	
Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo	
Manejar la gestión económico-financiera de una organización	
Construir alianzas estables	
Influir e incidir en mi entorno social y político	
Analizar desde una perspectiva crítica y saber leer el contexto propio	
Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia	
Creecer en autoestima y autoconocimiento	
Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambio)	
Analizar la realidad con perspectiva de género	
Ser más creativa e innovadora	
Gestionar proyectos	
Gestionar la diversidad y manejar los conflictos	
Desarrollar mayor iniciativa y capacidad de emprendimiento	
Comprender el enfoques de la ESS y la Seguridad alimentaria	
Creecer espiritualmente en armonía con la naturaleza	
Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna para tod@s	
Otras (mencionar cual)	

II.2.4. En relación a la aplicación práctica de sus aprendizajes:

a. ¿Cuál ha sido el nivel de implementación del plan de mejora o negocio que elaboró al final?

- ☐ No realicé ningún plan
- ☐ No se ha podido implementar
- ☐ Se ha implementado parcialmente
- ☐ Se ha implementado en su totalidad con algunas modificaciones sobre lo planteado
- ☐ Se ha implementado en su totalidad tal y como lo había definido

Para las personas que han respondido a la pregunta anterior "No se ha podido implementar" o "se ha implementado parcialmente":

a.1. Seleccione el motivo principal por el que no se haya podido implementar o se haya implementado parcialmente:

- ☐ Falta de recursos económicos para llevarlo adelante
- ☐ Falta de tiempo para llevarlo adelante
- ☐ Falta de interés por parte de mi organización
- ☐ Falta de capacidad para llevarlo adelante
- ☐ Plan inadecuado para la realidad de la iniciativa
- ☐ La irrupción de la pandemia de la COVID
- ☐ Otros (indique cual)

b. ¿Cuál ha sido el nivel de logro de los objetivos alcanzados en relación a los que había definido en el plan?

- a. Ninguno
- b. Entre 1-24%
- c. Entre 25-49%
- d. Entre 50-75%
- e. Más del 76%

c. ¿Ha contado con algún seguimiento en la fase de implementación de su plan de mejora o de negocio? Seleccione las opciones que procedan: (selección múltiple)

- ☐ No, no he tenido ningún seguimiento
- ☐ Sí, por parte de mi tutor
- ☐ Sí, por parte de la Secretaría de Comparte
- ☐ Sí por parte de la Dirección de mi CS
- ☐ No se

d. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el acompañamiento técnico recibido para el desarrollo de su plan de mejora? Valórelo en una escala del 1 (totalmente insatisfech@) al 10 (totalmente satisfech@)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

II.2.5. Ha realizado usted alguna actividad de socialización de los aprendizajes adquiridos en la formación? Selección múltiple.

- ☐ No he realizado ninguna acción de socialización con el equipo
- ☐ Sí, he compartido mis aprendizajes en reuniones de mi departamento o área
- ☐ Sí, lo he compartido en los espacios de formación del equipo completo
- ☐ Sí, se han incorporado modificaciones en las estrategias, prácticas o protocolos de la entidad
- ☐ Sí, pero lo he hecho de manera informal con gente interesada

☐ Otras _____

II.2.6. Recomendaría usted la formación que ha realizado a otr@ compañero? Valórela en una escala del 1 (totalmente insatisfech@) al 10 (totalmente satisfech@)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

B. DEPLEGABLE PARA QUIEN SEÑALE ASESORÍAS TÉCNICAS

II.2. Seleccione por favor aquellas asistencias técnicas o asesorías que haya recibido. *(Selección múltiple)*

2016-2018	AT1. Asesorías técnicas perfil taza y formación del personal para la puesta en marcha Garittea	
2018	AT2. Asistencia técnica para el mejoramiento de la tostión y catación del café de calidad a SUYUSAMA	
2018	AT3. Asistencia técnica de José Aquino para procesamiento de cacao en Piura	
2018	AT4. Métodos de producción agroecológica en la finca Villa Loyola en Nariño	
2018	AT4. Asesorías técnicas Sud-ESADE	
2015-2019	AT5. Consultoría técnica alumnado Universidad de Deusto (programa MIDE-DBS)	
	No he participado en estas asesorías	
	No lo recuerdo	

