

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE
LAS ORGANIZACIONES
DE LA RED IBEROAMERICANA DE
ENTIDADES DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD FÍSICA**

**DOCUMENTO DE RESULTADOS DE LA
EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES**

Diciembre de 2005

Elaborado por Sonia Vila Carrizo e Idoia Gorroño Arregui.

Índice

1. VALORACIÓN DE RESULTADOS SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES Y DE LA RED.	4
1.1. Resultados del análisis de las entidades agrupadas en la OTC de El Salvador	5
1.1.1. ADIFQ	5
1.1.2. ACOGIPRI	9
1.1.3. ALGES	13
1.1.4. ASADESIR	17
1.1.5. CEPRI	20
1.1.6. FENOPDIH	24
1.1.7. Asociación Pro Hogar de Parálisis Cerebral	28
1.1.8. UDB	32
1.2. Resultados del análisis las entidades agrupadas en la OTC de Ecuador. ...	35
1.2.1. Asociación de Personas con discapacidad Padres y amigos de Itacurubi del Rosario (APDIR).	35
1.2.2. APP.	39
1.2.3. ARIFA	43
1.2.4. COANIF	47
1.2.5. FENEDIF	51
1.3. Resultados del análisis de las entidades agrupadas en la OTC República Dominicana	55
1.3.1 ACLIFIM	55
1.3.2 ASODIFIMO	59
1.3.3 CIMUDIS	64
1.3.4.COMELFIRDEM	69
1.3.5 FUNDACIÓN DIME	74
1.3.6 FENADID	78
1.3.7 RUEDAS PARA LA HUMANIDAD	83
1.4 Resultados de las entidades agrupadas en la OTC de Perú.	87
1.4.1 FRATERNIDAD	87

1.4.2. CONFENADIIP	94
1.4.3 FUARPE.....	101
1.4.4 HODIF	105
1.4.5 ADARDICHA.....	109
1.5 Resultados de análisis de la entidad de la OTC de Madrid.....	113
1.5.1 COCEMFE	113

1. VALORACIÓN DE RESULTADOS SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LAS ENTIDADES Y DE LA RED.

Este análisis está basado en los resultados del cuestionario y en la información recogida en la ficha de recursos de las entidades, fundamentalmente. La información está organizada agrupando a las entidades según la oficina de la Red a la que pertenecen.

Todas las variables contempladas en el análisis se medirán en una escala de 1 a 4, donde:

- 1: Nada fortalecido (nivel bajo)
- 2: Poco fortalecido (nivel medio-abajo)
- 3: Bastante fortalecido (nivel medio-alto)
- 4: Muy fortalecido (nivel alto)

Estos valores se han volcado en tablas en las que se recogen las diferentes variables y las valoraciones medias realizadas por parte de los focos incluidos en el análisis. Además, en las tablas se han marcado con color rojo las dimensiones que no corresponde ser respondida por ese foco y con color verde aquellas en las que no se dispone de información.

En el caso del análisis de entidad, los resultados se presentan para cada una de las entidades, organizadas según la oficina técnica de la Red a la que pertenecen y las puntuaciones son la media de la opinión de cada foco sobre cada variable.

El análisis de cada entidad, se completa con una serie de aspectos que a juicio del equipo de evaluación debe ser objeto de profundización por parte de los responsables de la entidad y que denominamos "Aspectos a revisar". Se trata de alertas sobre las que la entidad debe prestar especial atención de cara a la obtención de una visión positiva y consensuada de sus diferentes miembros, que permita optimizar su trabajo, ya que, como se viene señalando, el alcance del análisis realizado sobre cada entidad no permite concretar más en las causas que hacen que los distintos focos construyan esas opiniones. Por lo tanto, nos hemos limitados en destacar aquellos elementos que requieren ser reforzados y debatidos por cada entidad, de manera que, se puedan extraer las medidas y acciones concretas que fortalezcan esas áreas más débiles o carentes de consenso.

1.1. Resultados del análisis de las entidades agrupadas en la OTC de El Salvador.

El análisis se refiere a la entidad guatemalteca ADIFQ, la entidad nicaragüense CEPRI, la FENOPDIH de Honduras, y las entidades salvadoreñas: ACOGIPRI, ASADESIR, Hogar de Parálisis Cerebral, ALGES y la UDB.

Antes de comenzar con el análisis de cada una de las entidades agrupadas en la oficina técnica de El Salvador, hay que señalar, que además de las limitaciones que de por sí ya presenta esta evaluación y que señalamos en el apartado anterior, hay que sumar, en este caso, el hecho de que no se dispone con la participación de los servicios técnicos de la Red en las respuestas al cuestionario de valoración del grado de fortalecimiento de las entidades, por lo que el análisis de las mismas carece de un elemento fundamental de contraste, que es el que aportan los servicios técnicos como elementos externos a la entidades.

1.1.1. ADIFQ

La Asociación de Personas con Discapacidad Física de Quetzaltenango (ADIFQ) es una organización guatemalteca, constituida en octubre de 2001.

Los sectores de intervención en los que encuadra su labor son: fortalecimiento institucional, participación social, educación, inserción laboral y salud.

La cobertura de actuación de ADIFQ es el Occidente de Guatemala, desarrollando su labor en áreas urbanas y rurales.

Todo su personal es voluntario, en concreto, las 7 personas que ocupan la directiva de la organización. Disponen aproximadamente de 100 asociados (70% hombres y 30% mujeres), aunque la entidad no dispone de registro.

ADIFQ tiene actualmente el apoyo de la alcaldía de Quetzaltenango, que les proporciona el local de su entidad. Otro tipo de financiación de la disponen es la que obtienen del pago de las cuotas y de la recolección de materiales de empresas privadas y particulares. Además, han obtenido donaciones en especie de diferentes organizaciones privadas.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	5	1	4
ST	1	1	0
PA	1	0	1
US	4	1	3
Total	11	3	8

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	2	3	1	
Planificación Estratégica	3		4	3
Valores y principios organizativos	4	3	4	3
Gestión administrativa	3	2	3	
Gestión de recursos económicos	3			
Gestión de recursos materiales		3	2	
Gestión de recursos humanos	3		4	3
Gestión documental	3			
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4	3	4	3
Promoción de los beneficiarios	3	2	3	4
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3		4
Conocimiento del sector y actualización	3			4
Servicios	3		4	3

La percepción sobre la entidad recogida a través del cuestionario, vemos como en general, ADIFQ se percibe como una entidad de fortalecimiento medio alto, según se recoge de todos los focos participantes.

Al analizar cada una de las dimensiones incluidas en la investigación, se observa que la referida a estructura orgánica, en la que se incluyen cuestiones que tiene que ver con el organigrama y las funciones de los miembros de la organización, es la que obtiene una valoración más baja, además de recoger las opiniones más divergentes. Los servicios técnicos creen el nivel de

fortalecimiento es medio alto, la JD opina que la organización se encuentra en un nivel medio bajo, mientras que, por parte del PA, la entidad se encuentra en un nivel bajo.

En la dimensión de planificación estratégica, coinciden JD, ST y US en que el nivel de fortalecimiento es medio alto, mientras que para el personal de apoyo es muy alto.

La dimensión de principios y valores organizativos, en la que se incluyen cuestiones como la participación, la tolerancia en las relaciones humanas o la equidad de género, JD y PA opinan que la entidad dispone de un nivel alto de fortalecimiento, mientras que ST y US piensan que medio alto.

Las dimensiones referidas a la gestión de las diferentes áreas de la entidad (recursos económicos, recursos humanos y gestión documental), tienen también opiniones similares de parte de los focos, distribuidas entre niveles de fortalecimiento medio-alto y alto, a excepción de la de gestión administrativa, en la que los ST opinan que el nivel es medio bajo, mientras que JD y US creen que el nivel es medio-alto. También ocurre en la gestión de recursos materiales, que es según el PA y los US media-baja, mientras que los ST la califican de media-alta.

Llama la atención el hecho de que aunque todas las personas encuestadas coinciden en que la gestión documental de la entidad es media-alta, cuando se les pregunta por la existencia de documentos donde se recojan las actividades de la entidad, en realidad, no existe ninguno donde se sistematice esa información, según la base de datos de recursos de la entidad.

Todos los focos encuestados coinciden en que la organización tiene un nivel medio alto en cuanto a su posicionamiento e imagen social.

La capacidad de realizar alianzas, obtener apoyos y acuerdos es según la JD y el PA muy alta y media alta para los ST y los US.

En cuanto a la promoción de los beneficiarios, destaca el hecho de que los servicios técnicos opinan que la entidad se encuadra en un nivel medio-bajo, mientras que la JD y el PA creen que es medio-alto. La opinión de los beneficiarios, sin embargo, es más positiva que la de los propios representantes de la entidad, que creen que la entidad se encuentra en un nivel alto.

La dimensión denominada liderazgo y dirección estratégica obtiene según la JD y los beneficiarios un nivel alto de fortalecimiento y medio alto por parte de ST y PA.

En cuanto al conocimiento y actualización sobre el sector de intervención de la entidad, los usuarios tienen una opinión más favorable que los tres focos restantes, que creen que la entidad se encuentra en un nivel medio alto.

La dimensión referida a servicios obtiene un nivel medio alto por parte de JD, ST y US, mientras que para los PA es muy alto.

Las principales carencias manifestadas por la entidad se refieren a la falta de recursos humanos y financieros. Disponen de equipos informáticos y personas con conocimientos de informática. Han realizado diferentes actividades, entre los que destacan los convenios con el CONADI y

otras organizaciones relacionados con el fortalecimiento organizativo, sensibilización y educación.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se han detectado como elementos que deben ser profundizados en el interior de la entidad los siguientes:

- Los elementos que tienen que ver con la estructura orgánica, es decir, definición de funciones, roles del personal de la entidad y conocimiento del funcionamiento interno de la misma, ya que se han encontrado divergencias significativas en las opiniones de los distintos focos.
- Deberían además esclarecerse los elementos que llevan a que los focos hagan, en general, una valoración inferior sobre determinadas dimensiones, frente a la que realiza la JD de la entidad, que en la mayoría de los casos es alta.
- Las diferentes dimensiones referidas a la gestión de la entidad, ya que en ella se incluyen valoraciones bajas por parte de los focos de ST y PA.
- Poner atención a los US, puesto que su opinión sobre gran parte de las dimensiones, se encuentran en un nivel medio-bajo.

1.1.2. ACOGIPRI

La asociación salvadoreña ACOGIPRI, se constituyó en el año 1981. Sus sectores de intervención son la inserción laboral, la incidencia política y la equidad de género. Trabajan en zonas urbanas de San Salvador y municipios aledaños: Santa Ana, Soyopango y Mejicanos.

Actualmente cuentan con 8 personas asalariadas, 8 hombres y cuatro mujeres, ocupando los cargos de Gerente de la cooperativa, encargada de ventas y administración. Servicios generales, artesanos y auxiliar de ventas. Como personal voluntario, cuentan con una persona que trabaja como artesano.

El número de asociados es de 39, siendo un 30% hombres y un 70% mujeres.

Actualmente se financian con recursos propios procedentes de la venta de artesanías y de los servicios que prestan en la entidad, principalmente, el alquiler de sus locales.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	0	3
ST	5	2	3
PA	3	2	1
US	5	3	2
Total	16	7	9

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	1	2	4	
Planificación Estratégica	3	4		3
Valores y principios organizativos	3	4		
Gestión administrativa	2	3		
Gestión de recursos económicos	3	4	3	
Gestión de recursos materiales		4	3	4
Gestión de recursos humanos	3		4	
Gestión documental	3	4	3	
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			3
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		2	4
Promoción de los beneficiarios	3	4		3
Liderazgo/ Dirección estratégica	3	4	3	4
Conocimiento del sector y actualización	3	4		3
Servicios	3	4		3

Según la opinión de los encuestados, la organización se ve a sí misma en un nivel de fortalecimiento medio alto, puesto que la mayoría de las respuestas han obtenido valores en torno a los niveles 3 y 4. Únicamente se encuentran valores inferiores en 3 de las dimensiones incluidas en el análisis.

Analizando una a una las dimensiones, encontramos que la denominada Estructura orgánica es la que se encuentra en una situación más debilitada, según las opiniones de la JD, que le dan el valor más bajo de fortalecimiento y los ST que opinan que se encuentra en nivel poco fortalecido. Sin embargo, estas opiniones se contradicen con la de los PA, que creen que ACOGIPRI se encuentra muy fortalecida en la definición de funciones de su personal así como en cuanto al conocimiento interno del reglamento por parte de los miembros de la misma.

La dimensión de planificación estratégica, que agrupa cuestiones como el conocimiento claro de los fines de la organización, el cumplimiento de objetivos, la planificación de actuaciones y la existencia de monitoreo y evaluación de actividades, se encuentra, según la JD en un nivel medio alto de fortalecimiento, mientras que para los ST y PA, opinan que están en el nivel más alto de fortalecimiento. En cuanto a la opinión de los US, que en relación a esta dimensión, se les pregunta si creen que se cumplen los objetivos de la entidad, creen que lo hace en una proporción media-alta.

En cuanto a los valores y principios organizativos, coinciden ST, PA y US, en calificar la actuación de ACOGIPRI como muy fortalecida, mientras que la JD, le da un valor de media-alta.

La gestión administrativa es, según la JDF, una de las áreas menos fortalecidas de la entidad, con un nivel, medio bajo, mientras que para JD y ST es media-alta.

Tanto la JD como los US, creen que la entidad realiza una gestión de los recursos económicos bastante buena, mientras que para los ST y los PA es muy buena, lo que implica que tanto la transparencia, el acceso a fuentes de financiación y la autosostenibilidad de la entidad es la adecuada.

También la gestión de recursos materiales, es decir, equipamiento y recursos informáticos son adecuados, por parte de los focos participantes, ST y US le dan un valor 4 mientras que para los PA es de 3. Estas opiniones son coincidentes con la información recogida en la ficha de recursos de la entidad, según la cual, la entidad dispone equipos informáticos así como otros recursos audiovisuales destacables. Además, la entidad cuenta con un local recientemente construido y equipado y vehículo propio.

La gestión documental es también una dimensión muy fortalecida según los ST, y un nivel medio-alto para la JD y el PA. Estas respuestas no coinciden con la ficha de recursos de la entidad, según la cual, la entidad no dispone de ningún tipo de documento donde se recoja y distribuya las actividades realizadas por la entidad. Coincidiendo con la ficha la información recogida en la ficha de recursos de la entidad, ACOGIPRI dispone de un centro de documentación, con 175 ejemplares.

El posicionamiento social y la imagen de la entidad, es vista por los tres focos miembros de la entidad como muy fortalecida, aunque menos según la opinión de los usuarios de la misma, que creen que es de nivel medio-alto.

En relación a como ven la capacidad ACOGIPRI para establecer alianzas y acuerdos con otras entidades y organismos públicos y para incidir en las políticas sociales, se observa una diferencia significativa entre la opinión de la D y los ST y los US, que le dan el máximo valor, frente al PA que opina que la entidad se encuentra en un nivel medio-bajo de fortalecimiento en estas cuestiones.

En cuanto a la promoción de los beneficiarios, la opinión dada por los propios usuarios y la JD es menor que la de los ST y el PA. Los primeros creen que ACOGIPRI se encuentra en un nivel medio-alto, mientras que para ST y PA, la labor es muy buena.

La labor de promoción del liderazgo dentro de la entidad y a la propia labor de los líderes de la misma, los ST y los US opinan que la labor realizada es muy fortalecida, mientras que JD y PA creen que es bastante buena.

Las opiniones de JD y US coinciden en la dimensión referida al conocimiento del sector de la discapacidad, que es de un fortalecimiento medio-alto, mientras que los ST y los PA opinan que la entidad está muy fortalecida.

Por último, en la dimensión referida a los servicios brindados por ACOGIPRI, como ocurre en la dimensión anterior, coinciden JD y US en que la entidad se encuentra en un nivel medio-alto, mientras que ST y PA, le otorgan un valor de muy fortalecida.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se han detectado como elementos que deben ser profundizados en el interior de la entidad los siguientes:

- La entidad debería consensuar los elementos relacionados con su estructura orgánica, es decir, funciones del personal, su organigrama, el conocimiento sobre el funcionamiento interno de la misma. Llama la atención que sea la propia JD de la entidad la que valore esta dimensión en el nivel más bajo.
- Se identifican valoraciones más bajas por parte de la JD con respecto a los focos de ST y PA e incluso, US. Se estima que estas diferencias pueden ser consecuencia de la visión sobre la estructura orgánica de la entidad, puesto que de su adecuada definición se derivan las demás áreas organizativas, por lo que se aconseja, continuar el proceso que permita clarificar estos elementos por parte de las personas implicadas.

1.1.3. ALGES

La Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador "Héroes de Noviembre de 1989" (ALGES) se creó en El Salvador en el año 1997. Según sus representantes, sus sectores de intervención son la lucha reivindicativa que incluyen en sus proyectos de salud mental, Inserción Laboral y el fortalecimiento del trabajo que realizan en los departamentos en los que están presentes en El Salvador. Su cobertura geográfica es por tanto a nivel nacional, actuando en zonas urbanas y rurales.

ALGES cuenta en la actualidad, 125 personas asalariadas, siendo el 70% hombres y el 30 % mujeres.

Como personal voluntario, disponen de una mujer que ocupa el cargo de fisioterapeuta.

En cuanto al número de asociados registrados, la entidad cuenta con 6.127 fichas de personas correspondientes un 75% a hombres y un 25% a mujeres.

La financiación de ALGES proviene del FMLN y de dos organizaciones privadas internacionales. Son destacables los recursos financieros propios que proviene de actividades como la administración de servicios públicos y los parqueos, y que vienen a sufragar el 70% de los gastos fijos de la entidad.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	4	4	0
ST	8	3	5
PA	3	1	2
US	3	3	0
Total	18	11	7

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	2	3		
Planificación Estratégica	4			3
Valores y principios organizativos	4	3	4	3
Gestión administrativa	3	4		
Gestión de recursos económicos	4			2
Gestión de recursos materiales		3		
Gestión de recursos humanos	3		4	
Gestión documental	4			
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			3
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	3	4		
Liderazgo/ Dirección estratégica	3	4		3
Conocimiento del sector y actualización	3			2
Servicios	4			
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios	3	4		3
Servicios	3	4		3
Imagen, Alianzas y acuerdos/Promoción Social		4	3	
Trabajo federativo	3			

La percepción que los focos encuestados manifiestan en relación a las dimensiones incluidas en el cuestionario llama la atención fundamentalmente por dos cuestiones, una, la de ser una entidad fortalecida, espacialmente en lo que respecta a la opinión de JD, ST Y PA, y dos, por la

coincidencia en las opiniones manifestadas por estos focos. Al mismo tiempo, cabe destacar que dos de las tres dimensiones en las que se recogen niveles bajos de fortalecimiento, corresponden a usuarios, como veremos a continuación en el análisis de cada una de las dimensiones recogidas.

Las cuestiones analizadas en la dimensión denominada estructura orgánica, definición de funciones del personal y conocimiento del reglamento interno, posee según la JD un nivel medio-bajo de fortalecimiento, mientras que ST y PA le dan un valor de medio-alto.

En la dimensión de planificación estratégica coinciden las opiniones de JD, ST y PA, siendo éstas de muy fortalecida, mientras que los US creen que los objetivos de la entidad se cumplen a nivel medio-alto.

JD y PA creen que la dimensión de valores y principios organizativos está muy fortalecida, mientras que ST y US creen que se encuentra en un nivel inferior.

La gestión administrativa es vista por la JD como bastante fortalecida. ST y PA creen que se encuentra en un nivel muy alto de fortalecimiento.

Los tres focos encuestados en cuanto a la dimensión de gestión de recursos materiales, ST, PA y US, creen que la entidad está en un nivel medio-alto. En la ficha de recursos de entidad, se recoge que la entidad cuenta con varios equipos informáticos, diversos recursos audiovisuales, varios vehículos y local propio para la sede central de la entidad.

También existe coincidencia por parte de JD, ST y PA en cuanto a la dimensión de gestión documental, que es de muy fortalecida. De hecho, la entidad publica un boletín trimestral destinado a sus usuarios y asistentes a reuniones, con una tirada de 3000 ejemplares. Por otra parte, la entidad manifiesta no contar con fondo documental.

En cuanto a la dimensión que recoge las cuestiones relacionadas con las alianzas, apoyos y acuerdos a los que está en condiciones de acceder la entidad, todos los focos, incluidos los US, creen que la entidad está en un nivel muy alto de fortalecimiento.

La promoción de beneficiarios también es vista en el nivel más alto por ST, PA y US, mientras que la JD cree que se encuentra en un nivel medio-alto de fortalecimiento.

La dimensión de liderazgo y dirección estratégica es vista por JD y US como muy fortalecida, sin embargo, ST y PA opinan que se encuentra a un nivel medio-alto.

Por último, los servicios prestado por la entidad, obtienen la opinión unánime de ST, JD, PA y US de muy fortalecidos.

A continuación, se reflejan las puntuaciones obtenidas en relación a las dimensiones correspondientes al análisis de la entidad como federación, todas obtienen también puntuaciones altas, aunque hay que señalar que el 83% de los cuestionarios realizados corresponden a miembros de la sede de la entidad y únicamente el 17% de los encuestados son miembros de los distintos núcleos de ALGES.

La dimensión correspondiente a valores y principios organizativos, referidas a si entidad tiene en cuenta la demanda de sus asociaciones miembro, tanto ST como PA le otorgan un valor 4, mientras que por parte de JD y US es de 3.

La dimensión de servicios, que incluye cuestiones como la capacidad de la organización para integrarse en redes internacionales y el apoyo técnico para la gestión de ayudas y proyectos, es percibida como en la dimensión anterior, como bastante fortalecida por parte de JD y US, y muy fortalecida por los ST y el PA.

En relación a si la entidad es tenida en cuenta por organismos y entidades nacionales e internacionales, los ST creen que ALGES es muy tenida en cuenta, mientras que PA y US, opinan que la entidad se encuentra en un nivel medio-alto.

Por último, la dimensión denominada trabajo federativo, que incluye cuestiones relacionadas con la gestión organizativa realizada por la central y sus núcleo, como adecuada distribución de recursos, mecanismos de comunicación y fiscalización y control que garanticen la adecuada utilización de los recursos, todos los focos encuestados, JD, ST, y PA, coinciden en que la entidad se encuentra en un nivel bastante fortalecida.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se han detectado como elementos que deben ser profundizados en el interior de la entidad los siguientes:

- Sería necesario revisar los aspectos relacionados con la estructura orgánica de la entidad, es decir, organigrama y funciones del personal, así como el conocimiento sobre el reglamento interno de la misma, con el objetivo de consensuar por parte de los distintos foco, la visión sobre estos elementos determinantes para el funcionamiento adecuado de la misma.
- La visión de los distintos núcleos que integran la entidad, reflejados en el análisis en el foco US, merece una atención especial, de cara a esclarecer los elementos que les llevan a tener una visión sobre determinadas dimensiones por debajo de las que poseen los focos JD, ST y PA.

1.1.4. ASADESIR

La Asociación Salvadoreña de Deporte en Silla de Ruedas (ASADESIR), se constituyó en el año 1994. Los sectores de intervención en los que encuadra su labor es el deporte y la inserción laboral. Su cobertura geográfica de actuación es San Salvador.

En cuanto a los recursos humanos con los que cuenta ASADESIR, actualmente, como personal asalariado una sola persona que trabaja como mensajero. El personal voluntario de la entidad lo componen seis personas, 3 hombres y 3 mujeres, que desempeñan los cargos de: entrenador, auxiliar de entrenador y fisioterapeutas.

Los usuarios de la entidad son también asociados de la misma, sumando un total de 45 personas, distribuidas según sexo en 31 hombres y 14 mujeres.

La financiación anual de la entidad proviene del INDES.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	3	0
ST	3	1	2
US	5	4	1
Total	11	8	3

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO		
	JD	ST	US
Estructura Orgánica	3		
Planificación Estratégica	4	3	
Valores y principios organizativos	4		
Gestión administrativa	4		
Gestión de recursos económicos	3		4
Gestión de recursos materiales		2	3
Gestión de recursos humanos	4	3	4
Gestión documental	3		
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4	3	
Promoción de los beneficiarios	4		
Liderazgo/ Dirección estratégica	4		
Conocimiento del sector y actualización	4		
Servicios	4		

La visión sobre el nivel de fortalecimiento de ASADESIR, manifestada por los miembros de la entidad y sus usuarios, coincide de forma significativa al situar a la entidad en un nivel medio alto de fortalecimiento. En ocho de las dimensiones incluidas en el análisis, los valores de los diferentes focos encuestados coinciden, en seis de ellas la entidad es percibida como muy fortalecida y en dos aparece como bastante fortalecida. Únicamente, encontramos una calificación media baja en una de las dimensiones declarada por parte de los ST.

Las dimensiones que según los encuestados se encuentran en un nivel más alto de fortalecimiento, coincidiendo las opiniones de las personas encuestadas son la referida a valores y principios organizativos, posicionamiento social e imagen de la entidad, promoción de los

beneficiarios, liderazgo y dirección estratégica, conocimiento del sector y actualización de los conocimientos sobre los diferentes avances en el campo de la discapacidad y los servicios prestados por la entidad a sus usuarios.

Coinciden nuevamente las visiones de los diferentes focos encuestados, equivalente a un nivel medio-alto de fortalecimiento, en las dimensiones de estructura orgánica y gestión documental. En relación a esta última dimensión, cabe señalar que según los datos recogidos en la ficha de recursos de la entidad, la entidad no cuenta con ningún tipo de boletín o revista donde se recojan y promocionen las actuaciones de la entidad.

Las restantes dimensiones presentan diferentes percepciones. Así, en la dimensión de planificación estratégica, la JD opina que la entidad se encuentra muy fortalecida, mientras que los 3 focos restantes, opina que el nivel de fortalecimiento de esta área de la entidad es bastante fortalecido.

La dimensión referida a la gestión de recursos económicos está mejor valorada por parte de los US de la entidad, que creen que se encuentra en un nivel muy alto, que por parte de JD y ST, que la perciben como bastante fortalecida.

La dimensión referida a la gestión de recursos materiales es la que se percibe como más debilitada, en concreto por parte de los ST, que creen que se encuentra en un nivel medio-bajo de fortalecimiento. Esta opinión es coincidente con la información recogida en la ficha de recursos de la entidad, según la cual, ASADESIR no dispone en la actualidad de ningún equipo informático, por lo tanto tampoco cuentan con conexión a Internet, tampoco cuentan con vehículo propio, el local de la entidad no es propiedad de la misma, no disponen de centro de documentación y como recursos audiovisual, disponen únicamente de una TV. Sin embargo, los US opinan que la entidad se encuentra bastante fortalecida en esta área.

La gestión de recursos humanos, referida a la comunicación existente dentro de la entidad y a las posibilidades de capacitación brindada a sus miembros es muy bien valorada por parte de JD y US, mientras que para los ST se encuentra en un nivel de fortalecimiento medio-alto.

Por último, la capacidad de la entidad para realizar acuerdos con otras organizaciones y entidades públicas es percibida por la JD y los ST como muy altas, mientras que los US la perciben como bastante alta.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se han detectado como elementos que deben ser profundizados en el interior de la entidad los siguientes:

- A pesar de que la visión sobre el fortalecimiento de la entidad que se ha recogido es alta, ASADESIR debería profundizar un debate interno sobre su

Estructura orgánica (funciones del personal, organigrama y reglamento interno).

- Tanto por las valoraciones obtenidas del cuestionario como por los recursos con los que cuenta la entidad recogidos en la ficha, se detecta como una de las áreas más debilitadas de la entidad, la que tienen que ver con su financiación. Por lo que sería interesante que la entidad reforzara su capacidad para aprovechar los recursos existentes .

1.1.5. CEPRI

El Centro de Promoción de la Rehabilitación Integral (CEPRI), es una entidad nicaragüense constituida en el año 1986. Su labor se encuadra en los sectores de intervención de sensibilización social, salud y capacitación. Su área geográfica de actuación es a nivel nacional, estando presentes en zonas urbanas y rurales.

Actualmente, la entidad cuenta 7 personas asalariadas, 4 hombres y 3 mujeres, que desempeñan los cargos de: vigilante, conductor, servicios técnicos, secretaria ejecutiva y administradora. Los salarios de estas personas dependen de los proyectos vigentes en la actualidad. Algunas de estas personas son además, miembros de la D de la entidad.

Como personal voluntario, CEPRI cuenta con 7 personas, 6 hombres y una mujer, de los cuales, que forman el Consejo Directivo y 3 de ellas, son además, miembros de la Junta Directiva.

La entidad no dispone de asociados. Y sus registro de usuarios se encuentra sin actualizar desde hace dos años.

La financiación de CEPRI proviene de la Asociación Danesa de Discapacidad, a través de diversos proyectos que vienen ejecutando en los últimos años.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	1	1
ST	1	1	0
US	6	5	1
PA	7	4	3
Total	16	11	5

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	3	2	3	
Planificación Estratégica	3			
Valores y principios organizativos	3			
Gestión administrativa	4			
Gestión de recursos económicos	3			4
Gestión de recursos materiales		2	3	
Gestión de recursos humanos	3	2	3	
Gestión documental	2	1	4	
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3		4	3
Alianzas, apoyos y Acuerdos	3		4	
Promoción de los beneficiarios	2	3		4
Liderazgo/ Dirección estratégica	3	4		
Conocimiento del sector y actualización	3	4		
Servicios	1	3	4	

La visión general sobre el estado actual de la entidad a través de las distintas áreas analizadas en el cuestionario, se encuentra en un nivel medio-alto de fortalecimiento. Aunque, al analizar cada una de las dimensiones, es significativo señalar la disparidad de opiniones existentes entre los distintos focos en algunas de ellas. En general, se puede decir también, que tanto el PA como los US de CEPRI valoran más favorablemente a la entidad que lo hacen los ST y su JD.

La dimensión de estructura orgánica, que refleja la opinión sobre la definición del organigrama y el conocimiento del reglamento interno por parte de los miembros de la entidad, es valorada como bastante fortalecida por parte de JD y PA, mientras que los ST, creen que se encuentra poco fortalecida.

La dimensión de planificación estratégica y la de valores y principios organizativos, sí reflejan la concordancia de opiniones entre los 4 focos encuestados, que en este caso las perciben en un nivel de desarrollo medio-alto.

JD, ST y PA perciben la gestión administrativa de la entidad en el nivel más alto de fortalecimiento.

En cuanto a la gestión de recursos económicos, que incluye aspectos referidos a la transparencia, el acceso a fuentes de financiación, la estabilidad de recursos y la optimización de los mismos, es valorada por JD, ST y PA como bastante buena, por debajo de los US, que creen que la labor de la entidad en esta área es muy buena.

La dimensión de gestión de recursos materiales es percibida por ST en un nivel medio-bajo de fortalecimiento, y medio-alto por parte de el PA. Según la ficha de recursos de CEPRI, la entidad cuenta con varios equipos informáticos, conexión a Internet, recursos audiovisuales como TV, video y retroproyector, un fondo documental de aproximadamente 300 ejemplares, vehículo y local de la entidad propios.

La gestión documental presenta diversidad de opiniones según los distintos focos encuestados. Los ST opinan que la entidad se encuentra en un nivel bajo de fortalecimiento, la JD cree que es medio bajo y el PA sin, embargo, califica como muy alto la gestión realizada en este aspecto por parte de la entidad. Según la ficha de recursos de CEPRI, la entidad no cuenta en la actualidad con ningún tipo de boletín o revista donde se recojan y difundan las actividades que realiza la entidad.

Las dimensiones de posicionamiento social e imagen de la entidad, son valoradas por la JD y los ST como en un nivel 3 de fortalecimiento, mientras que para los PA la entidad se encuentra en el nivel 4. Los US, dan a la primera una valoración de 3, mientras que en la segunda coinciden con el PA, en el nivel 4.

La promoción de los beneficiarios junto con la dimensión de servicios, presentan diferencias significativas en las percepciones de los distintos focos. Así, en la primera de ellas, la valoración de la JD es de media-baja, mientras que ST y PA le dan un valor medio-alto y los US de muy alto. En la dimensión servicios, la JD opina que la entidad se encuentra en el nivel más bajo de fortalecimiento, en contraste con los ST que opinan que es bastante alto. El contraste es aún mayor con el PA y los US, que creen que se encuentra en el nivel más alto de fortalecimiento.

La dimensión de liderazgo y dirección estratégica y la de conocimiento del sector y actualización, son valoradas positivamente por todos los focos, especialmente por ST, AP y US que coinciden en sus valoraciones, situándolas en un nivel 4, siendo la valoración de la JD de 3.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se han detectado como elementos que deben ser profundizados en el interior de la entidad los siguientes:

- Es interesante señalar que las valoraciones más críticas sobre la labor de la entidad en las áreas incluidas en el análisis procede de su JD y ST.
- La estructura orgánica, referida a las funciones y organigrama de la entidad, así como a su reglamento interno, debe ser objeto de análisis por parte de los miembros de la entidad.
- La entidad debería prestar especial atención al área que tienen que ver con su gestión documental, con el objetivo de consensuar un sistema de funcionamiento adecuado y consensuado por parte de los distintos focos.
- La entidad debería revisar el área relacionada con los servicios prestados, llama la atención el hecho de que sean los propios US los que los valoren de forma más positiva. En el análisis se observa una especial disconformidad de la JD en relación a la labor comunitaria hecha por la entidad.

1.1.6. FENOPDIH

La Federación Nacional de Organismos de Personas con Discapacidad de Honduras (FENOPDIH) se constituyó en el año 2001. Está integrada por 12 asociaciones representantes de las distintas discapacidades (ver ficha de recursos de entidades). Sus sectores de intervención son la incidencia social y política y los derechos humanos. Trabajan a nivel nacional, en zonas urbanas y rurales.

Actualmente FENOPDIH cuenta con 4 personas asalariadas, 3 hombres y 1 mujer, que desempeñan los cargos de: Director ejecutivo, contador, secretaria y conserje. Además, como personal voluntario disponen de 14 personas, 11 hombres y 3 mujeres, 11 personas ocupan cargos de JD y 3 son personas beneficiarias de la entidad que ocasionalmente apoyan en tareas de logística. Como ya se ha comentado, la FENOPDIH cuenta con 12 entidades asociadas.

Los recursos financieros de la federación se encuentran diversificados entre los procedentes de la Secretaría de Gobierno y Justicia del gobierno hondureño, que aporta una cantidad anual, las cuotas mensuales de sus afiliados y por último, los fondos procedentes de los proyectos puntuales realizados con Handicap Internacional.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	8	6	2
PA	3	2	1
US	15	7	8
Total	26	15	11

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO		
	JD	PA	US
Estructura Orgánica	2	3	
Planificación Estratégica	3		
Valores y principios organizativos	4	3	4
Gestión administrativa	3		
Gestión de recursos económicos	3		4
Gestión de recursos materiales		3	
Gestión de recursos humanos	3		
Gestión documental	3		
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4	3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4	3	
Promoción de los beneficiarios	3	2	3
Liderazgo/ Dirección estratégica	3		
Conocimiento del sector y actualización	4		
Servicios	4	3	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN			
Valores y principios	4	3	
Servicios	3	2	3
Imagen, Alianzas y cuerdos/ Promoción Social		3	
Trabajo federativo	3		

FENOPDIH no ha contado con la participación de representantes de los servicios técnicos en la fase de cuestionario, se entiende que parte de las personas que han participado como JD realizan labores técnicas en la entidad, aunque esta es una cuestión que tendrá que valorar la entidad, dado el desconocimiento por parte del equipo de evaluación.

La mayoría de las respuestas al cuestionario por parte de los focos participantes sitúan a la entidad en una situación de fortalecimiento medio alto. Se observa bastante coincidencia en las respuesta de los distintos focos y en algunas de ellas, y salvo en 2 de las dimensiones, la JD y los servicios técnicos valoran de forma más positiva a la entidad de cómo lo hacen las asociaciones miembro de la federación.

La dimensión de estructura orgánica es la más debilitada según la opinión de la JD, que la sitúa en un nivel 2 de fortalecimiento, frente al nivel 3 dado por el PA.

Las otras dimensiones vistas como más debilitadas, en este caso principalmente por parte del PA, son las referidas a promoción de los beneficiarios y la dimensión de servicios de la parte de análisis de entidades tipo federación, que valoran en un nivel medio-bajo, mientras que JD y US coinciden al opinar que estas dos áreas de la entidad se encuentran en un nivel medio-alto de fortalecimiento.

En ocho de las dieciocho dimensiones incluidas en el análisis, se encuentra coincidencia en la valoración dada por los distintos focos participantes. En siete de ellas la valoración dada por los tres focos es de 3: planificación estratégica, gestión administrativa, gestión de recursos humanos, gestión documental, liderazgo y dirección estratégica, y, en dos de las dimensiones que corresponden a la parte de análisis de entidades tipo federación: imagen, alianzas y acuerdos/ posicionamiento social, en la que no se ha recogido la respuesta de la JD, y la dimensión de trabajo federativo. Hay que señalar, en cuanto a la dimensión de gestión documental, que según la ficha de recursos de la entidad, FENOPDIH cuenta con un boletín en el que se recogen las actividades realizadas por la entidad, que distribuye entre sus afiliados 4 veces al año. La dimensión de conocimiento del sector y actualización es valorada por todos los focos es vista por los tres focos participantes como muy fortalecida.

En el resto de las dimensiones cabe destacar que es la JD la que valora más positivamente la situación y la labor de la entidad, comparado con las valoraciones dadas por PA y US. Únicamente en la dimensión de gestión de recursos económicos, son los US los que ven más fortalecida la situación de la entidad, dándole un valor de 4, frente al 3 dado por JD y US.

➤ **Aspectos a revisar:**

A pesar de que la mayor parte de las valoraciones de los distintos focos a las dimensiones organizativas se sitúan entre los niveles medio-alto y alto por parte de los responsables de la entidad, se han identificado una serie de áreas que merecen especial atención por parte de los responsables de la entidad.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

- La Estructura orgánica, en la que se engloban variables como el establecimiento de funciones para los miembros de la entidad o el conocimiento del reglamento interno, merecería ser consensuado al interior de la entidad esclareciendo cuales son los elementos que hacen que esta área de la entidad se valore por debajo de las otras.
- Debería ser debatido el papel de la entidad en cuanto a trabajo de acercamiento a sus beneficiarios.
- Como federación, FENOPDIH debería reforzar los aspectos que tienen que ver con los servicios ofrecidos por la entidad, en especial en su capacidad de integrarse en redes internacionales y en el apoyo a las asociaciones miembro en la identificación y gestión de proyectos.

1.1.7. Asociación Pro Hogar de Parálisis Cerebral

La Asociación Pro Hogar Permanente de Parálisis Cerebral se constituyó en El Salvador en el año 1984. Sus sectores de intervención son: educación salud, producción, salud, servicios técnicos, rehabilitación basada en la comunidad, rehabilitación y habilitación y atención integral a personas con discapacidad.

La entidad cuenta con una plantilla de personal asalariado de 81 personas, 22 hombres, y 51 mujeres, ocupando diferentes cargos en función del área de trabajo de la organización (consultar ficha de la entidad para consultar los cargos desempeñados por el personal asalariado). Además, cuentan con 4 personas voluntarias, 1 hombre y 3 mujeres que ocupan los cargos de médico, odontóloga y terapistas.

El número de asociados de la entidad es de 63 personas (30% hombres y 70% mujeres). Además, la entidad dispone de un registro de usuarios, compuesto por 514 personas, repartidas según sexo en 237 hombres y 277 mujeres.

La entidad dispone de varias fuentes de financiación públicas y privadas, además de recursos propios. En concreto, el Ministerio de Educación Salvadoreño, a través de Proyecto de Apoyo Psicopedagógico, le facilita materiales y equipo didáctico. Cuentan además con donaciones privadas en su país y de una organización internacional privada. Sus recursos propios los obtienen de las actividades realizadas por los padres de familia, 3 veces al año, las que realiza la junta directiva y a través de diferentes colaboraciones.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	4	1	3
ST	8	1	7
PA	2	0	2
US	6	2	4
Total	20	4	16

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	3		4	
Planificación Estratégica	4		3	4
Valores y principios organizativos	3	4		
Gestión administrativa	4	3		
Gestión de recursos económicos	4	3	4	3
Gestión de recursos materiales		3		4
Gestión de recursos humanos	4	3		
Gestión documental	4	3		
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			3
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			3
Promoción de los beneficiarios	4			3
Liderazgo/ Dirección estratégica	4		3	
Conocimiento del sector y actualización	4			3
Servicios	4		3	4

La valoración general extraída de la opinión de los distintos focos de la entidad arrojan una visión de fortalecimiento medio alto. Las valoraciones más favorables son las de la JD de la entidad, destacando el contraste encontrado entre este foco y el de ST y PA en muchas de las dimensiones, estando las de estos focos en un nivel por debajo. Así mismo se encuentran diferencias entre los focos de la entidad y la visión aportada por parte del foco US, que en la mayoría de las dimensiones, se encuentran también en un nivel inferior.

Las dimensiones que obtienen una valoración de nivel alto por parte de JD, ST y PA, son las de posicionamiento social e imagen de la entidad, Alianzas, apoyos y acuerdos, Promoción de los beneficiarios y Conocimiento del sector y actualización, aunque cabe destacar que en estos tres casos, los US la valoran en un nivel medio-alto.

La dimensión de Planificación estratégica obtiene también una valoración alta por parte de tres de los focos, aunque en este caso, el foco de PA es que opina que esta dimensión se encuentra en un nivel medio-alto. Igualmente ocurre con la dimensión Servicios, que es percibida en un nivel alto por JD, ST y US, mientras que el PA la valora en nivel medio alto.

Valores y principios organizativos de la entidad, también recibe una valoración alta por tres de los focos, ST, PA y US, mientras que son los representantes de la JD los que creen que el nivel de fortalecimiento es medio-alto.

La dimensión Liderazgo/ Dirección estratégica, obtiene 2 valoración de nivel alto, procedentes de los focos JD y ST, mientras que el PA de la entidad y los US opinan que la entidad se encuentra en un nivel medio-alto.

La dimensión que engloba los aspectos referidos a la estructura orgánica, obtiene valoración alta por parte de PA, sin embargo, la JD y los ST opinan que estos aspectos se encuentran en un nivel de fortalecimiento medio-alto.

La Gestión administrativa se valora como alta por parte de JD y en nivel medio-alto por parte de ST y PA y lo mismo ocurre con la dimensión referida a la Gestión documental. Según la ficha de recursos de la entidad, el hogar cuenta con un boletín publican bimensualmente y cuando cuentan con disponibilidad financiera publican también un folleto informativo sobre la entidad. En la ficha se recoge además, que la entidad no cuenta con ningún centro de documentación.