II.2.1. Según su experiencia en las asesorías o asistencias técnicas en las que ha participado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a estas frases:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Las asesorías contribuyen principalmente a fortalecer las capacidades personales	
Las asesorías contribuyen principalmente al desarrollo organizacional	
Los temas abordados en las asesorías son relevantes para la actividad que desarrollo	
Las asesorías han sido útiles para responder a los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas	
Las metodologías empleadas han sido adecuadas a nuestro contexto y necesidades	
Tras esta asesoría me siento más seguro/a para afrontar las complejidades del contexto de las iniciativas económico-productivas que acompaño	

II.2.2. Considera que ha contado con las condiciones necesarias de tiempo, preparación y motivación para aprovechar la asesoría?

- ☐ Si, contaba con las condiciones necesarias
- ☐ No he contado con el tiempo suficiente
- ☐ No contaba con la preparación necesaria
- ☐ No me interesaba especialmente este tema
- ☐ Otras consideraciones:

II.2.3. En su opinión, ¿cuáles han sido las principales capacidades que ha desarrollado con las asesorías o asistencias técnicas? Señale un máximo de 5.

Planificar estratégicamente con visión territorial	
Liderar de manera positiva (influir, inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos)	
Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización	
Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico	
Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo	
Manejar la gestión económico-financiera de una organización	
Construir alianzas estables	
Influir e incidir en mi entorno social y político	
Analizar desde una perspectiva crítica y saber leer el contexto propio	
Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia	
Creer en autoestima y autoconocimiento	
Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambio)	
Analizar la realidad con perspectiva de género	
Ser más creativa e innovadora	
Gestionar proyectos	
Gestionar la diversidad y manejar los conflictos	
Desarrollar mayor iniciativa y capacidad de emprendimiento	
Comprender el enfoques de la ESS y la Seguridad alimentaria	
Creer espiritualmente en armonía con la naturaleza	
Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna para tod@s	
Otras (mencionar cual)	

II.2.4. En relación a la aplicación práctica de los aprendizajes de la asistencia:

- a. ¿Se definieron previamente los objetivos de la asesoría o asistencia técnica?
(si/no/no sé)
- b. ¿Cuál fue el nivel de logro de los objetivos alcanzados en relación a los que definidos?
 - a. Ninguno

- b. Entre 1-24%
- c. Entre 25-49%
- d. Entre 50-75%
- e. Más del 76%
- f. No sé

c. ¿Se han incorporado acciones de mejora en las iniciativas tras la asesoría?

- ☐ No, porque no se definió ninguna tras la asesoría
- ☐ No, a nivel institucional se definió un plan de mejora pero no se ha podido implementar
- ☐ Sí, he implementado algunas acciones de mejora a título personal, en mi trabajo cotidiano
- ☐ Sí, aunque no se definió ningún plan, se han incorporado acciones de mejora
- ☐ Sí, se definió un plan de mejora que se ha implementado parcialmente
- ☐ Sí, se ha implementado el plan de mejora en su totalidad con algunas modificaciones sobre lo planteado
- ☐ Sí, se ha implementado el plan de mejora en su totalidad tal y como lo había definido

Para las personas que han respondido a la pregunta anterior "No se ha podido implementar" o "se ha implementado parcialmente":

c.1. Seleccione el motivo principal por el que no se haya podido implementar o se haya implementado parcialmente:

- ☐ Falta de recursos económicos para llevarlo adelante
- ☐ Falta de tiempo para llevarlo adelante
- ☐ Falta de interés por parte de la organización
- ☐ Falta de capacidad para llevarlo adelante
- ☐ Plan inadecuado para la realidad de la iniciativa
- ☐ La irrupción de la pandemia de la COVID
- ☐ Otros (indique cual)

d. Han contado con algún seguimiento posterior a la asesoría/asistencia técnica?

Seleccione las opciones que procedan: (selección múltiple)

- ☐ No, no hemos tenido ningún seguimiento
- ☐ Sí, por parte del asesor o tutor
- ☐ Sí, por parte de la Secretaría de Comparte
- ☐ Sí por parte de la Dirección del CS
- ☐ No se

II.2.5. Ha realizado usted o su organización alguna actividad de socialización de los aprendizajes adquiridos en las asesorías? Selección múltiple

- ☐ No se ha realizado ninguna acción de socialización de los aprendizajes adquiridos
- ☐ Sí, se ha compartido en reuniones del equipo involucrado en la temática
- ☐ Sí, se ha compartido en los espacios de formación del equipo completo
- ☐ Sí, se han incorporado modificaciones en las estrategias, prácticas o protocolos de la entidad
- ☐ Sí, pero se ha hecho de manera informal con gente interesada
- ☐ Otras _____

II.2.6. Recomendaría usted a otra organización la asistencia técnica que ha recibido? Valorar del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

C. DEPLEGABLE PARA QUIEN SEÑALE INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS

II.2. Seleccione por favor aquellos talleres de intercambio de experiencias en los que ha participado.
(Selección múltiple)

2015	IE1. Implementación de estrategias sostenibles de producción y comercialización de café (YOMOL A'TEL)	
2016	IE2. Intercambio Nitlapan-Yomolatel sobre CV café, asociacionismo y manejo agroecológico	
2017	IE3. Desafíos y oportunidades para la sostenibilidad de programas de microfinanzas que buscan el fortalecimiento de economías alternativas (NITLAPAN)	
2017	IE4. Métodos de producción agroecológica en la finca Villa Loyola en Nariño-Colombia	
2017	IE5. Construcción de cadenas de valor de ciclo económico completo (YOMOL A'TEL)	
2018	IE6. Seminario de Experiencias de Producción Agroecológica (CEPAG)	
2018	IE7. Intercambio experiencias de promoción de alianzas Universidad-Centros Sociales (NITLAPAN)	
2018	IE8. Intercambio ACLO-Bolivia y CCAIJO en Cusco – Perú	
2018	IE9. Intercambio de experiencias en el marco de la Economía Social y Solidaria (SUYUSAMA)	
2019	IE10. Desafíos en la gestión de cadenas de valor de cacao de alta calidad (CIPCA Perú)	
2019	IE11. Intercambio CEAS-CIPCA Perú sobre manejo del cacao	
	No he participado en ningún intercambio	
	No lo recuerdo	

II.2.1. Según su experiencia en los talleres de intercambio en los que ha participado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo sobre estas cuestiones:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Los intercambios contribuyen principalmente a fortalecer las capacidades individuales	
Los intercambios contribuyen principalmente al desarrollo organizacional	
Los temas abordados en el taller eran relevantes para la actividad que desarrollo	
Los intercambios son útiles para responder a los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas	

Las metodologías empleadas han sido adecuadas para facilitar el aprendizaje colectivo	
Tras este intercambio me siento más seguro/a para afrontar las complejidades del contexto de las iniciativas económico-productivas que acompaño	

II.2.2. Considera que ha contado con las condiciones necesarias de tiempo, preparación y motivación para aprovechar el intercambio de experiencias?

- Si, contaba con las condiciones necesarias
- No he contado con el tiempo suficiente
- No contaba con la preparación necesaria
- No me interesaba especialmente este tema
- Otras consideraciones:

II.2.3. En su opinión, ¿cuáles han sido las principales capacidades que ha desarrollado en estos talleres de intercambio de experiencias? Señale un máximo de 5.