La Gestión de recursos económicos se valora en nivel alto por parte de JD y PA, mientras que los ST y los US opinan que el nivel de fortalecimiento en relación a estos aspectos por parte del HOGAR es medio-alto. Aunque no se ha obtenido una visión detallada en la ficha de recursos de entidad sobre la financiación con la que se mantiene la entidad, hay que señalar que la diversificación que ha alcanzado la entidad en la procedencia de sus recursos es un aspecto muy positivo, no dependiendo únicamente de las subvenciones públicas.

La Gestión de recursos materiales obtiene una valoración más positiva por parte de los US, nivel más alto, que por parte de los ST y PA de la entidad, que la califican como media-alta.

En cuanto a la dimensión referida a la Gestión de recursos humanos, la única valoración de nivel alto es la señalada por la JD, mientras que los otros tres focos consultados creen que la entidad se sitúa en un nivel medio.-alto de fortalecimiento en relación a estos aspectos.

➤ **Aspectos a revisar:**

Todas las apreciaciones realizadas por los distintos focos se encuentran en un nivel medio-alto y alto, como ya se ha señalado, ahora bien, es aconsejable que se revisen aquellas dimensiones que obtienen opiniones variadas, en especial, las que siendo valoradas por los focos de la entidad en un nivel 4 o alto de fortalecimiento, son percibidas por los US en un nivel medio-alto o 3. También merece el establecimiento de un debate interno entre las personas miembro de la entidad, aquellas dimensiones que en su mayoría son valoradas como nivel alto por parte de la JD, mientras que los ST y PA las valoran en un nivel inferior, es decir, medio.-alto, con el

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

objetivo de que se clarifiquen los aspectos que llevan a los distintos focos a obtener esas visiones diferentes sobre esas áreas de la entidad.

Según se recoge en la ficha de recursos de la entidad, a pesar de que el HOGAR cuenta con un adecuado equipamiento informático, al menos, cuantitativamente, sería interesante extender el uso de las nuevas tecnologías, en especial, los conocimientos informáticos, al personal trabajador de la entidad.

1.1.8. UDB

La Universidad Don Bosco se constituyó en el año 1984 en El Salvador. Además de su labor educativa, trabaja en las áreas de órtesis y prótesis para personas con discapacidad física.

Su área geográfica de intervención es San Salvador, aunque actualmente están ampliando sus servicios a las zonas rurales del municipio de Santo Tomás.

La UDB dispone en la actualidad de 19 personas asalariadas, (14 hombres y 5 mujeres) que ocupan los cargos de: jefe del departamento, servicios generales, secretarías, docentes a tiempo completo y a tiempo parcial.

No disponen de personal voluntario ni asociados. Su registro de usuarios está compuesto por 1742 personas, repartidas según sexo en 1250 hombres y 492 mujeres.

La financiación de la UDB proviene de sus propios recursos, a través de colegiaturas, venta de servicios, alianzas estratégicas y como centro colaborador de la OMS/OPS.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	1	1	0
ST	4	1	1
PA	2	3	1
US	3	3	0
Total	10	8	2

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	US
Estructura Orgánica	4			
Planificación Estratégica	4			
Valores y principios organizativos	4			
Gestión administrativa	4			
Gestión de recursos económicos	4		3	4
Gestión de recursos materiales		4		
Gestión de recursos humanos	4			
Gestión documental	4	3		
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	2	4	2	4
Promoción de los beneficiarios	3	4		
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4			3
Servicios	4		3	4

La UDB se percibe, según las puntuaciones medias de los focos participantes como una entidad con un nivel alto de fortalecimiento. En 8 de las 14 dimensiones incluidas en el análisis, los cuatro focos encuestados coinciden en valorar a la entidad en el nivel más alto de fortalecimiento. Estas dimensiones son: estructura orgánica, planificación estratégica, valores y principios organizativos, gestión administrativa, gestión de recursos materiales, gestión de recursos humanos, posicionamiento social e imagen de la entidad y liderazgo y dirección estratégica.

Las diferencias en las valoraciones de los focos se producen en la dimensión de recursos humanos, donde únicamente el PA opina que la entidad está en un nivel medio-alto, frente al resto de entidades que lo perciben alto.

En la dimensión de gestión documental, JD cree que está en el nivel alto, mientras que ST y PA la perciben como media alta. Los datos recogidos en la ficha de recursos de entidad que tienen que ver con la gestión documental, coinciden con estas opiniones, ya que la UDB cuenta con un centro de documentación, registro de usuarios, aunque no cuenta con ninguna publicación a través de la que se difunda las actividades de la entidad.

La promoción de beneficiarios recibe valoración más baja de JD, nivel medio-alto, y nivel alto por parte de los otros focos.

En el caso del conocimiento y la actualización sobre discapacidad realizada por la entidad, según los US es media-alta, mientras que JD, ST y PA coinciden en la valoración de alta.

Por último, la dimensión Servicios, recibe la valoración de alta por parte de JD, ST y US, mientras que el PA la valora como media-alta.

Las puntuaciones más bajas las recibe la dimensión de Alianzas, apoyos y acuerdos, por parte de JD y PS, que la valoran como media-baja, aunque ST y US la sitúan en el nivel alto de fortalecimiento.

➤ **Aspectos a revisar:**

- La percepción de los focos participantes en el análisis de la UDB, resulta significativamente alta por parte de todos los focos, identificándose además, un número destacable de dimensiones en las que los focos coinciden en sus apreciaciones.
- Se ha identificado como un área que sí merecería ser analizada por las personas representantes de la entidad la referida a Alianzas, apoyos y acuerdos. Sería interesante continuar este proceso de diagnóstico al interior de la entidad de forma que se puedan clarificar los aspectos que llevan a determinados focos de la UDB a valorar en un nivel medio bajo su papel en la sociedad, en concreto, su capacidad para establecer acuerdos con organizaciones y organismos públicos, y su incidencia en las políticas sociales.

1.2. Resultados del análisis las entidades agrupadas en la OTC de Ecuador.

Las entidades incluidas son APDIR, ARIFA y COANIF de Paraguay y APP y FENEDIF de Ecuador.

1.2.1. Asociación de Personas con discapacidad Padres y amigos de Itacurubi del Rosario (APDIR).

Asociación paraguaya constituida en el año 1995. Los sectores de intervención en los que trabaja son deportes y salud. Su cobertura geográfica de atención es regional, actuando en zonas rurales. Actualmente, la entidad cuenta con 8 personas asalariadas, repartidos entre 4 mujeres y 4 hombres. Como personal voluntario cuentan con un auxiliar de fisioterapia. Disponen financiación pública del Ministerio de Hacienda por una cuantía anual de 19.948 dólares. Han recibido donaciones de materiales diversos de una organización privada.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	3	0
ST	1	0	1
PA	1	1	0
US	5	3	2
STRED	1	1	0
Total	11	8	3

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO				
	JD	ST	PA	US	STRED
Estructura Orgánica	4		3		
Planificación Estratégica	4	2	3	4	
Valores y principios organizativos	4	2	4		
Gestión administrativa	4		3		
Gestión de recursos económicos	4				
Gestión de recursos materiales		4	3	4	
Gestión de recursos humanos	4	3	4	3	
Gestión documental	4		3		1
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4	3	4		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4	3		1	
Promoción de los beneficiarios	4	2	4		
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3	4		
Conocimiento del sector y actualización	4	3	4	3	
Servicios	4	3		4	

Del análisis general del cuestionario, se desprende que APDIR es vista a través de sus distintos focos es valorada como entidad con un fortalecimiento medio alto, según las respuestas obtenidas de los representantes de la entidad en sus distintos niveles, como por parte de sus usuarios y los STRED. En la tabla se recoge que las respuestas de los distintos participantes se encuentran entre los niveles 3 y 4 de fortalecimiento, a excepción de cuatro de las respuestas, que tienen niveles inferiores.

Cabe destacar que según la JD todos las dimensiones se encuentran en el nivel más alto de fortalecimiento, coincidiendo en muchos casos con PA y con los usuarios, en este caso, las

coincidencias se producen en las que tienen que ver con los servicios que presta les brinda la entidad.

Comenzando por las dimensiones mejor valoradas, la que recibe la mejor valoración, coincidiendo los cinco focos es la que se refiere a la gestión de recursos económicos, coincidiendo en el nivel 4 de fortalecimiento todos los focos, incluidos en de STRED. La gestión administrativa también recibe una valoración alta, encontrándose las valoraciones de JD y ST en el nivel alto, mientras que el PA la valora como medio-alto.

Las otras áreas de gestión incluidas en el análisis reciben también valoraciones altas. En el caso de la gestión de recursos materiales, los ST y US opinan que es alta, mientras que el PA la valora como media-alta.

La gestión de recursos humanos, es valorada como alta por JD y PA, mientras que ST y US, la califican de media-alta.

En el caso de la gestión documental, las valoraciones son similares, JD y ST, opinan que la entidad realiza una gestión de nivel alto, mientras que PA cree que es media-alta. En esta dimensión contrasta la valoración efectuada por los STRED, que opinan que la entidad se encuentra en un nivel bajo. Al contrastar estos datos con la ficha de entidades encontramos que según los datos recogidos, la entidad no cuenta con boletín donde difunda sus actividades, tampoco con centro de documentación. La entidad sí cuenta con registro de usuarios, aunque no está recogida la información sobre el número y sexo de las personas que lo integran.

Otras dimensiones con valoraciones medias-altas y altas son las de posicionamiento social e Imagen de la entidad, en la que JD, PA y US coinciden en valorarla como alta, y ST como media-alta. La misma valoración recibe la dimensión de liderazgo y promoción estratégica.

Las dimensiones de conocimiento del sector y actualización es percibida por JD y PA como alta, mientras que la valoran como media-alta ST y US.

La referida a servicios prestados por la entidad, es valorada como alta por JD y US, mientras que ST y PA opinan que es media-alta.

Las dimensiones que recibieron valoraciones más bajas por parte de algunos de los focos participantes son: planificación estratégica, valores y principios organizativos, apoyos, acuerdos y alianzas y, promoción de beneficiarios.

En cuanto a la dimensión de Planificación estratégica destacar que mientras que JD y US la perciben como alta, los ST opinan que se encuentra en un nivel medio-bajo y medio alto según los medio-alto.

La dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos, recibe por parte de los US la valoración de nivel bajo, mientras que JD cree que es alta y ST y PA, media-alta.

La promoción de beneficiarios, que según JD, PA y US es alta, es percibida como baja por parte de los ST.

En relación a la ficha de entidades, hay que destacar en cuanto a los recursos materiales, que la entidad no cuenta con conexión a Internet.

➤ **Aspectos a revisar:**

- Un primer elemento a destacar de los datos obtenidos sobre APDIR se refiere al contraste entre las valoraciones de JD y ST. En el primer caso todas las valoraciones a las distintas dimensiones se sitúan en el nivel más alta, mientras que los ST discrepan en un número significativo de dimensiones, siendo algunas de ellas las que se refieren a aspectos que tiene que ver con la misión misma de la organización, como sería la planificación estratégica o los valores y principios organizativos. Se recomienda una revisión de estos ámbitos por parte de los responsables de la organización, que esté dirigida a la definición basada en el consenso de los mismos.
- Encontramos también elementos que merecen atención por parte de la entidad en lo relativo a los servicios prestados por esta entidad y a su relación con los usuarios. En concreto llama la atención de los ST en cuanto a la promoción de los beneficiarios.
- La gestión documental, vista como muy fortalecida por los focos de la entidad, contrasta con la opinión de los STRED y con los datos recogidos en la ficha de recursos de la entidad.
- Un elemento que merecería revisión es también la dimensión referida a alianzas, apoyos y acuerdos, por el contraste recogido entre los focos de la entidad y sus US, lo que permitiría definir el papel de la entidad en su entorno.

1.2.2. APP.

La Asociación Parapléjica de Pichincha se creó en el año 1979 en Ecuador. Los sectores de intervención en los que trabaja son: salud, educación, inserción laboral y ayuda técnica.

La cobertura geográfica de la entidad es provincial.

La APP cuenta con 6 personas asalariadas, 4 hombres y 2 mujeres, que desempeñan los cargos de secretaria, jefe de taller, supervisor, conserje y dos operarios. Cuentan con 3 mujeres y 3 hombres como personal voluntario, ocupando los cargos de: comunicadora social, diseñador gráfico, estando el resto en cargos sin concretar en las cuatro otras áreas de la entidad.

APP cuenta con 94 asociados que son también las personas usuarios de la entidad. El reparto según sexos es de 24 mujeres y 70 hombres.

La financiación de la que dispone la entidad proviene del Ministerio de Bienestar Social de Ecuador, en una cuantía de 200 USD anuales y de sus propias actividades, en concreto, la producción metal mecánica, que es de aproximadamente 10.000 USD anuales.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	3	0
ST	2	1	1
US	4	4	0
STRED	2	2	0
Total	11	10	1

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3	4		
Planificación Estratégica	3	4	3	
Valores y principios organizativos	4			3
Gestión administrativa	3	4		
Gestión de recursos económicos	3			
Gestión de recursos materiales		3		
Gestión de recursos humanos	3			
Gestión documental	4			3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	3	4		
Promoción de los beneficiarios	4	3		
Liderazgo/ Dirección estratégica	3			
Conocimiento del sector y actualización	3	4		
Servicios	4		3	

Las valoraciones recogidas en el cuestionario sobre las distintas dimensiones de la entidad se encuentran entre el nivel medio-alto y alto, por parte de todos los focos incluidos en el análisis. Además, se encuentran muchas coincidencias en las opiniones de los distintos focos, especialmente entre ST y US. En cuanto al número de cuestionarios realizados, hay que señalar, que en este caso no se cuenta con las respuestas del PA y el número de cuestionarios contestados por los ST ha sido solo de 2.

Las dimensiones que han recibido una valoración más alta son la de valores y principios organizativos, gestión documental y posicionamiento social e imagen de la entidad, en la que todos los focos coinciden en situarlas en el nivel alto. Aunque en las dos primeras, en las que han participado los STRED, su visión es de nivel medio-bajo.

Se encuentran 5 dimensiones en las que las valoraciones de los ST son superiores a las de los JD. Esto ocurre en la dimensión de Estructura orgánica, Planificación estratégica, donde también los US opinan que es media alta, en la dimensión de Gestión administrativa, Alianzas, apoyos y acuerdos y, Conocimiento del sector y actualización, en estas dos últimas, los usuarios coinciden con los ST en calificar estas dimensiones en el nivel alto de fortalecimiento.

La dimensión que son valoradas más altas por parte de la JD directiva y como medio-alto por parte de los ST es la que se refiere a la Promoción de los beneficiarios, coincidiendo además la opinión de los US.

En el caso de la dimensión Servicios, coinciden las opiniones de JD y ST, aunque como ocurre con la dimensión antes comentada, los US la valoran como media-alta.

Las cuatro dimensiones que reciben una valoración más baja y además, es significativo señalar que las valoraciones de los distintos focos coinciden, son las de Gestión de recursos económicos, Gestión de recursos materiales, Gestión de recursos humanos y, Liderazgo y dirección estratégica. En cuanto a la gestión de recursos materiales, señalar que la entidad no dispone de conexión a Internet, lo que podría explicar parte de la valoración media-alta dada por los focos, ya que la entidad sí responde de otro tipo de recursos según la ficha de datos de la entidad.

➤ **Aspectos a revisar:**

- La visión de los distintos focos sobre la APP es significativamente alta. A pesar de ello, la entidad debería profundizar en aquellas dimensiones en las que no existe consenso entre los focos. En concreto, se debería ahondar en las áreas de estructura orgánica, y planificación estratégica, por la falta de coincidencia en las valoraciones de los focos, además, las valoraciones de la JD son inferiores a las de los ST.
- Las áreas de gestión económica, gestión de recursos materiales y recursos humanos, son las que además de obtener las valoraciones más bajas, presentan coincidencias entre los focos, por lo que al ser las más débiles deberían ser tratadas de forma más inmediata.
- La gestión documental puede ser revisada al interior de la entidad aunque reciba valoraciones altas por los focos de JD, ST y US, ya que la visión de los STRED es media-alta, lo que puede dar aportes a la entidad en la mejora de la gestión de esa área.
- En cuanto a las dimensiones que tiene que ver con los servicios prestado por la entidad y su relación más directa con los usuarios, la APP debería ampliar la información que le permita indagar en las causas que llevan a los US a calificar en niveles de fortalecimiento por debajo de lo que lo hacen los focos de la entidad.

1.2.3. ARIFA

La Asociación de Rehabilitación del Impedido Físico del Paraguay, se constituyó en el año 1979. Los sectores de intervención en los que se encuentra la actividad de la entidad son educación y salud. La cobertura geográfica de la entidad es nacional.

El personal asalariado de la entidad, lo componen actualmente 9 personas, 5 hombres y 4 mujeres. Los cargos ocupados son: administrador, secretaria, chofer, cuidador, fisioterapeutas, asesor jurídico y auxiliar de enfermería.

Según la ficha de datos de la entidad, los voluntarios con los que cuenta la entidad son todos sus asociados. Aunque según su registro de asociados, la entidad cuenta con 1200, 500 hombres y 700 mujeres. Además, la entidad cuenta con registro de usuarios, aunque sin especificar en la ficha el número y su distribución por sexo.

La financiación de ARIFA procede del Estado paraguayo, en una cuenta de 30.000 USD anuales.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	1	2
ST	3	1	2
US	1	0	1
STRED	1	1	0
Total	8	3	5

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3			
Planificación Estratégica	3			
Valores y principios organizativos	4	3		
Gestión administrativa	3	4		
Gestión de recursos económicos	3			4
Gestión de recursos materiales		4	3	
Gestión de recursos humanos	4		3	
Gestión documental	3			1
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4		3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		3	
Promoción de los beneficiarios	4		3	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3		
Conocimiento del sector y actualización	3	4		
Servicios	4			

Como apuntes generales sobre el análisis de ARIFA, la mayor parte de las valoraciones de los focos a las distintas dimensiones son de nivel medio-alto, seguidas de las de nivel alto. Además, existe consenso por parte de todos los focos en 4 de las dimensiones en el nivel medio-alto. En la mayoría de las valoraciones en las que participan los US, las valoraciones de los focos internos de las entidades, JD y ST, superan a las de los US.

La dimensión mejor valorada y en las que coinciden los tres focos participantes es la de servicios, que se percibe en un nivel alto.

Existe coincidencia entre JD y ST en el nivel alto de fortalecimiento, aunque por parte del foco de usuarios el nivel percibido es medio-alto en las dimensiones de gestión de recursos humanos, posicionamiento social e imagen de la entidad, alianzas, apoyos y acuerdos y en la referida a la promoción de los beneficiarios. En el caso de las dos primeras la auto percepción sobre la labor de la entidad hacia fuera, es más positiva de la que tienen sus usuarios.

En las dimensiones de valores y principios organizativos y liderazgo y dirección estratégica, el contraste se produce entre la opinión de la JD, que valora la labor de la entidad como alta, frente a los ST y los US, que opinan que es media-alta.

La gestión de recursos materiales, es percibida como alta por ST, mientras que US la valoran en el nivel medio-alto.

Las dimensiones que reciben una mejor valoración por parte de ST, frente a la que declara la JD son: gestión administrativa y conocimiento del sector y actualización, en este caso también participan los US, coincidiendo con los ST en el nivel medio-alto, frente a la JD que lo valora como medio-alto.

Por último, las dimensiones que reciben la valoración más baja y el consenso de los tres focos, en el nivel medio-alto, son las dimensiones de Estructura orgánica, Planificación estratégica y Gestión de recursos económicos y gestión documental. En relación a esta dimensión y contrastando con datos recogidos en la ficha de entidades, ARIFA no cuenta en la actualidad con ningún tipo de publicación en la que difunda sus actividades, lo que también puede estar relacionado con la valoración media-alta dada por el foco US a la dimensión de posicionamiento social e imagen de la entidad. Además, la entidad cuenta con un registro de usuarios aunque no se especifica el número de los mismos, ni su distribución por sexo.

➤ **Aspectos a revisar:**

Aunque las valoraciones de los focos a las dimensiones incluidas en el análisis se sitúan entre el nivel medio-alto y alto, se identifican algunos elementos que merecerían un análisis más profundo por parte de los responsables de la entidad.

- Las dimensiones que podríamos denominar la espina dorsal de la entidad por vertebrar el funcionamiento del resto de las áreas organizativas, estructura orgánica y planificación estratégica, deberían someterse a una revisión que permita definir las variables que la integran de forma consensuada .
- Elementos relacionados con la participación, la tolerancia o la igualdad entre hombres y mujeres al interior de la entidad, deben ser debatidos por la falta de coincidencia entre la JD y el resto de focos, siendo además, las valoraciones de estos focos de nivel inferior.
- Deberían analizarse y definirse acciones que fortalezcan las variables relacionadas con la gestión económica de la entidad, conocimiento y acceso a fuentes de financiación,

mecanismos de sostenimiento económico de la entidad, eficiencia en el uso de los recursos. La diversificación de las fuentes de financiación, más allá de la financiación procedente del gobierno paraguayo, debería establecerse como una estrategia prioritaria por parte de la entidad.

- La entidad debería realizar un esfuerzo en la sistematización de su información y actividades, por los beneficios que genera al interior de la entidad, como por la labor de difusión con sus usuarios y en su entorno.

1.2.4. COANIF

El Centro Ovetense de Ayuda al Niño Impedido Físico es una institución paraguaya creada en el año 1984. Su sector de intervención es salud.

En la actualidad COANIF cuenta con 20 personas asalariadas, 9 hombres y 11 mujeres, de los cuales, 4 se ocupan de la administración del centro y 14 son profesionales en las distintas áreas. La entidad no cuenta con personal voluntario. No dispone de asociados ni de registro de usuarios.

La cobertura de actuación de la entidad es local, regional y nacional y desarrollan su actividad tanto en zonas rurales como urbanas.

La financiación de la entidad procede del Ministerio General del Tesoro Público Paraguayo y del Ministerio de Hacienda, por unas cuantía de 63.000 \$ aproximadamente, que cubren los gastos corrientes y de inversión de la entidad.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	2	1
ST	3	0	3
US	3	1	2
STRED	1	1	0
Total	10	4	6

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3	4		
Planificación Estratégica	4	3	4	
Valores y principios organizativos	4	3	4	
Gestión administrativa	3	2		
Gestión de recursos económicos	4	2	4	
Gestión de recursos materiales		3	4	
Gestión de recursos humanos	3			
Gestión documental	3	1		1
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3		4	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4	3		
Promoción de los beneficiarios	3	2	3	
Liderazgo/ Dirección estratégica	2	3		
Conocimiento del sector y actualización	2		3	
Servicios	4			

La percepción sobre el fortalecimiento institucional de COANIF es en general media-alta. Las percepciones más positivas sobre el trabajo realizado por la entidad a través de sus distintas áreas procede de sus US. LA JD es más crítica con aquellas dimensiones que tiene que ver con las áreas que deben ser desempeñadas más directamente por sus componentes. Mientras que los ST ven menos fortalecidas las áreas que tienen que ver con su gestión.

La dimensión que obtiene la valoración unánime de fortalecida en el nivel alto es la de servicios.

Planificación estratégica y principios y valores organizativos reciben son vistas por JD y US en un nivel alto de fortalecimiento mientras que los ST creen que se encuentra en un nivel medio-alto.

La dimensión de estructura orgánica según los ST se encuentra en un nivel alto de fortalecimiento mientras que la JD la percibe en un nivel medio-alto.

Las dimensiones de posicionamiento social e imagen de la entidad es valorada como alta por los US, mientras que JD y ST opinan que la entidad se encuentra en una nivel medio-alto.

En la dimensión referida a Alianzas, apoyos y Acuerdos, la visión de la JD es más positiva, nivel alto, que la de ST y US, que la perciben en un nivel medio-alto.

En las dimensiones referidas a la gestión se perciben diferencias en las opiniones de los distintos focos. En la gestión administrativa, JD, opina que COANIF se sitúa en un nivel medio-alto, mientras que para los ST el nivel el medio-bajo. La gestión de recursos económicos es para la JD y los US alta, mientras que para los ST el nivel es también medio-bajo. La gestión documental es percibida por los ST en un nivel bajo, mientras que para la JD se encuentra en un nivel medio-alto. En relación a esta dimensión, señalar que la entidad no cuenta con un fondo documental, tampoco dispone de boletín o alguna publicación en la que se recojan sus actividades, según los datos obtenidos en la ficha de recursos de las entidades.

La gestión de recursos materiales es vista por los US como alta y media-alta por parte de los ST. En cuanto a la gestión de recursos humanos, los tres focos están de acuerdo en valorarla en un nivel medio-alto.

En cuanto a la promoción de los beneficiarios, US y JD coinciden en valorar como media-alta la labor de la entidad, mientras que para los ST es media-baja.

Por último, la dimensión referida a conocimiento del sector y actualización, es para los focos internos de la entidad media-baja y para los beneficiarios alta.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se identifican algunas áreas organizativas que deberían ser fortalecidas por parte de los responsables de la entidad:

- Son dimensiones que requieren un debate en profundidad las que presentan falta de coincidencia entre las opiniones de la JD y los ST, además, sería interesante analizar las causas que llevan a los ST a valorar un número significativo de dimensiones e niveles por debajo de lo que lo hace la JD y el PA.
- Deberían consensuarse mecanismos que permitan un funcionamiento administrativo acorde con las necesidades de la entidad.
- En cuanto a la gestión económica de la entidad, establecer estrategias que permitan a la entidad diversificar y aumentar sus fuentes de financiación, no dependiendo únicamente de los recursos aportados por el gobierno paraguayo.
- La sistematización de la información sobre actividades, servicios, información sobre usuarios, etc, en documentos que puedan mejorar el funcionamiento interno de la

entidad y favorecer su difusión en su entorno, debería ser un área prioritaria de cara al fortalecimiento de COANIF.

- Deberían ser revisados las prácticas de la entidad en cuanto a su relación con los usuarios de la misma, si bien hay que destacar que la valoración de los servicios prestados es alta.
- Las labores de liderazgo tanto dentro de COANIF (promoción interna del liderazgo y colaboración entre dirección y demás personal de la entidad), como fuera de la misma (representación social de la entidad) merecen ser definidas y consensuada por los integrantes de la misma.
- Se manifiestan carencias en cuanto a la capacidad de la entidad para actualizar sus conocimientos sobre el sector de la discapacidad, por lo que la identificación de las áreas a actualizar y el establecimiento de mecanismos que permitan el acceso a esa información y su difusión al interior de la entidad, deberían ser definidos.

1.2.5. FENEDIF

La Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física, se creó en el año 1991. Los sectores de intervención en los que se encuadra la labor de la entidad son la integración laboral, la defensa y promoción de derechos, la salud, la participación ciudadana, la promoción cultural y deportiva y la sensibilización.

La entidad trabaja a nivel nacional, actuando tanto en zonas rurales como urbanas estando integradas por 32 asociaciones de Ecuador.

Los recursos humanos con los que cuenta la entidad en la actualidad se reparte entre el personal asalariado, compuesto por 2 hombres y una mujer, que desempeñan los cargos de mensajero, pasante y secretaria y tres personas voluntarias, 2 hombres y una mujer, que ocupan cargos de presidente y mensajero y una técnico en prácticas.

El número de asociados de la entidad es de alrededor de 4500 personas. Y según los registros de usuarios de las asociaciones se cuenta con unas 6000 personas usuarias de la federación y su asociaciones.

La financiación pública de FENEDIF procede del Ministerio e Bienestar Social Ecuatoriano, por una cuantía anual de 1.800 USD, y del CONADIS, que anualmente aporta 5.000 USD. Además FENEDIF cuenta con financiación privada nacional, procedente de INFA y del Patronato Municipal de Quito, con aproximadamente 15.000 USD en 2 anuales.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	17	15	2
ST	5	2	4
US	23	19	4
STRED	3	2	1
Total	49	38	11

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

DIMENSIONES	NIVEL FORTALECIMIENTO				
	JD	ST	PA	US	STRED
Estructura Orgánica	3				
Planificación Estratégica	3	4		3	
Valores y principios organizativos	4				
Gestión administrativa	4	3			
Gestión de recursos económicos	3	4			3
Gestión de recursos materiales		3			
Gestión de recursos humanos	3				
Gestión documental	3	4	3		3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4		3		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	3	4	2	3	
Promoción de los beneficiarios	4		3	4	
Liderazgo/ Dirección estratégica	3	4			
Conocimiento del sector y actualización	3				
Servicios	4		3	4	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN					
Valores y principios	4		3		4
Servicios	3	4	3		4
Imagen, Alianzas y acuerdos/ Promoción Social		3	2	3	4
Trabajo federativo	3		2		3

La valoración obtenida por parte de los distintos focos sobre FENEDIF es bastante positiva, tanto en las dimensiones referidas a entidad como a las que tiene que ver con la labor de

federación. Todos los focos valoran entre media-alta y alta el fortalecimiento de FENEDIF en las distintas áreas, menos en dos casos, en las que se encuentran valores inferiores.

Comenzando por las dimensiones más fortalecidas, está en primer lugar, valorada por todos los focos como alta, la que se refiere a los valores y principios organizativos de la entidad.

Otra dimensiones son valoradas por tres de los focos como altas, mientras que el resto las valora como media-alta, como en el caso de la dimensión de recursos económicos, que es vista como muy fortalecida por ST, PA y US, mientras que la JD y los STRED la valoran como media-alta. En el caso de dos dimensiones muy relacionadas, la promoción de los beneficiarios y la dimensión servicios, coinciden las visiones de los focos, JD, ST y US las valoran en un nivel alto, mientras que el PA la perciben en el nivel medio-alto

Otra serie de dimensiones donde las valoraciones media-alta son superiores a la de nivel alto, son la de gestión documental, según la cual, los focos JD, PA y STRED opinan que la entidad se encuentra en un nivel medio-alto y los ST la valoran como alta. Tomando elementos de la ficha de recursos de la entidad que pueden estar relacionados con estas valoraciones, se observa que la entidad cuenta con los registros de usuarios de las asociaciones miembro de la federación, además disponen de una revista que se publica anualmente y de la que se publican 1000 ejemplares, que son distribuidos. Además, FENEDIF dispone de un fondo documental con alrededor de 200 ejemplares entre libros y revistas.

En la gestión administrativa, únicamente JD la valora como alta, mientras que para ST y PA le dan un valor de medio-alto.

La dimensiones de alianzas, apoyos y acuerdos/ Imagen de la entidad, obtiene distintas valoraciones, según los ST la entidad se encuentra en el nivel 4 de fortalecimiento, mientras que JD y US, opinan que es de nivel medio-alto. La puntuación más baja es la ofrecida por el PA, que opinan que FENEDIF se encuentra en un nivel medio-bajo.

Las dimensiones con valoraciones más bajas, aunque en el tercer nivel, es decir, medio-alto, coincidiendo todos los focos encuestados son las de Estructura orgánica, Gestión de recursos materiales gestión de recursos humanos y conocimiento del sector y actualización.

La dimensión de valores y principios organizativos, en este caso referida a la FENEDIF como federación, obtiene una valoración menor que en el caso de la dimensión referida a la FENEDIF como entidad, donde todos coincidían en valorarla como alta, en el caso de federación, PA y US, la valoran en este caso como nivel medio-alto.

Algo parecido ocurre en la dimensión servicios en el análisis de federación, los US valoran el papel de FENEDIF como medio-alto, mientras que la dimensión del análisis de entidad era valorada como alta por este foco. Los STRED, participantes en este caso, la valoran como alta.

La dimensión de Imagen, alianzas y acuerdos y promoción social, presenta como en el caso de la parte de análisis de FENEDIF entidad, variedad de visiones, los STRED aportan la valoración

más alta, mientras que ST y US opinan que el nivel es medio-ato. Para el PA el nivel en el que se encuentra FENEDIF es medio-bajo.

Por último, la dimensión Trabajo federativo, es la que obtiene la valoración más baja de todas las incluidas en el análisis. JSM ST y STRED la valoran en el nivel medio, mientras que para el PA, la entidad se encuentra en un nivel medio-bajo.

➤ **Aspectos a revisar:**

Se identifican algunas áreas organizativas que deberían ser fortalecidas por parte de los responsables de la entidad:

- Las definiciones de funciones del personal de la entidad y el conocimiento sobre el reglamento interno por parte del personal de la entidad, debería ser mejoradas a través de la definición de acciones que lo posibiliten.
- Se identifican carencias en los recursos informáticos de la entidad, especialmente en las asociaciones miembros.
- Parece necesario establecer acciones de capacitación interna del personal de la entidad, que permita adecuar la cualificación a las necesidades de la organización. Además, en cuanto a la gestión de los recursos humanos, deberían identificarse prácticas y mecanismos que favorezcan la comunicación entre los miembros de la entidad.
- La actualización sobre el conocimiento del sector de la discapacidad debería ser abordado por la entidad definiendo las áreas y los mecanismos que permitan su mejora.
- En cuanto al análisis de FENEDIF como entidad federativa, parece necesario profundizar en las variables que tiene que ver con el trabajo federativo realizado por las asociaciones integrantes y su sede central, identificando las áreas que deben ser reforzadas.

1.3. Resultados del análisis de las entidades agrupadas en la OTC República Dominicana

Dentro de las entidades agrupadas en la OTC Dominicana, hablamos de una organización cubana (ACLIFIM); tres entidades mexicanas (Ruedas para la Humanidad; COMELFIRDEM y Fundación Dime) y las entidades dominicanas, (CIMUDIS; FENADID y ASODIFIMO).

1.3.1 ACLIFIM

ACLIFIM es una entidad cubana de ámbito nacional, ubicada en 169 municipios, constituida el 14 de marzo de 1980 e incorporada a la Red en el 2003. Los sectores de actuación son: educación, inserción educativa y laboral, esparcimiento, salud, entre otros.

Actualmente, a nivel nacional posee unas 1268 personas, los cuales forman parte del voluntariado de la entidad y desarrollan una función de apoyo logístico dentro de la misma. Simultáneamente, mantiene un registro de socios/as que cuenta con 64,256 personas asociadas: 37,772 hombres y 26,484 mujeres.

Históricamente, ha recibido el apoyo de fuentes diversas: subvenciones (MCL, El Municipio Isla de la Juventud, el CENCAP, etc.), donaciones (MCL, Handicap internacional, instituciones norteamericanas y de distintos países, tales como: Alemania, Canadá, etc.) para la financiación en el desarrollo de sus actividades contempladas en su planificación. Es importante destacar el apoyo que recibe por parte del Estado y las entidades cubanas, en primer orden.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	3	1	2
ST	2	1	1
US	2	1	1
STRED	1	1	0
Total	8	4	4

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	4			
Planificación Estratégica	4			
Valores y principios organizativos	4			
Gestión administrativa	4			
Gestión de recursos económicos	4			2
Gestión de recursos materiales		3		
Gestión de recursos humanos	4			
Gestión documental	4			3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	4			
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4	3		
Servicios	4	1	3	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios	4			0
Servicios	4			3
Imagen, alianzas, acuerdos y p.social				3
Trabajo federativo	4			0

En el caso de ACLIFIM podemos apreciar teniendo en cuenta los resultados del cuestionario, que la mayoría de las dimensiones definitorias del fortalecimiento de la entidad, se encuentran en el nivel alto o medio alto de fortalecimiento, habiendo coincidencia en la valoración dentro de los distintos focos.

Si nos fijamos en la dimensión estructura orgánica, el nivel de fortalecimiento definido por los focos, tanto de la Junta Directiva como de los Servicios Técnicos es el nivel alto, dándose la misma valoración en las dimensiones de planificación estratégica, valores y principios y gestión administrativa. Esta valoración es importante fundamentalmente por que se da un consenso en los distintos focos, tanto de Junta Directiva, Servicios Técnicos como Usuarios.

Con respecto a la dimensión de gestión de recursos económicos, nos encontramos con que la percepción al interior de la entidad es de un nivel alto de fortalecimiento, tanto para los servicios técnicos, la junta directiva como para los usuarios. Ahora bien, para los servicios técnicos de la red el nivel de fortalecimiento es medio, siendo esta una diferencia significativa e importante de resaltar. En general si se percibe esta diferencia en muchas de las entidades, una diferencia de percepción entre los servicios técnicos de la red y los focos de las propias entidades. Este aspecto se abordará más adelante.

En las dimensiones de gestión de recursos humanos, gestión documental, posicionamiento social e imagen de la entidad, alianzas, apoyos y acuerdos, promoción de los beneficiarios, liderazgo y dirección estratégica, nos encontramos nuevamente con que la valoración de fortalecimiento de la entidad sigue siendo de un nivel alto, para todos los focos entrevistados.

Únicamente en la dimensión de gestión documental al interior de la entidad, en concreto los focos de junta directiva y servicios técnicos definen un nivel de fortalecimiento alto, mientras los servicios técnicos de la Red lo definen como un nivel medio alto.

Son en las última dimensiones que definen el fortalecimiento de la entidad, concretamente en conocimiento del sector y actualización y servicios donde se dan las diferentes visiones entre focos.

En la primera de ellas, la junta directiva lo valora con un nivel alto de fortalecimiento mientras que los servicios técnicos y los usuarios con un nivel medio alto.

Más contraste aún se da en la dimensión servicios, donde la junta directiva valora la confianza que ofrecen los servicios de la entidad con un nivel de fortalecimiento alto y los servicios técnicos con un nivel de fortalecimiento bajo, y los usuarios medio alto. Esto llama la atención y no es posible hacer una valoración al respecto por las mismas limitaciones de la evaluación, pero es importante tenerlo en cuenta y revisar dicho contraste.

Finalmente, en las dimensiones definitorias de Federación, nos encontramos con mucha información que no se ha podido recoger a la hora de realizar el cuestionario.

Ahora bien, con los datos que nos encontramos, en las dimensiones de valores y principios, servicios, imagen, alianzas, acuerdos y posicionamiento social, además del trabajo federativo, la junta directiva de ACLIFIM lo valora con un nivel de fortalecimiento alto, mientras que los servicios técnicos de la Red, en las dimensiones de servicios e imagen, con un nivel medio alto. En las dimensiones de valores y principios y trabajo federativo la puntuación es de cero, por no conocer lo suficiente los servicios técnicos de la Red, como para poder realizar una valoración ajustada.

Este aspecto también habla de las dificultades de los propios servicios técnicos y ACLIFIM, para mantener una relación constante y fluida, teniendo en cuenta las limitantes geográficas y de recursos.

➤ **Aspectos a revisar:**

En primer lugar como se ha comentado anteriormente; las valoraciones de los distintos focos son muy elevadas, ubicándose en niveles de fortalecimiento alto (4). Ahora bien, hay elementos que sería interesante revisar en concreto varias dimensiones que definen el fortalecimiento y la práctica organizacional. Entre ellas encontramos:

- En la dimensión de servicios; se da el contraste más importante de percepción entre focos. La dimensión de servicios recoge la confianza de los servicios que se ofrece. Es interesante el contraste entre la percepción de la JD y los ST, la diferencia de percepción es importante. Sería interesante abrir un debate en torno a esta dimensión, debate que el equipo evaluador desconoce si está abierto o no en la práctica institucional.
- Otros dos contrastes también a revisar, se darían en las dimensiones de Gestión de Recursos Económicos y Gestión Documental. Las valoraciones entre los focos de la entidad y la de los STRED, varían en un nivel de fortalecimiento, por lo que sería interesante acercarse y conocer más de la entidad de ACLIFIM. Como se ha comentado; el fortalecimiento de cada entidad al interior de la Red, es muy particular, teniendo en cuenta sus coyuntura, contexto, clima y cultura organizaciones entre otros. Es un desafío importante en la práctica de los servicios técnicos de la Red que se conozca la idiosincrasia de las propias entidades. Es sabido también las dificultades de comunicación que se dan con esta entidad, ACLIFIM.

1.3.2 ASODIFIMO

ASODIFIMO, es una entidad constituida en el año 1983 en República Dominicana . Su sector de actuación es educación, salud, inserción laboral y producción. En cuanto a la cobertura geográfica es nacional. Su área de actuación es tanto rural como urbana.

En la actualidad cuenta con 20 personas asalariadas, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres. Estos ocupan los cargos de operarios, conserje, vigilante, coordinador de núcleos, maestro de artesanía, entre otros.

En cuanto al personal voluntario son en total 85 personas, siendo de ellas 55 mujeres, ocupando a su vez labores de apoyo logístico.

Aunque no se cuenta con registro de socios, podemos hablar de un total de 2700 socios, de los cuales 1500 son mujeres.

Finalmente, en cuanto a la financiación; podemos decir que tiene cierta diversificación, ya que obtienen recursos públicos nacionales, de Salud Pública en concreto, también de financiación internacional, además de donaciones de iglesias y de la Fundación Atalah Inespre y del Plan de Lucha contra la pobreza.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	8	6	2
ST	2	0	2
US	6	4	1
STRED	1	1	0
Total	17	11	6

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3			
Planificación Estratégica	3			
Valores y principios organizativos	3			
Gestión administrativa	3	2		
Gestión de recursos económicos	2	3	2	
Gestión de recursos materiales		3	2	
Gestión de recursos humanos	3			
Gestión documental	3	2		3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		3	
Promoción de los beneficiarios	3	2	3	
Liderazgo/ Dirección estratégica	3	4	3	
Conocimiento del sector y actualización	3	4	2	
Servicios	2	4	2	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios	2	4	2	2
Servicios	3		2	3
Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		2		

Trabajo federativo	2		1
---------------------------	---	--	---

En general en la mayoría de las dimensiones de fortalecimiento de entidad, las valoraciones se sitúan entre el nivel medio alto y medio de fortalecimiento.

En las dimensiones de estructura orgánica, planificación estratégica y valores y principios organizativos, nos encontramos con un nivel medio alto de fortalecimiento para todos los focos. Ahora bien es importante destacar dos aspectos. El primero que en la primera dimensión, la valoración de los servicios técnicos a pesar de ser un nivel de fortalecimiento medio alto, la puntuación es menor que la de la junta directiva. Lo mismo ocurre en la puntuación de los usuarios en la dimensión de valores y principios organizativos, siendo este nivel tres de fortalecimiento menor que la valoración de los servicios técnicos y junta directiva de ASODIFIMO. Es destacable el consenso entre la valoración de los servicios técnicos de la Red, la junta directiva y los servicios técnicos de ASODIFIMO en la dimensión de valores.

Con respecto a las dimensiones de gestión de recursos económicos y materiales aparecen las primeras diferencias. En la primera de ellas, hay consenso en la valoración tanto de la junta directiva, como de los usuarios y también de los servicios técnicos de la Red, siendo la percepción de un nivel de fortalecimiento medio bajo, los servicios técnicos de ASODIFIMO valoran la gestión de recursos con un nivel medio alto.