Planificar estratégicamente con visión territorial	
Liderar de manera positiva (influir, inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos)	
Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización	
Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico	
Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo	
Manejar la gestión económico-financiera de una organización	
Construir alianzas estables	
Influir e incidir en mi entorno social y político	
Analizar desde una perspectiva crítica y saber leer el contexto propio	
Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia	
Creer en autoestima y autoconocimiento	
Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambio)	
Analizar la realidad con perspectiva de género	
Ser más creativa e innovadora	
Gestionar proyectos	
Gestionar la diversidad y manejar los conflictos	
Desarrollar mayor iniciativa y capacidad de emprendimiento	
Comprender el enfoques de la ESS y la Seguridad alimentaria	
Creer espiritualmente en armonía con la naturaleza	
Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna para tod@s	
Otras (mencionar cual)	

II.2.4. En relación a la aplicación práctica de los aprendizajes del intercambio de experiencias:

- ¿Se definieron previamente los objetivos de este intercambio? (si/no/no sé)

En el caso de responder "sí" a la pregunta anterior:

- a.1. ¿Cuál fue el nivel de logro de los objetivos alcanzados en relación a los que se definieron al inicio?
- i. Alrededor de un 25%
 - ii. Alrededor de un 50%
 - iii. Alrededor de un 75%
 - iv. El 100%
 - v. No sé
- b. ¿Se ha puesto en marcha alguna acción de innovación o mejora en las entidades o las iniciativas tras el intercambio de experiencias?
- ☐ No, porque no se definió ninguna acción tras el taller de intercambio
 - ☐ No, se definieron algunas acciones tras el taller pero no se han implementado
 - ☐ Sí, se definieron y se han implementado parcialmente
 - ☐ Sí, se han implementado las acciones con algunas modificaciones sobre lo planteado
 - ☐ Sí, se han implementado las acciones en su totalidad tal y como lo había definido
 - ☐ No lo sé
 - ☐ Otras _____

Para las personas que han respondido a la pregunta anterior "No se han implementado" o "se ha implementado parcialmente":

- b.1. Seleccione el motivo principal por el que no se haya podido implementar o se haya implementado parcialmente:
- ☐ Falta de recursos económicos para llevarlo adelante
 - ☐ Falta de tiempo para llevarlo adelante
 - ☐ Falta de interés por parte de mi organización
 - ☐ Falta de capacidad para llevarlo adelante
 - ☐ Plan inadecuado para la realidad de la iniciativa
 - ☐ La irrupción de la pandemia de la COVID
 - ☐ Otros (indique cual)
- c. Han contado con algún seguimiento posterior al taller para valorar la implementación de las mejoras? Seleccione las opciones que procedan: (*selección múltiple*)
- ☐ No, no hemos tenido ningún seguimiento
 - ☐ Sí, por parte de la Secretaría de Comparte
 - ☐ Sí por parte de la Dirección del CS
 - ☐ No se

II.2.5. Ha realizado usted o su organización alguna actividad de socialización de los aprendizajes adquiridos en los talleres de intercambio de experiencias?

- ☐ No se ha realizado ninguna acción de socialización de los aprendizajes adquiridos
- ☐ Sí, se compartieron en reuniones del equipo involucrado en la temática
- ☐ Sí, se compartieron en los espacios de formación del equipo completo
- ☐ Sí, se incorporaron a protocolos institucionales o se realizaron modificaciones en las prácticas de la entidad
- ☐ Sí, de manera informal con gente interesada
- ☐ Otras _____

II.2.6. Recomendaría usted a otra organización esta experiencia de intercambio que ha tenido? Valorar del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

D. DEPLEGABLE PARA QUIEN SEÑALE TALLERES DE METODOLOGÍAS PROPIAS

II.2. Seleccione por favor aquellos procesos en los que ha participado. *(Selección múltiple)*