En cuanto a la gestión de recursos materiales, son los usuarios quienes definen el fortalecimiento con un nivel medio, valorando los servicios técnicos con un nivel medio alto. Si podemos decir, teniendo en cuenta la información recogida en la ficha de entidades, que ASODIFIMO cuenta 35 computadoras, con acceso a internet para tres personas además de con local propio.

Es probable que esta diferencia en la percepción provenga de la voz de los usuarios de los núcleos de Asodifimo, donde los recursos llegan con más dificultad, tal y como se recoge en las observaciones de los cuestionarios.

Se da un consenso claro para todos los focos en las dimensiones de gestión de recursos humanos y posicionamiento social e imagen de la entidad, siendo la valoración de un nivel de fortalecimiento bastante alto, siendo la puntuación más baja dentro del mismo nivel de fortalecimiento para el foco de los servicios técnicos de la entidad.

En cuanto a la gestión documental, los servicios técnicos de la Red y la propia junta directiva valoran el fortalecimiento con un nivel medio alto, siendo la valoración de los servicios técnicos de la entidad como medio. ASODIFIMO dispone de un centro de documentación con 2000 ejemplares.

En la dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos, tanto la junta directiva como los servicios técnicos de la entidad, valoran el nivel de fortalecimiento de ASODIFIMO como alto y los usuarios como medio alto.

La dimensión de conocimiento del sector y actualización es valorada como fortalecimiento medio por parte de los usuarios, medio alto por la junta directiva y alto por los servicios técnicos de la entidad.

La promoción de los beneficiarios es valorada como bastante alta tanto desde la junta directiva como desde los usuarios, siendo los servicios técnicos quienes perciben el nivel de fortalecimiento como medio.

Finalmente, en el apartado de federación, en este caso, en el trabajo que realiza ASODIFIMO con los núcleos del país, en la dimensión de valores y principios, en relación a la capacidad de la entidad de actuar en función de las demandas de las asociaciones miembros, la respuesta de la junta directiva y los usuarios es un nivel medio ; mientras que los servicios técnicos lo valoran como medioalto. Este punto merece ser tratado dentro de la entidad con detenimiento.

En la dimensión de servicios, la voz de los usuarios refleja un nivel de fortalecimiento medio , en contraste con un nivel medio alto de la junta directiva, los servicios técnicos de la entidad y la red.

Aunque el equipo evaluador no tenga suficientes herramientas de análisis para llegar a una comprensión de dichas valoraciones, si es importante revisar el trabajo, las oportunidades y dificultades del trabajo en relación a los núcleos.

En la dimensión de imagen, alianzas, acuerdo y posicionamiento social, la valoración de los servicios técnicos y de los usuarios de la entidad es la misma, nivel de fortalecimiento medio. En esta dimensión no ha sido posible recoger la valoración de los servicios técnicos de la Red.

Finalmente en cuanto al trabajo federativo, la valoración de los servicios técnicos y la junta directiva de Asodfimo es de un nivel medio mientras que la valoración de los servicios técnicos de la Red es de un nivel bajo.

➤ **Aspectos a revisar:**

A lo largo del análisis se han detallado las dimensiones que serían interesantes de revisar en la práctica institucional de la entidad ASODIFIMO. Ahora bien, desde un punto de vista genérico, los aspectos a revisar se dan en dos bloques claros. Por un lado;

- Las dimensiones que están relacionadas con la gestión, (gestión administrativa, gestión económica, gestión de recursos materiales y gestión documental), cuenta con un nivel de contraste entre focos importante. Los mecanismos de gestión sería interesante que se revisaran, no tanto la cantidad de recursos, ya que por todos es conocido, la

necesidad de recursos en las entidades de personas con discapacidad sino la eficiencia, la **optimización de los recursos en la práctica institucional**. Este es un aspecto de suma importancia, donde en realidad, todas las entidades, organizaciones, deben ponerle atención e implementar elementos de mejora a este nivel.

- Por otro lado; sería interesante revisar la relación de la entidad con **los núcleos**. Ello lo valoramos teniendo en cuenta los contrastes en las dimensiones de Servicios, Promoción de los Beneficiarios, y también observando la valoración de las dimensiones de Federación. Ahí, el foco de usuarios puntúa por debajo que el resto de focos. Sabemos de la complejidad organizativa de una entidad que trabaja con núcleos, y la sensibilidad de su práctica para llegar a todas las partes, sin embargo la voz es importante escucharla y la recogida en muchos de los cuestionarios refleja cierta desinformación, anhelos de mayor participación, elementos que son necesarios trabajar para fortalecer la entidad.

1.3.3 CIMUDIS

CIMUDIS es una entidad constituida en República Dominicana en el año 1998. Su sector de intervención es la educación y el trabajo en equidad de género. La cobertura geográfica es nacional y su área de actuación tanto urbana como rural.

En el año 2005; CIMUDIS cuenta con 7 personas asalariadas, de ellas 6 son mujeres. Los cargos que ocupan son Administradora General, Contabilidad, Responsable de Núcleos y de difusión, la secretaria, y el chofer y conserje. Del personal voluntario, se cuenta con socios colaboradores, siendo un total de 22 personas. Teniendo en cuenta los datos del registro, el CIMUDIS tiene 420 mujeres asociadas. Además según el registro de usuarios; en la nacional se existen 250 y en los núcleos 170.

Finalmente en cuanto a financiación; la entidad obtiene recursos públicos nacionales, a través de la Secretaría de Estado de Salud y Asistencia Social. También recibe donaciones en especie de la misma institución. En los últimos años se han conseguido recursos de financiación internacional.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	8	0	8
ST	2	0	2
US	8	3	5
STRED	1	1	0
Total	19	4	15

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3			
Planificación Estratégica	3			
Valores y principios organizativos	4		3	2
Gestión administrativa	3	4		
Gestión de recursos económicos	3		2	2
Gestión de recursos materiales		3	2	
Gestión de recursos humanos	3	4	3	
Gestión documental	3	4		3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3	4	2	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	3	4	3	
Promoción de los beneficiarios	4		3	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3		
Conocimiento del sector y actualización	2	3	2	
Servicios	4		3	
ENTIDAD TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios	3	4	2	
Servicios	3	4	2	3

Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		4	2	2
Trabajo federativo	3			3

El CIMUDIS; al igual que ASODIFIMO trabaja con núcleos al interior del país. La mayoría de puntuaciones oscila entre los niveles alto, medio alto y medio habiendo un consenso claro entre la junta directiva y los servicios técnicos de la entidad, marcando la diferencia los usuarios de la misma.

En cuanto a las dimensiones de Estructura Orgánica y Planificación Estratégica las valoraciones de todos los focos es de un nivel medio alto , aunque en la segunda a pesar de ser un nivel tres la puntuación de los usuarios es menor que la del resto de focos.

Con respecto a la dimensión de valores y principios organizativos la valoración de la junta directiva y los servicios técnicos es de un nivel alto , mientras que para los usuarios es de un tres y para los servicios técnicos de la red de un dos.

Es importante recoger la voz de un usuario de uno de los núcleos que subrayaba la importancia de trabajo de manera igualitaria entre hombres y mujeres. Este aspecto se muestra en las observaciones de los Cuestionarios.

En lo referente a la dimensiones de gestión, nos encontramos con consensos a pesar de las distintas puntuaciones. En la gestión administrativa, la percepción de los servicios técnicos es de nivel de fortalecimiento alto , mientras que para la junta directiva es de un nivel medio alto. En la gestión de recursos económicos, los servicios técnicos y la junta directiva de la entidad valoran la entidad con un nivel medio alto, y los usuarios y los servicios técnicos de la red con un nivel medio bajo . Ahora bien, en las puntuaciones reales, no hay tanta diferencia entre la percepción de los servicios técnicos de la red y la junta directiva de la entidad. Aún así, se da un valoración más a la baja de los usuarios, y puede ser importante al igual que en el caso de ASODIFIMO para revisar el trabajo con los núcleos.

También con diversos materiales de apoyo de cursos facilitados por la propia entidad. A este nivel, los recursos con los que cuenta CIMUDIS son muy interesantes para la propia entidad y las entidades que integran la Red.

En la valoración de los distintos focos a esta dimensión, gestión de recursos materiales, la valoración de los usuarios es de un nivel medio bajo y los servicios técnicos de un nivel medio alto de fortalecimiento. Teniendo en cuenta la información recogida en la ficha de entidades, la entidad dispone de 6 ordenadores, acceso a Internet para tres personas, recursos como televisión, video, radio, vhs, un vehículo, además de una pequeña biblioteca con 300 volúmenes aproximadamente.

En la dimensión de gestión de recursos humanos, los servicios técnicos valoran un nivel de fortalecimiento alto y la junta directiva y los usuarios de medio alto, a pesar de que la puntuación de los usuarios sea más a la baja que la junta directiva.

La dimensión de gestión documental, es valorada con un nivel alto por parte de los servicios técnicos, y un nivel medio alto tanto por la junta directiva y los servicios técnicos de la Red. CIMUDIS.

En cuanto al posicionamiento social e imagen de la entidad, el nivel de fortalecimiento definido por la junta directiva es medio alto, mientras que los servicios técnicos lo sitúan en un nivel alto. El contraste viene por la percepción de los usuarios, que define dicha dimensión con un nivel de fortalecimiento medio.

Los ST de la entidad, perciben la misma en cuanto a las dimensiones de alianzas, apoyos y acuerdos, y promoción de los beneficiarios como muy fortalecida, mientras que la JD ambas dimensiones la perciben como bastante fortalecida al igual que ocurre con la percepción de los usuarios.

También coincide la percepción de la JD y los US en la dimensión de conocimiento del sector y actualización en el nivel medio, mientras que los ST la perciben con un nivel de fortalecimiento medio alto.

En la dimensión de servicios, la mirada de la entidad hacia si misma es muy positiva, siendo la percepción del fortalecimiento de alta para los JD y ST y medio alto para los usuarios.

En cuanto a las dimensiones de federación; en la primera de ellas, valores y principios, que tiene que ver con la capacidad de tener en cuenta las demandas de las asociaciones, en este caso los núcleos, la valoración de los US y los STRED es la misma, definiendo un nivel de fortalecimiento medio bajo. Por el contrario los ST tienen una percepción de fortalecimiento alta y la JD de medio alto.

Los servicios son definidos como muy fortalecidos por los servicios técnicos, bastante fortalecidos por la junta directiva y los servicios técnicos de la entidad y con poco fortalecida por los usuarios.

En la dimensión de Imagen, alianzas, acuerdos y posicionamiento social hay consensos en la percepción de los STRED y los US, valorando el nivel de fortalecimiento como medio, mientras que los ST lo valoran como medio alto.

Por último, en cuanto al trabajo federativo, hay un consenso por parte de todos los focos, con una valoración de medio alto por parte de la JD, ST y STRED.

Es interesante a este nivel el consenso en la percepción en las dimensiones de federación entre los STRED Y US de entidad; valorando el nivel de fortalecimiento un punto por debajo que el resto de focos de entidad, es decir, Junta Directiva y Servicios Técnicos.

➤ **Aspectos a revisar:**

El análisis en general de las entidades; resulta ciertamente empobrecido por quedarnos básicamente en el nivel perceptivo; sin embargo hay elementos que pueden aportar al desempeño organizacional. De la entidad de CIMUDIS destacamos tres aspectos importantes a revisar:

- En primer lugar; llama la atención el contraste entre los STRED y los focos de la entidad en la dimensión de valores y principios organizativos. Desde la limitación de la evaluación no podemos llegar a una lectura comprensiva de este contraste perceptivo pero sí es interesante revisarlo por parte de todos los focos.
- En segundo lugar; es importante reconocer la capacidad autocrítica de los focos de la JD en algunas dimensiones, ya que las valoraciones en ocasiones son más a la baja, aspecto que se da en muy pocas entidades. Unido a ello, engarzamos con la importancia de revisar las dimensiones de gestión, fundamentalmente recogido el contraste por el foco de usuarios. Al igual que ASODIFIMO los usuarios muestran sus anhelos de mejora, de formación, de necesidad de participación, de capacidad crítica frente a la central; y teniendo en cuenta ello es importante escuchar y recoger aquello que pueda generar prácticas institucionales de mejora. Como muchas veces ocurre en la vida, las voces más críticas son aquellas que guardan mayor enseñanza. Las entidades que son capaces de digerir esta capacidad crítica y transformarla en construcción de procesos... son aquellas que sin duda están en un nivel de fortalecimiento alto.
- Finalmente, y tras revisar las anotaciones de escritas en los cuestionarios, si resultaría interesante hablar de las profundas complejidades de revisar la dimensión de género al interior de la entidad. Uno de los usuarios si reclamaba más participación como hombre. Esto nos las entidades que trabajan género y CIMUDIS tiene un lugar privilegiado dentro de la Red en este ámbito.

1.3.4.COMELFIRDEM

La Confederación Mexicana de Limitados Físicos y representantes de deficientes mentales fue constituida en el año 1986. La cobertura geográfica es nacional y el ámbito de actuación es tanto rural como urbano.

En cuanto a los recursos humanos, no trabaja personal asalariado en la Confederación. En relación al personal voluntario podemos hablar de 8 personas, 5 hombres y 3 mujeres y 150.000 personas asociadas, siendo un 41% mujeres y un 59% hombres.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2 ¹	1	
ST	2	1	1
STRED	1	1	0
Total	5	3	1

¹ No está recogido en el cuestionario el sexo de uno de los encuestados de la entidad del foco de JD.

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO		
	JD	ST	STRED
Estructura Orgánica	3		
Planificación Estratégica	2	2	
Valores y principios organizativos	3		0
Gestión administrativa	2		
Gestión de recursos económicos	3		0
Gestión de recursos materiales		0	
Gestión de recursos humanos	2	3	
Gestión documental	1		0
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	2	3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		
Promoción de los beneficiarios	3	2	
Liderazgo/ Dirección estratégica	2	3	
Conocimiento del sector y actualización	3	4	
Servicios	3	4	
ENTIDAD TIPO FEDERACIÓN			
Valores y principios	3		0
Servicios	3	4	1

Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		2	0
Trabajo federativo	3		0

En el análisis de COMELFIRDEM nos encontramos con la carencia de un foco, los servicios técnicos de la entidad, los encuestados responden a los focos de junta directiva y usuarios.

En general y teniendo en cuenta las respuestas de los encuestados podemos decir que hay consensos importantes entre los focos de los usuarios y junta directiva de la entidad.

Si tomamos como referencia la dimensión de estructura orgánica, nos encontramos únicamente con la percepción de la junta directiva que valora su entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto.

En la planificación estratégica existe un consenso en la visión de los usuarios y junta directiva siendo la valoración del fortalecimiento como medio. Ahora bien, en la puntuación real los US valoran por debajo de la JD, a pesar de estar en el mismo nivel de fortalecimiento.

Lo mismo ocurre en la dimensión de valores y principios organizativos, donde los US y JD consideran su entidad con un nivel medio alto de fortalecimiento; mientras que los servicios técnicos de la Red no la valoran por no tener los suficientes insumos para ellos, de ahí la puntuación 0, que responde a la respuesta NS/NC del cuestionario.

En cuanto a la gestión administrativa, se valora únicamente por la JD, con una percepción de fortalecimiento medio.

Los recursos económicos son valorados de la misma manera por los US y la JD, con un nivel de fortalecimiento alto. Los STRED contestan con un NS/NC. En la herramienta de " Ficha de entidades" no fue recogida la información de Fuentes de Financiación, información que posibilita conocer las fuentes de obtención de recursos de las entidades.

A la dimensión de gestión de recursos materiales únicamente se contempla la voz de los usuarios, quienes responde con un NS/ NC. Esta es una respuesta que llama la atención. Si tomamos como referencia los datos de la ficha de entidades, la COMELFIRDEM cuenta con página web, un recurso con el que cuentan pocas entidad de la Red, sin embargo no cuenta con ordenadores ni con acceso a Internet, tampoco con vehículo pero sí con recursos audiovisuales aunque no se especifica cuales.

Se valora como bastante fortalecida la gestión de recursos humanos por parte de los US mientras que la JD lo valora como poco fortalecida.

En cuanto a la gestión documental la propia JD de la entidad la sitúa en un nivel de fortalecimiento bajo, mientras que los STRED responde con un NS/NC en el cuestionario.

Teniendo en cuenta la ficha de datos de COMELFIRDEM, la entidad no cuenta con un centro de documentación ni tampoco con algún tipo de boletín.

Es importante el recurso con el que cuenta la Confederación, nos referimos a la web, y ver como es actualizada o no la misma, además de su uso y los documentos o no que se recogen en la misma.

Otro aspecto a resaltar es la respuesta de los STRED en varias dimensiones, donde se recoge el desconocimiento de los mismos hacia la entidad.

Llama la atención que en la mayoría de las dimensiones restantes de entidad, los usuarios valoran como más fortalecida la entidad que la propia junta directiva. Es el caso, por ejemplo, de la dimensión de posicionamiento social e imagen de la entidad, siendo valorada con un nivel medio alto por los usuarios de la entidad y un nivel medio por parte de la junta directiva. Lo mismo ocurre en la dimensión de liderazgo y dirección estratégica donde los usuarios valoran la entidad como bastante fortalecida mientras que la junta directiva como poco fortalecida. Es interesante esta percepción, ya que responde a la mirada de los usuarios hacia sus líderes, que lo valoran como bastante fortalecida, mientras la propia junta directiva valora esta dimensión menos fortalecida, teniendo en cuenta también la promoción del liderazgo.

En las dimensiones de servicios y conocimiento del sector y actualización los US consideran la entidad con un nivel de fortalecimiento alto mientras que la junta directiva con un nivel medio alto.

Los usuarios en la dimensión de servicios responden a la pregunta del grado de satisfacción con su entidad, siendo esta valorada con un nivel de fortalecimiento alto.

Ahora bien es importante rescatar que se recoge la voz únicamente de dos personas de la JD y dos de Usuarios, faltando el foco de ST. El análisis resulta ciertamente limitado, aunque no deja de llamar la atención que los usuarios valoren por encima de la junta directiva en la mayoría de las dimensiones.

Por último en la dimensión de promoción de los beneficiarios, la valoración de los US es de un nivel medio bajo mientras que la junta directiva lo valora con un nivel medio alto.

Es decir, los usuarios están satisfechos con los servicios que les ofrece la entidad (4) pero con respecto al diálogo que se mantiene con los mismo, lo valoran con un nivel de fortalecimiento del (2). Este aspecto es interesante ser revisado por la propia entidad.

Con respecto a las dimensiones de federación, existe un consenso entre los US y la JD, valorando la entidad como bastante fortalecida en este aspecto, mientras que los STRED vuelven a responder con un NS/NC.

La dimensión de servicios, es muy valorada por los usuarios, mientras que los servicios técnicos la valoran con un fortalecimiento bajo. Esta dimensión se refiere a la capacidad de la entidad de hacer intercambios y de apoyar la identificación de proyectos.

En cuanto a la imagen, alianzas, acuerdos y posicionamiento social, los STRED contestan NS/NC mientras que los US lo valoran como poco fortalecida su entidad en esta dimensión, nos estamos refiriendo al reconocimiento nacional e internacional hacia la entidad.

Finalmente, en cuanto al trabajo federativo la JD lo valora con un nivel medio alto mientras que los STRED responden con un NS/NC.

➤ **Aspectos a revisar:**

- En primer lugar, falta en el análisis la percepción de un foco muy importante que es el de Usuarios y el número de encuestados es de cinco, por lo que el análisis resulta un tanto relativo. Aún así si hay aspectos importante a tener en cuenta; de ellos rescatamos los siguientes:
- Una dimensión que resulta fundamental de revisar, es la de planificación estratégica, dimensión que tiene que ver con la capacidad de dar seguimiento a las acciones, de evaluar, entre otros. Sin embargo si observamos de manera genera el resto de dimensiones, nos damos cuenta de que también las dimensiones de gestión han de ser revisadas. En ellas la junta directiva de la entidad resulta autocrítica en la gestión documental, en los recursos materiales. También llama la atención la capacidad de autocrítica de las dimensiones de alianzas y posicionamiento social, dimensiones que tiene que ver con el desempeño del propio foco.
- Finalmente, es importante revisar las respuestas del foco de STRED de NS/NC. En la práctica institucional de los STRED en República Dominicana, si sería interesante revisar la relación con dicha entidad que está situada en México y consensuar un proceso de acompañamiento si la entidad si así lo requiere oportuno. Teniendo en cuenta el fortalecimiento institucional, los procesos de acompañamiento también se nutren de la lógica de eficacia, eficiencia en función del lenguaje común que sea desarrollado en la práctica institucional.

1.3.5 FUNDACIÓN DIME

Fundación Dime fue constituida en México en el año 2000, siendo su sector de intervención el desarrollo social.

Con respecto a los recursos humanos; no cuenta con personal asalariado, todo el personal es voluntario y el personal asociado de la Fundación cuatro hombres y tres mujeres.

Finalmente sus mecanismos de financiación son a través de empresas. También han recibido donaciones en especie de manera irregular dentro del país y de EEUU.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	2	0
ST	1	0	1
US	1	1	0
STRED	4	3	1
Total	2	2	0

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO		
	JD	ST	STRED
Estructura Orgánica	3	1	
Planificación Estratégica	4		
Valores y principios organizativos	3	4	0
Gestión administrativa	4		
Gestión de recursos económicos	4		0
Gestión de recursos materiales		3	
Gestión de recursos humanos	2	2	
Gestión documental	3	4	0
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		
Promoción de los beneficiarios	4		
Liderazgo/ Dirección estratégica	4		
Conocimiento del sector y actualización	4		
Servicios	4		

B) Análisis de la información obtenida de la entidad

En la Fundación Dime nos encontramos con que carecemos de las respuestas del foco de usuarios. Llama la atención el nivel de valoración de la propia entidad, siendo esta muy fortalecida, la mayoría de valoraciones se sitúa en un nivel de fortalecimiento alto. Además

existen claros consensos entre la percepción de los servicios técnicos de la entidad y la junta directiva.

La respuesta de los STRED es NS/NC, respuestas que coinciden con la entidad anterior, COMELFIRDEM, ubicadas en un país, México, donde no se encuentra las oficinas de los propios servicios técnicos de la Red.

En cuanto a la estructura orgánica de la entidad, la junta directiva valora su entidad en un nivel de fortalecimiento medio alto, mientras que los servicios técnicos lo valoren con un nivel bajo. Llama la atención que los servicios técnicos, valoren con una puntuación tan baja al aspecto del conocimiento del reglamento interno de la entidad, aspecto que junto con la definición de las funciones y roles de la entidad definen la dimensión de estructura orgánica.

La planificación estratégica de la entidad es valorada con un nivel de fortalecimiento alto por parte de ambos focos, nos referimos a la JD y los ST de la entidad. El consenso y la valoración es rotunda.

En cuanto a los valores y principios organizativos, la mirada de los ST responde a una percepción alta y la junta directiva valora con un nivel medio alto de fortalecimiento. Esta dimensión es definida por la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y las relaciones tolerantes al interior de la entidad. Se constata nuevamente la respuesta de NS/NC de los STRED.

Las dimensiones de gestión administrativa y de recursos económicos son valoradas con el nivel máximo de fortalecimiento, en la puntuación real los ST lo valoran como más fortalecidas que los ST. Nuevamente los STRED responden con un NS/NC.

La gestión de los recursos materiales es valorada como bastante fortalecida por los ST. En la herramienta de " Ficha de entidades" la Fundación Dime cuenta con 4 ordenadores, acceso a Internet por seis personas, además posee vehículo propio, archivo fotográfico y su local está en comodato.

Es en la dimensión de recursos humanos donde las puntuaciones son más bajas teniendo en cuenta que la mayoría de las valoraciones se sitúa entre un nivel alto y medio alto de fortalecimiento. En esta dimensión, que responde a los aspectos de comunicación interna, procesos de formación constante y la cualificación del mismo, existe consenso entre la JD y ST, pero su valoración es de un nivel medio.

En cuanto a la gestión documental, la valoración de los STRED es 0, los ST valoran la entidad con un nivel alto en esta dimensión y la JD con un nivel medio alto.

La fundación dime cuenta con un centro de documentación con 600 ejemplares, además de un boletín de información.

En las restantes dimensiones, posicionamiento social, alianzas, apoyos y acuerdos la valoración es del nivel máximo, es decir, nivel alto de fortalecimiento (4).

Lo mismo ocurre en las dimensiones de liderazgo y dirección estratégica, conocimiento del sector y actualización y servicios.

También se da lo mismo en la en cuanto a la promoción de los beneficiarios, donde la JD valora su entidad como muy fortalecida. En esta dimensión no conocemos la valoración de la ST y hubiera sido interesante tener el contraste de los usuarios en todas las dimensiones de la entidad.

La mirada de los focos entrevistados sobre la entidad es de muy fortalecida en la mayoría de las dimensiones definidas, pero contamos únicamente con la valoración de tres personas de la entidad.

➤ **Aspectos a revisar:**

En primer lugar, al igual que la entidad anterior, el foco con el que no contamos en el análisis de la Fundación Dime es el foco de usuarios. Contamos con cuatro personas entrevistadas, por lo cual el nivel de relativismo es importante; aún así rescatamos tres aspectos:

- El primero de ellos, tiene que ver con la dimensión de estructura orgánica, siendo sumamente llamativo la valoración de una diferencia de dos niveles entre la percepción de la JD y ST. Es importante así, revisar los roles, las funciones y el conocimiento del reglamento interno, empezando por la información de los mismos.
- También sería importante revisar la dimensión de gestión de recursos humanos, ya que la valoración es más baja que el resto de dimensiones. En la revisión incluimos aspectos como la comunicación interna, los procesos de formación.
- Finalmente, al igual que ocurría con COMELFIRDEM, los STRED responden con a las dimensiones con un NS/NC. Sería interesante revisar la práctica de los STRED con las entidades de México; y consensuar con las distintas entidades las práctica de trabajo con los productos concretos para no generar expectativas no armoniosas, entre otros.

1.3.6 FENADID

La Federación Nacional de personas con Discapacidad es una entidad dominicana constituida en el año 1993. Su sector de intervención es el Liderazgo, el fortalecimiento y la incidencia política. El ámbito de actuación es rural y urbana y la cobertura geográfica nacional.

En relación a los recursos humanos, cuenta con personal asalariado de una persona, con el cargo de secretaria ejecutiva. Diez personas voluntarias desempeñando funciones logísticas y cinco asociados.

En cuanto a la financiación; reciben subvención del ministerio de Salud Pública además del aporte personal de las propias entidades.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	2	0
ST	1	1	0
US	3	2	1
STRED	1	1	0
Total	7	6	1

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	STRED
Estructura Orgánica	3	2		
Planificación Estratégica	2	3	2	
Valores y principios organizativos	2	3	2	
Gestión administrativa	1	2		
Gestión de recursos económicos	3		2	2
Gestión de recursos materiales			1	
Gestión de recursos humanos	3	2	4	
Gestión documental	1	4		1
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	2		3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	4	2	4	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3	4	
Conocimiento del sector y actualización	4	3	3	
Servicios	3	1	3	
ENTIDAD TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios				
Servicios				

Imagen, alianzas, acuerdos y p.social				
Trabajo federativo				

Las personas entrevistadas en FENADID, responden a los focos de JD, US y ST. Las valoraciones son muy variadas y se sitúan en diferentes percepciones de fortalecimiento, desde el alto, medio alto, medio y bajo. Es importante destacar la falta de respuesta a las preguntas de federación, con lo cual no se puede completar las valoraciones de las dimensiones que definen el fortalecimiento institucional de las entidades tipo federación, el caso de FENADID.

En cuanto a la dimensión de estructura orgánica, que contempla los aspectos de la definición del organigrama y el conocimiento del reglamento interno, la JD valora su entidad con un nivel medio alto y los ST con un nivel medio.

En la dimensión de planificación estratégica, la JD y los US tiene la misma valoración de su entidad, aunque en las puntuaciones reales los US lo valoran por debajo. Nos referimos a un nivel medio de fortalecimiento. Por el contrario los ST los valoran con un nivel de medio alto.

Lo mismo ocurre en la dimensión de valores y principios, la valoración de la JD y US en la misma, con una puntuación de un dos, mientras que la valoración de los ST es de un tres. En esta dimensión no contamos con la valoración de los STRED.

Llama la atención, que la percepción de la JD en cuanto a la gestión administrativa es de un nivel de fortalecimiento bajo de su entidad, situándose en una puntuación de 1. No se tienen herramientas para poder valorar la comprensión de esta respuesta pero es un aspecto que llama la atención. Los ST valoran su entidad con respecto a esta entidad como poco fortalecida.

La dimensión de gestión de recursos económicos que contempla los aspectos de la transparencia en la gestión, el acceso a fuentes de financiación y la autosostenibilidad, la JD percibe su entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto, al igual que los ST, mientras que los STRED y los US los definen con un nivel medio bajo.

En cuanto a la gestión de recursos materiales, no contamos con la respuesta de los ST, y los US lo valoran esta dimensión que se refiere al equipamiento y los recursos informáticos de su entidad como poco fortalecidos. En la ficha de entidad de FENADID nos encontramos con que la entidad cuenta con un ordenador, con un local alquilado, con recursos audiovisuales y en proceso de disponer acceso a Internet.

Llama la atención la valoración de los usuarios en lo referente a las gestión de recursos humanos, siendo su percepción de un nivel de fortalecimiento alto, mientras que los ST los perciben como medio y la JD como medio alto.

Resulta destacable el contraste en la percepción de los ST en cuanto a la gestión documental, con una puntuación de 4, mientras que la JD define esta dimensión con un nivel medio bajo, dándose un consenso valorativo con el foco de los STRED. En la actualidad, FENADID no

cuenta con ningún boletín o revista , sin embargo está en proceso de disponer de un centro de documentación.

En la dimensión de posicionamiento social e imagen de la entidad, existe un consenso en los focos de JD y ST, con una percepción de su entidad de poco fortalecida en este aspecto, que recoge el reconocimiento social de su entidad por parte de los donantes, la difusión de sus logros y la comunicación con la comunidad, sin embargo los US valoran su entidad con un nivel medio alto de fortalecimiento.

Existe un consenso claro entre los diferentes focos, en la dimensión de Alianzas, apoyos y acuerdos, valorando su entidad como muy fortalecida a este nivel, recogiendo los aspectos de incidencia en políticas públicas y el establecimientos de alianzas y acuerdos entre organizaciones y entidades .

En cuanto a la promoción de los beneficiarios, existe un consenso entre la JD y los US de la entidad, cuya valoración es de un nivel de fortalecimiento alto. Es importante este dato, a pesar de que se recoge la voz de dos usuarios entrevistados. Sin embargo, en esta dimensión el contraste se encuentra en la percepción de los ST quienes valoran la existencia de un diálogo adecuado entre entidad y usuarios con un nivel de fortalecimiento medio.

Con respecto al liderazgo y la dirección estratégica, son la JD y los US quienes consideran su entidad con un nivel de fortalecimiento alto , mientras que los ST lo definen con un nivel medio alto.

En lo referente al conocimiento del sector y actualización los ST y US valoran su entidad como bastante fortalecida mientras que la JD la valora como muy fortalecida.

Finalmente la dimensión servicios, que responde a los aspectos la capacidad de la entidad de inspirar confianza en sus usuarios, estos ubican a la entidad en un nivel de fortalecimiento medio alto, al igual que la JD; sin embargo los ST sitúan a la entidad en un nivel de fortalecimiento bajo.

Resulta llamativo los contraste en las percepciones de los ST en esta dimensión última, además de en la de promoción de los beneficiarios.

➤ **Aspectos a revisar:**

En la entidad de FENADID contamos con la representación de todos lo focos, sin embargo no contemplamos por la inexistencia en los cuestionarios de las respuestas tipo Federación. En cualquier caso si recogemos tres elementos a revisar:

- En primer lugar, sería interesante revisar sino se está haciendo ya desde la entidad, las dimensiones de estructura orgánica, planificación estratégica y valores y principios organizativos. De estas dimensiones la planificación estratégica cobra una importancia

fundamental, en los aspectos de visión estratégica, capacidad de hacer seguimiento y evaluación a las acciones entre otros.

- Por otro lado, las dimensiones de gestión, entre ellas la documental, la administrativa las de recursos humanos. La capacidad autocrítica al interior de la entidad ha sido importante y requiere de su revisión.
- Finalmente el foco de los ST de la entidad, ha sido un foco que ha mostrado una capacidad autocrítica importante. Es importante conocer el momento institucional de la FENADID, aspecto que el Equipo Evaluador no puede conocer por las limitantes de la misma.

1.3.7 RUEDAS PARA LA HUMANIDAD

Ruedas para la Humanidad es una entidad mexicana constituida en el año 2000.

Su cobertura geográfica es nacional y su área de actuación tanto rural como urbana.

Con respecto a los recursos humanos; no cuenta con personal asalariado, el personal voluntario es temporal y el número de socios son cuatro, dos hombres y dos mujeres. Para el desempeño de sus funciones si cuenta con registro de usuarios.

Finalmente, en cuanto a los mecanismos de financiación; cuenta con donaciones en especie al menos cinco o seis veces al año, de Instituciones estadounidenses, como WEEKS FOR HUMANITY.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	1	1
ST	1	0	1
PA	1	0	1
STRED	1	0	1
Total	5	1	4

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	PA	STRED
Estructura Orgánica	4			
Planificación Estratégica	4		3	
Valores y principios organizativos	4			0
Gestión administrativa	4			
Gestión de recursos económicos	4	3		
Gestión de recursos materiales		2		
Gestión de recursos humanos	4	3		
Gestión documental	2	4		0
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4	4		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	4		2	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4	3	1	
Servicios	4			

En la entidad Ruedas para la Humanidad, nos encontramos con un nuevo foco, PA, pero no contamos con el foco de US. En general la entidad tiene una percepción alta de su nivel de fortalecimiento, además de importante consensos entre la JD y los ST.

En las cuatro primeras dimensiones nos encontramos con valoraciones que oscilan entre un nivel de fortalecimiento alto y medio alto entre los focos.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

Comenzando por la dimensión de **estructura orgánica** existe un consenso entre todos los focos entrevistados, cuyas valoraciones son de un nivel de fortalecimiento alto; lo que denota según los aspectos que definen esta dimensión una definición clara del organigrama y un conocimiento del reglamento interno.

En la dimensión de **planificación estratégica** nos encontramos con un consenso en la valoración de la JD y ST, con una puntuación de 4, y una valoración de la entidad como bastante fortalecida por parte del personal de apoyo, nos situamos de esta manera en los niveles alto y medio alto de fortalecimiento.

En cuanto a la capacidad de la entidad de promover la igualdad entre hombres y mujeres y la tolerancia, lo que responde a la dimensión de **valores y principios organizativos**, nos encontramos con una valoración de la entidad como muy fortalecida desde la JD, ST y PA. Los STRED valoran con un NS/NC dicha dimensión, de ahí la puntuación de 0.

En la **gestión administrativa** el nivel de fortalecimiento definido por los tres focos entrevistados es alto.

En cuanto a la dimensión de **gestión de recursos económicos**, existe un consenso entre los ST, PA y STRED, valorando la entidad como bastante fortalecida en base a su capacidad de autogestión, de disponer de fuentes de financiación y de realizar una gestión transparente de los recursos. La JD valora esta su entidad como muy fortalecida a este nivel. Curiosamente nos ubicamos en los niveles alto y medio alto de fortalecimiento.

Existe un consenso en cuanto a la gestión de recursos materiales, entre los ST y PA, aunque consideran la entidad como poco fortalecida. En realidad Ruedas para la Humanidad, cuenta con un ordenador y conexión a Internet. No posee local ni recursos audiovisuales.

En este punto, si se contempla que en entidad de servicios, es el propio personal quien pone recursos propios personales, al servicio de la entidad. Este es un aspecto que las herramientas del diagnóstico no alcanzan a recoger pero que si se intuye por parte del equipo evaluador; aspecto que sin duda habla de compromiso personal que muchas de las personas ponen en sus entidades.

La **gestión de recursos humanos** es valorada en un nivel medio alto, por los servicios técnico y el personal de apoyo, la junta directiva lo valora en un nivel alto de fortalecimiento.

En la dimensión de **gestión documental**, la JD valora la entidad como poco fortalecida mientras que los ST y el personal de apoyo consideran la entidad muy fortalecida a este nivel. Es una percepción de marcada diferencia entre estos focos. Por su parte, los STRED no valoran dicha dimensión. Sin embargo, aunque la entidad no cuenta con un centro de documentación, ni con boletines o revistas, tiene material propio de información para la labor que desempeñan además de un registro de usuarios.

En cuanto al **posicionamiento social e imagen de la entidad**, consideran a la misma con un nivel alto (JD) y un nivel medio alto (ST; PA).

En lo referente **alianzas, acuerdos y apoyos**, se da nuevamente un consenso entre los focos con una valoración del fortalecimiento a este nivel de alto.

Con respecto a la **promoción de los beneficiarios**, la JD y ST valoran su entidad muy fortalecida a ese nivel, sin embargo contrasta con la percepción del personal de apoyo que lo considera como poco fortalecida. Llama la atención este contraste máxime teniendo en cuenta los consensos y valoraciones que se han dado entre los focos de manera regular. Este aspecto sí resulta importante tenerlo en cuenta.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

Finalmente en cuanto a la **dimensión de liderazgo y dirección estratégica** existe un consenso entre focos, al igual que en la dimensión de servicios, valorando la entidad como muy fortalecida a este nivel. En la dimensión de conocimiento del sector y actualización la JD valora la entidad en un nivel alto, los ST en un nivel medio y llama la atención la valoración del personal de apoyo que sitúa a la entidad en un nivel de fortalecimiento bajo.

En general, las valoraciones de la entidad se sitúan en un nivel de fortalecimiento alto, y medio alto. Es importante revisar los contrastes y percepciones diferentes por que una mirada más cualitativa y comprensiva posibilitaría elementos de aprendizaje constantes al interior de las entidades; aspectos estos que la evaluación por el marco y la complejidad en la que se ubica no es posible alcanzar.

➤ Aspectos a revisar:

En primer lugar no contamos con la percepción de foco de usuarios. En general y teniendo en cuenta que no contamos con un nivel elevado de entrevistados, apenas podemos identificar varios aspectos a revisar:

- Por un lado; nuevamente los STRED responden con un NS/NC. Sería importante revisar lo mismo que con las entidades de Fundación Dime y COMELFIRDEM.
- En segundo lugar, en la entidad resulta interesante revisar las dimensiones de gestión de recursos materiales, gestión documental y conocimiento y actualización del sector.

1.4 Resultados de las entidades agrupadas en la OTC de Perú.

Las entidades de Perú agrupan dos organizaciones de Perú (FRATERnidad y CONFENADIIP), más las tres entidades de Argentina (HODIF, ADARDICHA y FUARPE).

1.4.1 FRATERNIDAD

1. Fraternidad Nacional

La FRATERnidad nacional fue constituida en el año 1967. Los sectores de intervención son la Educación y la Salud. El área de actuación es rural y urbana y la cobertura geográfica es nacional.

En la sede nacional trabajan cinco personas de manera asalariada, tres mujeres, en los cargos de secretaria, cocinera y contadores y dos hombres, en los cargos de chofer y vigilante. El personal voluntario son cuatro personas, entre equipo coordinador y colaboradores.

Finalmente, los recursos económicos llegan por financiación privada internacional, como Adveniant y recursos propios como la rifa nacional.

Por la misma estructura organizativa de la FRATERnidad; está dividida en diferentes regiones que trabajan con un nivel de descentralización importante y se recoge a continuación información específica de cada región entrevistada en esta evaluación. Es importante aclarar que al hora de realizar el análisis se ha consolidado la información de todas las entrevistas.

2. FRATERnidad Región Centro

La entidad fue constituida en el año 1991. El sector de intervención es la educación y la formación religiosa. El área de actuación es tanto rural como urbana.

La FRATERnidad en esta región específica cuenta con 8 personas voluntarias, entre el equipo coordinador y los colaboradores. No cuenta con personal asalariado. Tiene 150 asociados, de los cuales 98 son mujeres y 52 hombres.

Reciben fondos de la financiación privada internacional, de Adeveniant fundamentalmente.

3. FRATERnidad Región Norte

La entidad fue constituida en el año 1975, su sector de intervención es salud, educación y producción. La cobertura geográfica es regional y el área de actuación es rural y urbana.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

No tiene personal asalariado, y cuenta con 70 personas voluntarias como equipos coordinadores regionales. El número de asociados es de 200, 100 hombres y 100 mujeres.

También recibe apoyos de Adveniant.

4. FRATERnidad Región Oriente

La entidad fue constituida en el año 1980, siendo su sector de intervención la formación religiosa.

La cobertura geográfica es regional y su área de actuación tanto urbana como rural.

En la entidad no trabaja personal asalariado. Por el contrario cuenta con 140 personas voluntarias siendo 80 hombres y 60 mujeres, con el cargo de equipos coordinadores. Además, hay 1935 asociados.

En cuanto a la financiación; se reciben fondos de Adveniant, y de diferentes donaciones locales. También se reciben donaciones de empresas privadas y de particulares como tres veces al año.

5. FRATERnidad Región Sur Arequipa

La FRATERnidad en esta región fue constituida en el año 2000. El sector de intervención es la formación religiosa. La cobertura geográfica es regional y el área de actuación urbana. Se trabaja con registro de usuarios.

La entidad cuenta con 29 personas voluntarias, 10 hombres y 19 mujeres, entre asesores religiosos, colaboradores y coordinadores de equipos. EL número total de asociados es de 150 personas.

Reciben financiación internacional privada, de Adveniant y generan recursos propios por actividades propias. Además reciben donaciones en especie por el Municipio una vez al año.

6. FRATERnidad Sur Andino

La entidad fue constituida en el año 1980. Los sectores de intervención son la formación religiosa y los derechos sociales.

El área de actuación es rural y urbana y la cobertura geográfica es regional.

En la FRATERnidad sur andino, están como personal voluntario 82 personas, entre asesores religiosos y equipos regionales de núcleos. El número de asociados es de 1000, siendo 550 mujeres y 450 hombres.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

En cuanto a la financiación, se obtienen recursos también de Adeveniant.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL²	HOMBRES	MUJERES
JD	12	8	4
ST	4	2	2
PA	8	6	1
US	18	7	10
STRED	3	2	1
Total	45	25	18

² Sin especificar el sexo de dos de los encuestados

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO				
	JD	ST	PA	US	STRED
Estructura Orgánica	4	4	3		
Planificación Estratégica	3				
Valores y principios organizativos	4		3	4	
Gestión administrativa	3	2	3		
Gestión de recursos económicos	3		2	4	2
Gestión de recursos materiales		2	1	2	
Gestión de recursos humanos	3				
Gestión documental	3				3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	3	4	3		
Alianzas, apoyos y Acuerdos	3	4	3		
Promoción de los beneficiarios	4				
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			3	
Conocimiento del sector y actualización	3				
Servicios	4		3	4	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN					
Valores y principios	4		3		
Servicios	3	2	3	4	3
Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		3	2	3	3

Trabajo federativo	3		3
--------------------	---	--	---

Para el análisis de la FRATERnidad es importante recoger la cantidad de entrevistados, además de completar todos los focos del análisis de entidad. Este es un aspecto que enriquece el análisis en cuestión.