	MP1. Talleres para implementar la metodología para construcción de alternativas de impacto local y regional (Lectura estratégica del territorio)	
	MP2. Talleres para el pilotaje del Mapa de Capacidades	
	MP3. Talleres para el pilotaje del Sistema Participativo de Garantías (SPG)	
	No he participado en ninguno de estos talleres	
	No lo recuerdo	

II.2.1. Según su experiencia de participación en los talleres de pilotaje o implementación de las metodologías propias de Comparte, señale su grado de acuerdo o desacuerdo sobre estas cuestiones:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Los talleres para pilotar o implementar las metodologías propias contribuyen principalmente a fortalecer las capacidades individuales	
Los talleres para pilotar o implementar las metodologías propias contribuyen principalmente al desarrollo organizacional	
Las metodologías desarrolladas por Comparte son útiles para responder a los desafíos que afrontan las iniciativas económico-productivas	
Las metodologías empleadas en estos talleres han sido adecuadas para facilitar la construcción de conocimiento	
Tras estos talleres me siento más seguro/a para afrontar las complejidades del contexto de las iniciativas económico-productivas que acompaño	

II.2.2. Considera que ha contado con las condiciones necesarias de tiempo, preparación y motivación para participar en estos procesos?

- Si, contaba con las condiciones necesarias
- No he contado con el tiempo suficiente
- No contaba con la preparación necesaria
- No me interesaba especialmente este tema
- Otras consideraciones:

II.2.3. En su opinión, ¿cuáles han sido las principales capacidades que ha desarrollado con los talleres para el pilotaje o la implementación de las metodologías de Comparte? Señale un máximo de 5.

Planificar estratégicamente con visión territorial	
Liderar de manera positiva (influir, inspirar y motivar a otros para lograr unos objetivos)	
Analizar mercados y contar con habilidades de comercialización	
Desarrollar prácticas de manejo agroecológico y sostenibilidad medioambiental del ciclo económico	
Promover la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo	
Manejar la gestión económico-financiera de una organización	
Construir alianzas estables	
Influir e incidir en mi entorno social y político	
Analizar desde una perspectiva crítica y saber leer el contexto propio	
Fortalecer mi identidad y sentido de pertenencia	
Creecer en autoestima y autoconocimiento	
Ganar en resiliencia (abrirse y adaptarse a los cambio)	
Analizar la realidad con perspectiva de género	
Ser más creativa e innovadora	
Gestionar proyectos	
Gestionar la diversidad y manejar los conflictos	
Desarrollar mayor iniciativa y capacidad de emprendimiento	
Comprender el enfoques de la ESS y la Seguridad alimentaria	
Creecer espiritualmente en armonía con la naturaleza	
Comprometerme con la construcción de condiciones de vida digna para tod@s	
Otras (mencionar cual)	

II.2.4. Se ha realizado en su organización alguna actividad de socialización de los aprendizajes adquiridos en estos talleres con el resto del equipo?

- ☐ No se ha realizado ninguna acción de socialización con el resto del equipo
- ☐ Sí, se compartieron en reuniones del equipo involucrado en la temática
- ☐ Sí, se compartieron en los espacios de formación del equipo completo
- ☐ Sí, se incorporaron a nivel institucional porque se implementó algún elemento de la metodología
- ☐ Sí, de manera informal con gente interesada
- ☐ Otras_____

II.2.5. Recomendaría usted a otra organización las metodologías de Comparte que ha empleado? Valorar del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

III. CONSIDERACIONES GENERALES

III.1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con respecto a las actividades formativas de COMPARTE en las que ha participado? Valórela en una escala del 1 (totalmente insatisfecho) al 10 (totalmente satisfecho)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

III.2. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con estas frases:

Las actividades formativas en las que he participado han contribuido principalmente a desarrollar mis capacidades personales.	
Las actividades ofrecidas por COMPARTE contribuyen al fortalecimiento organizacional de las organizaciones productoras.	
Lo más interesante de las actividades formativas de COMPARTE es el intercambio con otras personas comprometidas como yo en la mejora de las alternativas económico-productivas.	
Las instalaciones y los recursos materiales empleados en las actividades formativas han sido adecuados.	
Después de participar en las actividades de Comparte mi compromiso con la mejora de las iniciativas económico-productivas que acompaño se ha incrementado.	
Los aprendizajes adquiridos en la red han ayudado a mi organización a afrontar mejor las complejidades del contexto.	
Participar en actividades de Comparte ha ampliado el sentido de mi trabajo desde lo más local al nivel regional.	
La labor de nuestro Centro sería diferente si no perteneciéramos a la red Comparte	
Mi estilo de trabajo sería diferente si no hubiera participado en las actividades formativas de Comparte	
El trabajo en red es imprescindible para la construcción de alternativas sostenibles	

Anexo 10. Desglose presupuestario

		Senior	Junior	Coste
▼	Total	620,02 h	140,73 h	21 415,22 €
➤	Encargo	2,00 h	2,00 h	100,00 €
▼	Diseño	117,60 h	8,90 h	3 706,02 €
➤	Análisis del encargo	0,00 h	0,00 h	0,00 €
➤	Definición de la unidad de evaluación y necesidades informativas ***	30,50 h	0,00 h	915,02 €
➤	Elaboración de la matriz de evaluación, operacionalización,	33,60 h	2,40 h	1 056,00 €
➤	Diseño de las elecciones metodológicas	2,00 h	0,00 h	60,00 €
➤	Diseño de técnicas	51,50 h	6,50 h	1 675,00 €
▼	Trabajo campo	78,00 h	109,83 h	4 536,60 €
➤	Realización de encuestas	0,00 h	10,00 h	200,00 €
➤	Realización del grupo de discusión/grupo focal	8,00 h	38,00 h	1 000,00 €
➤	Realización de entrevista	46,00 h	11,50 h	1 610,00 €
▼	Realización de la observación	0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼	Realización de la historia de vida	0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼	Realización del delphi	0,00 h	0,00 h	0,00 €
➤	Talleres grupales (por ejemplo: grupo nominal, "tormenta de ideas", Philip 66, etc.)		24,00 h 10,00 h	920,00 €
➤	Fuentes secundarias	0,00 h	40,33 h	806,60 €
▼	Otras técnicas: análisis de diarios, producción material, verbovisual,...	0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼	Grabación (registros y cuestionarios)	0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼	Análisis datos	164,42 h	12,00 h	5 172,60 €
➤	Análisis cuantitativo	92,00 h	0,00 h	2 760,00 €
▼	Análisis cualitativo	72,42 h	12,00 h	2 412,60 €
▼	Análisis de textos orales transcritos	72,42 h	0,00 h	2 172,60 €
➤	Análisis de texto transcrito Historias vida CS-OP (2)	14,20 h	0,00 h	426,00 €
➤	Análisis de texto transcrito Entrevistas personales (23)	49,70 h	0,00 h	1 491,00 €
➤	Análisis de texto transcrito Grupos discusión (2)	8,52 h	0,00 h	255,60 €
➤	Análisis cualitativos (otros)	0,00 h	12,00 h	240,00 €
➤	Interpretar	40,00 h	0,00 h	1 200,00 €
➤	Enjuiciar	8,00 h	0,00 h	240,00 €
➤	Recomend.	30,00 h	0,00 h	900,00 €
▼	Informes	180,00 h	8,00 h	5 560,00 €
▼	Informe preliminar, puntos críticos, hallazgos preliminares	40,00 h	0,00 h	1 200,00 €
▼	Informe de evaluación: primer borrador (texto acabado)	100,00 h	0,00 h	3 000,00 €
▼	Contraste del informe	8,00 h	0,00 h	240,00 €
▼	Versión definitiva	24,00 h	0,00 h	720,00 €
▼	Maquetación e impresión	0,00 h	8,00 h	160,00 €
▼	Comunicación de resultados	8,00 h	0,00 h	240,00 €