Podemos decir en general, que las valoraciones al interior de la entidad son valoraciones de medio alto y alto nivel de fortalecimiento. Encontramos en este análisis una mirada general de la propia entidad, sin desagregar sus diferentes regiones.

Si tomamos la primera dimensión del análisis de fortalecimiento de la entidad, nos encontramos con que existe una percepción igualitaria entre la JD y los ST de la entidad, valorando la claridad en el organigrama y el conocimiento del reglamento interno como de un nivel alto de fortalecimiento. Para el personal de apoyo esta bastante fortalecida la entidad al nivel de la dimensión de estructura orgánica.

En la segunda dimensión; planificación estratégica, el consenso es entre todos los focos entrevistados, los cuales consideran a la entidad bastante fortalecida en cuanto a los aspectos de claridad en la misión, cumplimiento de los objetivos, programación de acción y evaluación participativa de resultados y procesos.

La percepción de la JD, ST, US y STRED es de un nivel de fortalecimiento alto en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y la tolerancia, nos referimos a la dimensión valores y principios organizativos. Es el personal de apoyo quien considera la entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto.

Con respecto a la gestión administrativa, la percepción de la junta directiva es la misma que la del personal de apoyo, considerando la FRATERnidad como una entidad con un nivel medio alto de fortalecimiento. Los servicios técnicos la valoran en un nivel medio.

La valoración de la gestión de recursos económicos es similar para la junta directiva y los servicios técnicos, siendo el nivel de fortalecimiento de la entidad de medio alto, sin embargo llama la atención la valoración de los usuarios que consideran la entidad en un nivel alto.

El elemento de contraste está en el consenso del personal de apoyo y los servicios técnicos de la red que coinciden en su percepción de un nivel de fortalecimiento medio.

En la gestión de recursos materiales, el personal de apoyo valora la entidad con un nivel bajo de fortalecimiento mientras que los servicios técnicos y los usuarios con un nivel medio bajo.

En la nacional cuentan con un ordenador, acceso a Internet de todos los afiliados, recursos audiovisuales como televisión y equipo de música, local propio. Ahora bien, los recursos materiales en el resto de regiones son muy diferentes, ninguna de ellas cuenta con local, ni con acceso a Internet, ordenadores u otro tipo de recursos.

Todos los focos entrevistados consideran la FRATERnidad muy fortalecida en lo relacionado con la gestión de recursos humanos. Este es un consenso importante que se relaciona con los aspectos de comunicación, formación y cualificación al interior de la entidad.

En la gestión documental existe una valoración similar, considerando la entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto, para la percepción de la JD, ST, PA y STRED. La FRATERnidad en su sede nacional si bien no cuenta con un centro de documentación, tiene un boletín trimestral con una tirada de 100 ejemplares. Es importante el consenso entre los focos de la entidad y los STRED.

En cuanto al posicionamiento social y la imagen de la entidad, que contempla los aspectos de el reconocimiento social por parte de los donantes, la comunicación con la comunidad y la difusión de sus actividades, es valorada por los focos de JD, PA y US con un nivel medio alto, mientras que los ST la valoran con un nivel alto. La misma valoración se da en la dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos.

La percepción de los distintos focos es valorada con un nivel de fortalecimiento alto, en la dimensión promoción de los beneficiarios. Es importante resaltar el consenso en la percepción de la JD, ST, PA y US en esta dimensión.

En cuanto al liderazgo y la dirección estratégica, los focos de JD, ST y PA valoran positivamente el nivel de fortalecimiento, percibiendo un nivel de fortalecimiento alto. La percepción de los US es de medio-alto.

El conocimiento del sector y la actualización es valorado con un nivel de fortalecimiento medio alto. Un nuevo consenso entre focos que es importante recalcar.

En la dimensión servicios, que contempla por un lado la satisfacción de los usuarios con los servicios que reciben de la entidad, estos lo valoran con un nivel de fortalecimiento alto, mientras que la percepción de la JD, ST es también alta, y la del PA medio-alto.

En las dimensiones tipo federación; los valores y principios, que responden al aspecto de tener en cuenta las demandas de las entidades, es percibida con un nivel de fortalecimiento alto para la JD y ST y medio alto, para el PA, US y STRED.

La dimensión de servicios que se refiere al apoyo técnico para la gestión de ayudas y de proyectos por parte de la sede central a las distintas asociación es percibida como una dimensión bastante fortalecida de la FRATERnidad para los focos de JD, PA y STRED. Sin embargo para los US su percepción es de mayor fortalecimiento. Es para los ST quienes consideran que la entidad está poco fortalecida con respecto a esta dimensión.

En lo referente al reconocimiento de las autoridades y organismos internacionales hacia la entidad, la dimensión Imagen, alianzas, acuerdos y p.social, la valoración es de un fortalecimiento medio alto para los focos de ST; US Y STRED, mientras que el foco PA lo valora con un nivel bajo de fortalecimiento.

El último consenso se da en la dimensión trabajo federativo, donde los focos de JD; ST; PA y STRED consideran el nivel de fortalecimiento de la FRATERnidad como medio alto.

En conclusión llama la atención las percepciones tan similares que se dan entre los distintos focos en la mayoría de las dimensiones que la define el fortalecimiento institucional de la entidad de la FRATERnidad. Se percibe también que la valoración de los STRED coincide con la de las entidad, pudiéndose decir que el nivel de conocimiento de los servicios técnicos se asemeja a la realidad de las entidad, coincidiendo así las percepciones de diferentes dimensiones. Si barajamos la tesis del fortalecimiento endógeno que es definido por cada entidad, estos consensos entre los STRED y los focos de las entidades, demuestran que existe un acercamiento entre los imaginarios de unos y otros, sobre la percepción de la entidad en este caso en las diferentes dimensiones de fortalecimiento.

➤ **Aspectos a revisar:**

A lo largo del análisis se ha detallado aspectos interesantes a revisar entre otros. En general podemos decir, que si sería conveniente tener en cuenta las dimensiones de gestión, entre ellas gestión de recursos económicos fundamentalmente, gestión administrativa, también gestión de materiales. Probablemente la entidad y lo haya revisado en sus propia práctica pero son dimensiones que en la práctica institucional se deben estar revisando de manera constante.

Si sería interesante revisar la dimensión de servicios máxime teniendo en cuenta que la FRATERnidad está presente en todo el país. Recogemos este aspecto no tanto por la voz de los usuarios que definen un nivel de fortalecimiento alto de la entidad en este aspecto, sino por la voz de los servicios técnicos de las entidades.

1.4.2. CONFENADIIP

1. General

La CONFENADIIP fue constituida en el año 1981, y su sector de intervención es salud, educación, incidencia política, vivienda, empleo, legislación y accesibilidad.

La cobertura geográfica es nacional y el área de actuación rural y urbana.

Trabaja un personal asalariado, una secretaria en concreto. El personal voluntario son 20, siendo 10 hombres y 10 mujeres, en los cargos de dirección, técnicos y personal de apoyo. Se cuenta con 118 organizaciones que son las entidades que están dentro de la confederación.

Los recursos económicos los obtienen por donaciones y cuotas de los socios.

Como ocurre con la FRATERnidad; en la CONFENADIIP se ha entrevistado a Federaciones de las cuales se ha obtenido información que se relata a continuación, aún así el análisis se ha realizado de manera general para toda la confederación.

2. Federación de las personas con discapacidad del departamento de ayacucho (FEPDDA)

La Fepdda se constituyó en el año 2001, siendo su sector de intervención la producción. La cobertura geográfica es regional y su ámbito de actuación es rural y urbana.

En cuanto a los recursos humanos, cuenta con personal voluntario, 1 mujer y 14 hombres, entre técnicos y médicos ad honorem.

3. Federación departamental de Personas con discapacidad de Huanuco. FEEHCO.

La entidad se constituye en el año 2000; en los sectores de educación, salud y producción.

El área de actuación es tanto rural como urbana y la cobertura geográfica es regional.

Se cuenta con cuatro voluntarios entre directivos y técnicos, no hay personal asalariado y existen ocho asociados. Se trabaja con un registro de usuarios.

Se recibe financiación por donaciones, del partido popular cristiano, Adra Perú.. entre otros.

4. Federación regional de organizaciones de personas con discapacidad de Loreto (PRODEDIL)

La PRODEDIL se constituye en el año 2003. El sector de intervención es salud, educación y producción. El área de actuación es rural y urbana y la cobertura geográfica es regional.

Se cuenta con registro de usuarios.

En cuanto a los recursos humanos, no hay personal asalariado. El personal voluntario son cuatro hombres pertenecientes a la directiva. Además existe 800 asociados.

Finalmente la financiación se da por el aporte de los socios y directivos.

5. Federación departamental de personas con discapacidad de Piura. FEDEDIP.

La entidad se constituyó en el año 2002, siendo su sector de intervención la salud y la educación. La cobertura geográfica es departamental y su área de actuación es rural y urbana.

No cuenta con personal asalariado, y el personal voluntario son doce. El número total de asociados son once organizaciones.

En cuanto a la financiación han recibido donación de dos ordenadores de petroperú.

6. Federación departamental de discapacitados de Puno

La entidad se constituyó en el año 1999. El sector de intervención es sensibilización social y derechos sociales. El área de actuación es rural y urbana y la cobertura geográfica regional.

No cuenta con trabajadores asalariados, el personal voluntario son 8 personas y el número de asociados 583.

En cuanto a la financiación cuenta con recursos propios conseguidos a través de actividades varias, como parrilladas.. etc.

Se han conseguido donaciones de Caritas y Librerías.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	12	10	2
ST	7	6	1
PA	3	2	1
US	21	13	8
STRED	3	2	1
Total	46	33	13

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO				
	JD	ST	PA	US	STRED
Estructura Orgánica	3				
Planificación Estratégica	3				
Valores y principios organizativos	4			3	4
Gestión administrativa	3	2	4		
Gestión de recursos económicos	3	2	3		1
Gestión de recursos materiales		2	1	2	
Gestión de recursos humanos	3		4	3	
Gestión documental	3				3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			3	

Promoción de los beneficiarios	3	4	3	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4		3	
Conocimiento del sector y actualización	3	4	3	
Servicios	4	3	4	3
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN				
Valores y principios	4	3	4	3
Servicios	3	2	3	
Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		3	4	3
Trabajo federativo	3	2	3	

El número de entrevistados de la CONFENADIIP es un número importante y representativo de todos los focos, fundamentalmente de las Junta Directiva y los usuarios de la Confederación, también se dan los focos de servicios técnicos y personal de apoyo.

En general podemos decir, que la percepción al interior de la entidad es de un nivel de fortalecimiento alto y medio alto, con puntuaciones que oscilan entre el 3 y 4. Es en las dimensiones de gestión de recursos materiales y económicos donde la percepción se ubica en un nivel de fortalecimiento medio y medio bajo. También podemos decir en general que no hay mucho contraste en las percepciones de los focos, donde las valoraciones entre los distintos focos son similares.

En la primera dimensión, estructura orgánica, que hace referencia a la claridad en las funciones y el conocimiento del reglamento interno, encontramos el primer consenso entre focos, valorando la entidad con un nivel medio alto de fortalecimiento, por la JD, ST y PA. En las puntuaciones reales los ST valoran por debajo de resto de focos.

También se da un consenso con la misma valoración hacia la entidad, en la dimensión de planificación estratégica, siendo una percepción de un nivel de fortalecimiento medio alto por parte de la JD, ST, PA y US.

En cuanto a los valores y principios organizativos, aquellos que hacen referencia a la igualdad entre hombres y mujeres y la tolerancia, las valoraciones de la JD, ST, PA y STRED se sitúa en un nivel de fortalecimiento alto, aunque en las puntuaciones reales, los servicios técnicos los valoran por debajo de la junta directiva. Llama la atención la percepción igualitaria entre los servicios técnicos de la Red y la propia entidad, aspecto que no se ha dado en otras Oficinas

Técnicas cuando nos referimos a la valoración de estas en distintas dimensiones de las entidades con las que trabajan. El foco usuarios valora su entidad como bastante fortalecida en lo referente a esta dimensión.

Con respecto a la gestión administrativa, el personal de apoyo valora su entidad con un nivel alto en esta dimensión, mientras que la JD con un nivel medio alto y los ST con un nivel medio bajo. Este es el primer disenso que aparece en el análisis de la CONFENADIIP, siendo distintas las valoraciones de los tres focos.

En la dimensión de gestión de recursos materiales, las puntuaciones bajan aún más. El personal de apoyo valora su entidad con un nivel de fortalecimiento bajo, mientras que los servicios técnicos y los usuarios lo valoran con un nivel medio. En las puntuaciones reales los usuarios a pesar de valorar esta dimensión en el mismo nivel de fortalecimiento que los servicios técnicos, su puntuación real está considerablemente por debajo.

Si tomamos como referencia la ficha de datos de CONFENADIIP, nos encontramos con que la entidad no cuenta con ordenadores, lo que ocurre también en el resto de Federaciones entrevistadas, el local que posee es prestado por ESSALUD, y cuenta con recursos audiovisuales como una televisión. En la mayoría del resto de federaciones no se cuenta con local.

Al hilo de ello, es importante recalcar que esta información se obtiene a través de la Ficha de Datos de la entidad, la cual fue recogida como un instrumento de contraste del propio cuestionario. Aún así, dicho contraste tal y como se recoge en el apartado cuatro del documento no refleja fielmente los recursos reales de la mayoría de las entidades.

En la dimensión de gestión de recursos económicos, los STRED valoran como poco fortalecida la entidad, con un nivel bajo (1), mientras que los ST la valoran con un nivel medio, y la JD, US y PA con un nivel medio alto. En la puntuación real los PA la valoran muy debajo de la JD y US. Es importante destacar que según la información de la ficha de datos, la CONFENADIIP obtiene recursos a través de donaciones y cuota de socios, lo que ocurre en el nivel nacional y departamental.

Nuevamente, nos encontramos con un nivel de consenso muy importante, en la dimensión de gestión de recursos humanos, con una valoración por parte de los focos de JD, ST y US, de un nivel de fortalecimiento de medio alto. Son el personal de apoyo quienes valoran esta dimensión con un nivel alto de fortalecimiento.

Es importante subrayar que el análisis recoge la auto percepción al interior de las entidades de las distintas dimensiones que definen el fortalecimiento institucional de las mismas, teniendo el equipo evaluador pocos instrumentos de contraste real.

Subrayamos la cercanía en las percepciones de los STRED en la mayoría de las dimensiones valoradas por los mismos en torno a la entidad, excepto en la referente a la gestión de recursos.

Esta apreciación es corroborada en la dimensión de gestión documental, donde nuevamente se da un consenso entre la valoración de los STRED, la JD, los ST y el personal de apoyo. Todos los focos valoran la entidad como bastante fortalecida, en el aspecto que recoge de la disposición de la entidad de recoger en documentos las actividades realizadas y otro tipo de información.

Teniendo en cuenta la ficha de datos; la CONFENADIIP si dispone de un boletín de una periodicidad anual, que se difunde a las asociaciones de la confederación y entidades afines.

La misma valoración se da en las dimensiones de posicionamiento social e imagen de la entidad y en la dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos. En ambas dimensiones hay un consenso entre los focos de JD, ST y PA, valorándolas con un nivel alto de fortalecimiento, mientras que también coincide la valoración de los US en las dos, con un nivel medio alto de fortalecimiento.

Sin duda esta valoración llama la atención, cuando los aspectos que recoge la dimensión de posicionamiento se refiere al reconocimiento por parte de otras instituciones, a la capacidad de difusión y sensibilización de la entidad, mientras que la dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos se refiere a la capacidad de incidir en políticas públicas y establecer acuerdos con otras instituciones.

Estas valoraciones nos lleva a trabajar con la hipótesis que cada entidad cuenta con una percepción de su fortalecimiento muy particular en función de la realidad del país, de los recursos con los que cuenta, la coyuntura política, su misión. Podríamos hablar de una percepción endógena de fortalecimiento de cada entidad, mientras que en el fortalecimiento de la Red, si sería conveniente consensuar más construcción colectiva del fortalecimiento institucional.

En la dimensión de promoción de los beneficiarios, que se refiere al aspecto de la detección permanente de la demanda de los mismos, la valoración de los focos es de un nivel medio alto por parte de la JD, ST (siendo esta en la puntuación real más baja que la JD) y los mismo US. El personal de apoyo valora con un nivel alto su entidad en esta dimensión.

En cuanto al liderazgo y la dirección estratégica, hay un percepción muy positiva de los focos en relación a la representatividad de los líderes de la entidad y la formación del liderazgo, valorando como muy fortalecida la entidad la JD, ST y PA, los usuarios valoran la entidad como bastante fortalecida.

El conocimiento del sector y la actualización se valora con un nivel de fortalecimiento alto por parte del personal de apoyo y con un nivel medio alto por parte de la JD, ST y US.

En la dimensión de servicios, los usuarios valoran la entidad con un nivel medio alto, al igual que los servicios técnicos, mientras que la JD y el PA lo valoran con un nivel alto.

Con respecto a las dimensiones de Federación; la primera de ellas, valores y principios, que recoge el aspecto de tener en cuenta las demandas de las entidad miembros, los STRED, la percepción de estos es distinta a la de los focos de la entidad. Los servicios técnicos de la Red,

consideran a la entidad con un nivel de fortalecimiento medio mientras que la JD y el personal de apoyo con un nivel alto y los US y ST con un nivel medio alto.

En la dimensión de servicios; hay un consenso claro entre las percepciones de los STRED, JD, US y PA valorando la entidad con un nivel medio alto. Los ST de la entidad la valoran con un nivel medio. Esta dimensión se relaciona con los aspectos de la capacidad de realizar intercambios de experiencias a nivel internacional y el apoyo técnicos para la gestión de ayudas por parte de la nacional a sus federaciones.

Nuevamente en la dimensión de imagen, alianzas, acuerdos y posicionamiento social, los STRED perciben un nivel de fortalecimiento medio a la entidad, mientras que los ST y US valoran con un nivel medio alto y el personal de apoyo con un nivel alto. Esta dimensión se refiere al reconocimiento nacional e internacional de la entidad.

Por último, en la dimensión de trabajo federativo, los servicios técnicos de la Red, coinciden en su valoración con los servicios técnicos de la entidad, percibiendo la entidad con un nivel de fortalecimiento medio, mientras que la JD y los ST la valoran con un nivel medio alto.

Concluyendo, las percepciones de la entidad en general se sitúan en un nivel medio alto de fortalecimiento, sobre todo por los focos de JD y PA. Los ST de la entidad son más autocríticas con la misma en algunas dimensiones y los STRED tienen una percepción más disonante con los focos de la entidad en las dimensiones de Federación.

➤ **Aspectos a revisar:**

Al igual que la FRATERNIDAD las dimensiones que requieren una observación más detenida, son las de gestión, y en concreto nos referimos a la gestión administrativa, económica y de materiales. De ellas resaltamos la de gestión económica ya que la percepción de los STRED es dos puntos por debajo que las percepciones del resto de focos.

También sería conveniente revisar la dimensión de trabajo federativo, ya que la valoración entre los STRED y los ST de la entidad coinciden y distan un nivel frente a la valoración de los US y JD. Estas cuatro serían las dimensiones que requerirían de una observación y revisión al interior de la entidad.

1.4.3 FUARPE

La Fundación Argentina para Personas Espaciales fue constituida en el año 1998. El sector de intervención es autoestima y reinserción social.

La cobertura geográfica es local y regional, y su área de actuación tanto urbana como rural.

Con respecto a los recursos humanos con los que cuenta; no hay personal asalariado, ni con asociados.

Su personal voluntario son 20 personas, de ella 15 hombres y 5 mujeres; siendo estos, directivos, coordinadores, colaboradores e instructores. Cuenta con registro de usuarios.

En cuanto a los mecanismos de financiación; recibe subvención del Centro Nacional de Deporte para personas con discapacidad. También tiene recursos financieros propios, pro los aportes de los voluntarios. Finalmente, recibe donaciones en especie, siendo estas en su mayoría sillas de ruedas y su procedencia de empresa privada y de particulares.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	2	0
ST	2	1	1
US	3	1	2
STRED	1	0	1
Total	8	4	4

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	3	3		
Planificación Estratégica	4			
Valores y principios organizativos	4		4	3
Gestión administrativa	3			
Gestión de recursos económicos	4	3	4	2
Gestión de recursos materiales		2	3	
Gestión de recursos humanos	4			
Gestión documental	1	3		3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4		3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4		3	
Promoción de los beneficiarios	4			
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4			
Servicios	4			

En general, podemos decir que en FUARPE, existe un consenso claro entre los focos de la entidad con una valoración del fortalecimiento del nivel alto y medio alto.

Esto se da con frecuencia en entidades pequeñas y con una misión específica en gestión de servicios, es el caso de Ruedas para la Humanidad también.

En la primera dimensión podemos decir que existe un consenso en la percepción de la JD y los ST, valorando la entidad con un nivel medio alto en cuanto a la claridad de las funciones y el cumplimiento del reglamento interno; nos referimos a la dimensión de estructura orgánica.

Con respecto a la planificación estratégica, que recoge los aspectos de la misión clara y conocida, el cumplimiento de objetivos, la programación de acciones y la evaluación participativa de resultados y procesos, la valoración por parte de la JD, ST y usuarios es de un nivel de fortalecimiento alto. La cohesión en las percepciones es algo importante a subrayar.

Lo mismo ocurre en la dimensión de los valores y principios organizativos, donde la JD, ST y US valoran la entidad como muy fortalecida, con puntuaciones reales muy cerca del cuatro mientras que los STRED los valoran con un nivel medio de fortalecimiento (3).

La gestión administrativa es valorada con un nivel de fortalecimiento medio alto por parte de la JD y los ST.

Curiosamente la gestión de recursos económicos, es valorada con una puntuación de (4), nivel de fortalecimiento alto por parte de los US y JD, un (3) por parte de los ST de la entidad y un (2) por parte de los STRED. Es interesante esta escala de valoración. El aspecto que recoge esta dimensión se refiere a la estabilidad en la gestión de los recursos económicos. En este punto, son los ST de la entidad los que mejor valoran la entidad (4), sin embargo los STRED valoran dos niveles por debajo esta dimensión. Es importante revisar la misma.

En lo referente a la gestión de recursos materiales, los servicios técnicos valoran la entidad con un nivel de fortalecimiento medio y los usuarios con un nivel de fortalecimiento medio alto. Teniendo como referencia la información de la ficha de datos, nos encontramos con que FUARPE no cuenta con ordenadores, acceso a Internet, vehículo propio ni local. Por el contrario cuenta con recursos audiovisuales como cámara digital y equipo de música, aunque hay que señalar que Utiliza estos recursos de su JD y ST, "para optimizar sus pocos recursos", según las palabras de sus representantes.

Es importante tener en cuenta la hipótesis del fortalecimiento endógeno y la necesidad de recursos materiales específicos para cada entidad en función de su idiosincrasia que está relacionada con su misión, su ámbito de actuación, el país entre otros.

Con respecto a la gestión de los recursos humanos, que recoge los aspectos de comunicación, cualificación del personal, formación constante del mismo existe un consenso destacable en todos los focos, con una percepción de fortalecimiento de alto al interior de la entidad. Las puntuaciones reales son también muy cercanas al cuatro, lo cual puede reflejar a una cohesión interna importante dentro de la entidad.

Es interesante en lo referente a la gestión documental, lo dispar de la percepción de la JD quien valora la entidad con un nivel de fortalecimiento bajo mientras que en los ST y los STRED coinciden en una percepción de un fortalecimiento medio alto. Este dato es significativo, porque refleja la percepción más baja del foco de la JD en toda su valoración de la entidad. Unido a

ello, en la ficha de datos, la entidad no cuenta con ningún boletín ni revista, aunque si cuenta con página web.

En cuanto al posicionamiento social e imagen de la entidad, además de la dimensión de alianzas, apoyos y acuerdos, las valoraciones de los focos son similares, la JD y ST valoran la entidad con un nivel alto de fortalecimiento mientras que los usuarios con un nivel medio alto.

El resto de dimensiones son valoradas con un nivel de fortalecimiento alto. Es llamativo este consenso entre los focos y esta valoración tan positiva al interior de la entidad, nos referimos a las dimensiones de promoción de los beneficiarios, liderazgo y dirección estratégica, conocimiento del sector y actualización y servicios.

➤ **Aspectos a revisar:**

Teniendo en cuenta las percepciones tan elevadas en las distintas dimensiones de fortalecimiento y el nivel tan importante de consenso al interior de la entidad, apenas podemos destacar tres dimensiones que merecen ser atendidas según el análisis:

- En primer lugar, las dimensiones de gestión de recursos económicos y materiales ya que son las dimensiones de menos nivel de valoración.
- Por último, la dimensión de gestión documental si merece una observación importante ya que es valorada con un nivel medio alto por todos los focos excepto por la JD que lo valora con uno nivel bajo. Es importante entrar en diálogo en estas diferencias e implementar mejoras desde los consensos entre focos.

1.4.4 HODIF

La asociación Argentina Pro-hogares y promoción del discapacitado monseñor francois; fue constituida en el año 1983. El sector de intervención es lo social.

Con respecto a los recursos humanos; cuenta con personal asalariado en las funciones de técnicos y auxiliares de salud, 4 hombres y 8 mujeres. El número total de asociados es de 387. Y en cuanto a voluntarios; tenemos un total de 15, entre ellos, directivo, técnicos y auxiliares. Los usuarios están registrados.

Finalmente en cuanto a financiación; reciben financiación nacional pública del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, además de la cuota de socios. En cuanto a donaciones en especie, las reciben con una frecuencia de cuatro veces al año, de empresas privadas y particulares.

A) Resultados del cuestionario

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	2	0	2
ST	2	1	1
US	4	4	0
STRED	1	0	1
Total	9	5	4

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	4			
Planificación Estratégica	3	4		
Valores y principios organizativos	4			
Gestión administrativa	4			
Gestión de recursos económicos	4			2
Gestión de recursos materiales		4		
Gestión de recursos humanos	4			
Gestión documental	4	3		3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	4			
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4			
Servicios	4			

HODIF en una visión general se mantiene en un nivel de fortalecimiento alto y medio alto, con consenso importantes entre los distintos focos.

Si comenzamos con la dimensión de estructura orgánica, nos encontramos con que la percepción de la JD y los ST es la misma, ubicando la entidad en un nivel de fortalecimiento alto, en lo que se refiere a la definición de roles y conocimiento del reglamento interno.

Con respecto a la planificación estratégica, nos encontramos con una valoración similar entre los usuarios y los servicios técnicos de la entidad, mientras que la junta directiva valora la entidad en un nivel de fortalecimiento medio alto. Aún así son mejorables los aspectos de planificación y sistemas de monitoreo y evaluación, aspectos que junto con la claridad en la misión y el cumplimiento de objetivos comprenden esta dimensión de fortalecimiento.

Es muy destacable la percepción similar entre todos los focos, JD, ST, US y STRED con respecto a la dimensión de valores y principios organizativos, ubicando la entidad todos ellos en un nivel de fortalecimiento alto; con puntuaciones reales muy cerca del cuatro.

En la gestión administrativa tanto la JD como la ST valora la entidad como muy fortalecida, con una puntuación real de un (4) por parte de los ST y un (3,5) por parte de la JD. Esta puntuación es muy significativa si la comparamos con otras entidades, ya que esta dimensión tiene valoraciones inferiores, aún así hay que tener en cuenta que hablamos de cuatro entrevistados que representan a estos focos.

En cuanto a la dimensión de gestión de recursos económicos, hay un consenso importante en los focos de la entidad, JD, ST y US, valorando la entidad como muy fortalecida. En la puntuación real los ST valoran por debajo que la JD y US. La puntuación llama la atención porque es una dimensión valorada a la baja por el resto de entidades. Los STRED valoran la entidad con un nivel de fortalecimiento medio.

En la gestión de recursos materiales, tanto los servicios técnicos como los usuarios, consideran muy fortalecida su entidad al respecto. Si tenemos en cuenta la ficha de datos, nos encontramos con que HODIF cuenta con 9 ordenadores, con acceso a Internet utilizado por 20 personas, con recursos audiovisuales como televisión, video, equipo de sonido, un vehículo propio, cuatro locales propios; recursos muy importantes.

Otro aspecto importante es la valoración en la gestión de recursos humanos; donde todos los focos entrevistados perciben un nivel de fortalecimiento alto, con puntuaciones reales cercanas al cuatro.

En relación a la gestión documental, se da un consenso en la percepción de los ST de la red y la entidad, con una valoración de la misma de bastante fortalecida, mientras que la junta directiva la valora como bastante fortalecida. HODIF sí cuenta con un centro de documentación de aproximadamente 300 ejemplares, en la ficha de datos no se contempla ningún boletín ni revista por parte de la entidad.

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

Finalmente de manera muy llamativa el resto de dimensiones son valoradas con un nivel de fortalecimiento alto por parte de todos los focos. El nivel de consenso es muy importante, estando las puntuaciones reales muy próximas al cuatro, el nivel de fortalecimiento más alto encontrado hasta el momento.

➤ **Aspectos a revisar:**

El único aspecto a revisar, sería la dimensión de gestión de recursos económicos, que como decíamos anteriormente son dimensiones que requieren de revisión constante.

1.4.5 ADARDICHA

La asociación discapacitados área rural de inquietud chajariense; fue constituida en el año 1993. El sector de intervención es salud, educación e inserción laboral. Cuenta con registro de usuarios.

La cobertura geográfica es regional y el área de actuación es rural y urbana.

La entidad cuenta con 1 personas asalariada, con el cargo de docente del taller y 10 personas voluntarias; tres hombres y siete mujeres, ocupando los cargos de secretaria, revisor de cuentas, tesorero, presidente, vicepresidente y vocales. Los usuarios están registrados . No cuenta con personal asociado.

Los mecanismos de financiación, proceden de la municipalidad e Chajarí y la cuota de socios. También recibe donaciones en especie de productos agrícolas procedentes de Empresa Privada, INTA (Instituto N. Tecnología), con una frecuencia anual.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	1	0	1
ST	2	1	1
US	3	1	2
STRED	1	0	1
Total	7	2	5

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO			
	JD	ST	US	STRED
Estructura Orgánica	2	3		
Planificación Estratégica	3		4	
Valores y principios organizativos	4			3
Gestión administrativa	4	3		
Gestión de recursos económicos	4	3	4	1
Gestión de recursos materiales		2		
Gestión de recursos humanos	3		4	
Gestión documental	3			3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4			
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			
Promoción de los beneficiarios	4			
Liderazgo/ Dirección estratégica	4			
Conocimiento del sector y actualización	4	3	4	
Servicios	4			

B) Análisis de la información obtenida de la entidad

En la entidad ADARDICHA contamos también con representación de todos los focos, pero en este caso aunque hay consensos importantes, si encontramos también valoraciones distintas entre focos.

Por ejemplo, en la primera de ellas, en cuanto a la estructura orgánica, que hace referencia a los aspectos de la definición de las funciones y el conocimiento de reglamento interno, nos encontramos con que la JD de la entidad, valora la misma con un nivel de fortalecimiento bajo, mientras que los ST con un nivel medio alto.

Es llamativa la valoración de la Junta Directiva de la entidad, pues en general este foco valora esta dimensión con un nivel mayor de fortalecimiento.

Con respecto a la planificación estratégica, tanto la junta directiva de la entidad como los servicios técnicos, consideran la entidad en un nivel de fortalecimiento medio alto, mientras que los usuarios la sitúan en un nivel alto. Aún así, es importante subrayar que esta dimensión contempla los aspectos de misión clara, cumplimiento de objetivos, planificación y sistema de monitoreo, donde baja la valoración por parte de la JD y los ST es en planificación y sistemas de monitoreo de las acciones, siendo recomendable revisar estas prácticas.

La dimensión de valores y principios organizativos es valorada por los focos de la entidad, (ST, JD, US), con un nivel alto, con puntuaciones reales muy altas, cercanas al cuatro, los STRED la valoran con un nivel de fortalecimiento medio alto.

La gestión administrativa es valorada con un nivel alto por parte del junta directiva y un nivel medio alto por parte de los servicios técnicos.

En la dimensión de gestión de recursos económicos aparece el disenso más importante de todo el análisis, ya que la valoración de la JD es de un nivel de fortalecimiento alto, junto con los usuarios, mientras que los servicios técnicos lo valoran con un nivel medio alto . Son los STRED quienes ubican a la entidad en un nivel medio bajo.

En la dimensión de gestión de recursos materiales tanto los ST como US de la entidad la ubican en un nivel de fortalecimiento bajo. Si recogemos la información de la ficha de datos, sabemos que ADARDICHA no cuenta con ordenadores, ni con acceso a Internet. El local la entidad lo tiene en comodato con la Municipalidad de Chajarí por 10 años. Dispone de recursos audiovisuales como radiograbadora.

Con respecto a la dimensión de recursos humanos; existe un consenso entre la JD y los ST con una percepción de un nivel de fortalecimiento medio alto, mientras que los usuarios la valoran con un nivel alto.

En cuanto a la gestión documental hay un consenso importante por parte de los STRED, ST y JD, valorando la entidad como bastante fortalecida a este nivel. Aún así, nos encontramos con que según la ficha de datos la entidad no posee ningún centro de documentación ni boletín de difusión de las actividades.

En las cuatro dimensiones siguientes de fortalecimiento de la entidad; como son, el posicionamiento social e imagen de la entidad, alianzas, apoyos y acuerdos, la promoción de los beneficiarios y el liderazgo y la dirección estratégica, existe un consenso entre todos los focos y una valoración de fortalecimiento de un nivel alto. Las puntuaciones reales son muy elevadas.

En este punto, es importante destacar que el marco de análisis del fortalecimiento de entidad es supremamente limitado, ya que con las limitaciones expuestas en el apartado de metodología es difícil llegar a matices que explique de manera comprensiva estos consensos en las percepciones.

También se produce un consenso importante en la dimensión de servicios, con una valoración de un nivel alto por parte de la junta directiva, los servicios técnicos y los usuarios de la entidad.

Finalmente, la dimensión de conocimiento del sector y actualización, es valorada como muy fortalecida por los usuarios y junta directiva mientras que los servicios técnicos los valoran como bastante fortalecida.

➤ **Aspectos a revisar:**

Fundamentalmente destacaríamos la dimensión de gestión de recursos económicos, siendo valorado por los STRED con un nivel bajo, hecho que destaca de manera considerable. Este nivel sería interesante cómo mejorar el nivel de recursos de la entidad, aspecto que debería extraerse de una mirada sistémica a la propia entidad.

Por otro lado, la dimensión de estructura orgánica también sería conveniente revisarla, sobre todo lo que hace referencia a la definición de funciones y conocimiento del reglamento interno.

1.5 Resultados de análisis de la entidad de la OTC de Madrid.

Únicamente contamos con la entidad COCEMFE, única entidad española dentro de la Red Iberoamericana de organizaciones de personas con discapacidad física.

1.5.1 COCEMFE

La Confederación coordinadora estatal de minusválidos físicos de España fue constituida en el año 1980. El sector de intervención es formación y Empleo, Coordinación de entidades, estudios y proyectos, proyección europea y cooperación internacional, accesibilidad, infancia y juventud, equidad de género y educación.

La cobertura geográfica es nacional (internacional) y el ámbito de actuación es tanto rural como urbana.

La entidad cuenta con 32 personas asalariadas, de ellas 17 mujeres y 15 hombres. La entidad cuenta con tres personas voluntarias, un hombre y dos mujeres. En cuanto al número de asociados la entidad cuenta con 900 organizaciones, agrupadas en Federaciones, Confederaciones Autonómicas, entre otros.

Con respecto a los mecanismos de financiación; se reciben recursos del Ministerio de Asuntos Sociales, de INEM, del Imsero, del Instituto de la Mujer, Ayuntamiento de Rivas, de la Scipi, todos ellos organismos públicos. También de Fundación Once y Wodafone entre otros. Entidades privadas.

A) Resultados del cuestionario.

CUESTIONARIO REALIZADOS SEGÚN FOCO			
FOCO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
JD	1	1	0
ST	15	10	5
PA	1	1	0
US	2	1	1
STRED	1	0	1
Total	20	13	7

Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades

DIMENSIONES	NIVEL DE FORTALECIMIENTO				
	JD	ST	PA	US	STRED
Estructura Orgánica	3		1		
Planificación Estratégica	4	3	2	4	
Valores y principios organizativos	4	3		4	2
Gestión administrativa	4	3			
Gestión de recursos económicos	4	3		4	3
Gestión de recursos materiales		3	2	3	
Gestión de recursos humanos	4	3	2	4	
Gestión documental	4				3
Posicionamiento social/ Imagen de la entidad	4	3	2	3	
Alianzas, apoyos y Acuerdos	4			2	
Promoción de los beneficiarios	4	3	2	2	
Liderazgo/ Dirección estratégica	4	3			
Conocimiento del sector y actualización	4		2	3	
Servicios	4	3	2	3	
ENTIDADES TIPO FEDERACIÓN					
Valores y principios	4	3	2	3	0
Servicios	4	3	4		
Imagen, alianzas, acuerdos y p.social		4	2	4	3

Trabajo federativo	4	3	2		2
---------------------------	---	---	---	--	---

En general podemos decir que las valoraciones a la entidad se ubican en un nivel alto y medio alto de fortalecimiento, tanto desde la JD como de los ST. Desde el personal de apoyo se realizan las valoraciones más bajas, ubicándose en nivel de fortalecimiento medio y medio bajo.

En cuanto a la primera dimensión, estructura orgánica, nos encontramos con un consenso entre los ST y la JD de la entidad, valorando la entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto. Es el personal de apoyo, quien ubica la entidad en un nivel medio bajo.

En las dimensiones de planificación estratégica y valores y principios se da un consenso entre la JD y los US de la entidad, con una valoración de un fortalecimiento alto. Los ST valoran las dos dimensiones con un nivel de fortalecimiento medio alto, mientras que los STRED lo valoran con un nivel de fortalecimiento medio. El personal de apoyo considera la dimensión de planificación de estratégica con un nivel de fortalecimiento medio y los valores y principios organizativos con un nivel de fortalecimiento medio alto.

En cuanto a la gestión administrativa; la JD valora la entidad como muy fortalecida mientras que los ST y el PA con un nivel medio alto de fortalecimiento.

En la gestión de recursos económicos, existe un consenso entre la JD y los US de la entidad con una valoración de fortalecimiento alta, mientras que los ST y los STRED valoran la entidad con un nivel de fortalecimiento medio alto. En esta dimensión no se cuenta con la opinión del PA.

Con respecto a la gestión de recursos materiales, los servicios técnicos y los usuarios valoran la entidad como bastante fortalecida mientras que el personal de apoyo como poco fortalecida.

Según los datos de la ficha, COCEMFE cuenta con 46 ordenadores, con acceso a Internet para 34 personas, con un vehículo propio, además de con local propio. Los recursos audiovisuales con los que cuenta son videos, Vds., televisión, grabador de DVD, equipo de sonido, retroproyector, entre otros.

En lo referente a la gestión de recursos humanos, hay consenso entre la JD y los US, valorando la entidad como muy fortalecida, mientras que los ST los valoran como bastante fortalecida y el PA como poco fortalecida.

En la dimensión de gestión documental hay un consenso claro entre todos los focos, como JD, ST y PA con una valoración del nivel alto de fortalecimiento, los STRED los valoran con un nivel medio alto.

COCEMFE cuenta con un centro de documentación de 1531 ejemplares, y con la edición de una revista trimestral con una tirada de 1500 ejemplares y otra revista mensual con una tirada de 2100 ejemplares.

En cuanto al posicionamiento social y la imagen de la entidad, la JD valora la entidad como muy fortalecida, los ST y los US como bastante fortalecida y el PA como poco fortalecida.

En la valoración de alianzas, apoyos y acuerdos, los focos, de JD, ST y PA ubican la entidad en un nivel alto de fortalecimiento, mientras que los US en un nivel bajo. Esta distancia llama la atención, y puede haber cuestiones de rigor comprensivo a la hora de contestar las respuestas.

En relación a la promoción de los beneficiarios, la JD valora la entidad como muy fortalecida, los ST como bastante fortalecida y el PA como poco fortalecida.

En la valoración en general en la mayoría de las dimensiones de la entidad hay una valoración jerárquica de más a menos, entre a JD, ST y PA.

En cuanto al liderazgo y dirección estratégica la JD valora la entidad con un nivel alto, los ST, PA, y US con un nivel medio alto de fortalecimiento.

En la dimensión de conocimiento del sector y actualización, existe un consenso entre la JD y los ST, con una valoración de un nivel alto de fortalecimiento, mientras que los US valoran con un nivel medio alto y el PA con un nivel medio.

En cuanto a los servicios; la JD valora con un nivel alto de fortalecimiento, los ST con un nivel medio alto, al igual que los US y el PA con un nivel medio.

En relación a las dimensiones de Federación; en la primera de ellas que se refiere a los valores y principios organizativos, que refleja el aspecto de tener en cuenta las demandas de las entidades, la JD valora la entidad como muy fortalecida, los ST y US como bastante fortalecida y el PA como poco fortalecida. Los STRED contestan NS/NC.

En la dimensión de servicios, hay un consenso significativo entre los focos de STRED, JD, US y PA, con una valoración de un nivel alto de fortalecimiento, mientras que los ST lo valoran con un nivel medio alto. Esta dimensión recoge los aspectos de integración en redes internacionales y apoyo técnico en las gestión de ayudas a las entidades miembro de COCEMFE.

En cuanto a imagen, alianzas, acuerdos y p.social, los ST y US valoran la entidad como muy fortalecida, los STRED como bastante fortalecida y el PA como poco fortalecida.

Finalmente en el trabajo federativo, el PA y STRED valora la entidad con un nivel de fortalecimiento medio; mientras que la JD con un nivel alto y los ST con un nivel medio alto.

➤ **Aspectos a revisar:**

En general la entidad se sitúa en un nivel medio alto de fortalecimiento. Si llama la atención la valoración a la baja del personal de apoyo . El equipo evaluador no tiene insumos para una lectura comprensiva de esta situación, pero sí sería interesante ser revisada por la propia entidad.