

**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 LA RED**

Diciembre de 2005

Elaborado por Sonia Vila Carrizo e Idoia Gorroño Arregui.

Índice

1. ANÁLISIS DE LA RED.....	4
1.1. Resultados de la encuesta sobre fortalecimiento institucional de la Red	5
1.1.1. Análisis general de la Red.....	5
1.1.2. Análisis de la Red según los participantes pertenecientes a cada Oficina Técnica.	10
<i>Análisis de la Red. Oficina técnica de El Salvador</i>	11
Análisis de la Red. Oficina técnica de Ecuador	18
Análisis de la Red. Oficina técnica de Perú.....	25
Análisis de la Red. Oficina técnica de República Dominicana.	32
Análisis de la Red. Oficina Técnica de Madrid.	40
1.2. Resultados del taller para el análisis del fortalecimiento institucional de la red y de sus entidades. Resultados del análisis cualitativo.	48
Dimensión Estructura Orgánica.....	49
Dimensión Planificación estratégica.....	50
Dimensión Intercambio o trabajo en Red.	52
Dimensión Gestión de recursos económicos.	55
Dimensión Principios y valores organizativos	56
Propuestas para la mejora del fortalecimiento de la Red, elegidas por las Oficinas Técnicas (servicios técnicos, entidades y directorio)	57
2. Conclusiones sobre el análisis de la red	63
3. Anexos.....	67
Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de El Salvador.	68
Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Ecuador	70

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Perú.....	72
Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de República Dominicana	74
Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Madrid.....	76

1. ANÁLISIS DE LA RED

Los resultados de la valoración realizada por los focos participantes sobre el nivel de fortalecimiento institucional en el que se encuentra la Red, se presenta en tres apartados principales. Los dos primeros están referidos a los resultados obtenidos en la encuesta sobre fortalecimiento institucional de la Red.

En el primero de ellos, el mide el nivel de fortalecimiento institucional de la de la Red se refiere a la media del conjunto de participantes, que opinan sobre las dimensiones en las que se ha construido el análisis y sobre las variables que integran a cada una de ellas.

En el segundo apartado, también basado en el cuestionario, se realiza el análisis de las dimensiones y las variables desagregando los resultados según la oficina técnica en la que se encuadran los focos participantes, de forma que se presenta un análisis de la Red en: El Salvador, Ecuador, Dominicana, Perú y Madrid.

Por último, el tercer apartado sobre análisis del fortalecimiento institucional de la Red, incluye los resultados obtenidos en el Taller para el análisis del fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades miembro, celebrado en Quito, Ecuador, los días 4, 5 y 6 de junio de 2005. Esta apartado recoge las respuestas de los participantes agrupados en cada foco, sobre las dimensiones que se consideró oportuno profundizar y obtener mayor información cualitativa que la obtenida en la fase de encuesta. Además, como elemento no previsto en este taller, se trabajó una dinámica en la que los grupos propusieron acciones, a modo de perfil de proyecto, para mejorar el fortalecimiento de la Red.

Los resultados expresados en el análisis, tanto para las dimensiones como para las variables en las que se descomponen, se corresponden con la siguiente escala valorativa:

Fortalecimiento	Nivel	Puntuación media
Bajo	1	0-1
Medio-bajo	2	1.1-2
Medio-alto	3	2.1-3
Alto	4	3.1-4

Para el análisis general de la Red, se han utilizado grafica de barras, en las que se presentan puntuaciones medias. Además, en el segundo apartado, referido a los resultados según oficina técnica, estos valores se han volcado en tablas en las que se recogen las diferentes variables y

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

las valoraciones medias realizadas por parte de los focos incluidos en el análisis. En las tablas se han marcado algunas casillas con colores cuyo significado es el siguiente:

- Rojo: dimensiones que no corresponde ser respondida por ese foco.
- Verde: dimensión de la que no se ha obtenido información, bien por que no haya sido recogida por el la persona encargada de aplicar el cuestionario, o por que la persona encuestada no haya respondido.

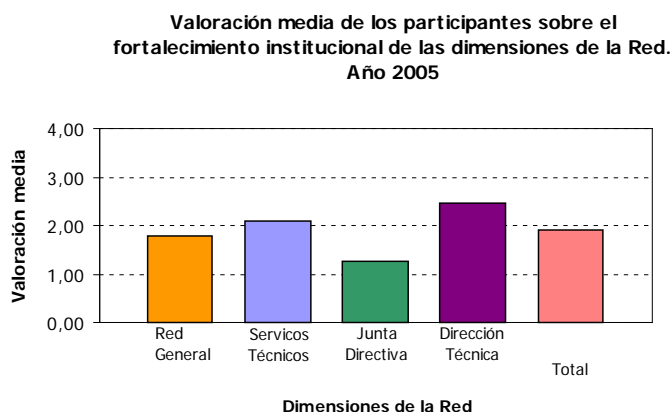
En los anexos se incluye una tabla por cada una de las oficinas técnicas, en las que se recogen las puntuaciones medias obtenidas de los focos en relación al análisis de las dimensiones y variables del fortalecimiento de la Red. Estas medias permitirán tener una idea más aproximada sobre las valoraciones de los focos sobre las dimensiones y variables analizadas, ya que las mismas no se encuentran agrupadas en niveles, como se ha hecho en el análisis que se presenta a continuación, que sí se corresponde con la escala valorativa antes presentada.

El análisis de la Red, se cierra con las conclusiones aportadas por el equipo de evaluación a partir de la información obtenida.

1.1. Resultados de la encuesta sobre fortalecimiento institucional de la Red

1.1.1. Análisis general de la Red

Partiendo de lo más complejo, el fortalecimiento de la Red según el total de las personas participantes en esta evaluación diagnóstica se encuentra en el estadio medio-bajo (nivel 2) en concreto la media obtenida arroja una valoración del conjunto de participantes que sitúa a la Red en un nivel de fortalecimiento de 1,91 sobre 4, como se observa en la gráfica.

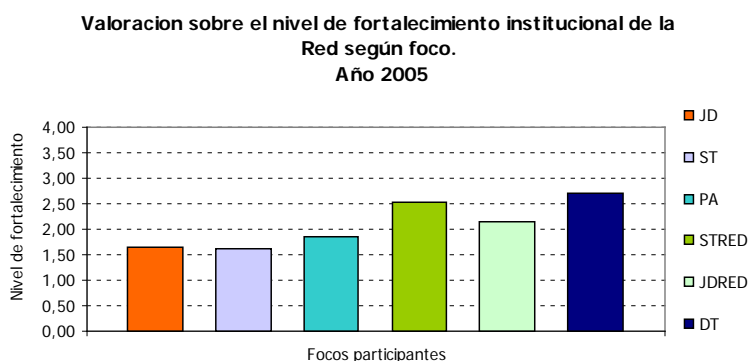


Junto con el resultado del fortalecimiento general de la Red, en la gráfica precedente, se muestra la valoración realizada a cada una de las dimensiones en las que se divide el análisis. La dimensión que obtiene una valoración más alta es la de Dirección Técnica, que recibe una

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

puntuación media de 2,46, lo que la sitúa en un nivel medio alto de fortalecimiento. La segunda dimensión mejor valorada es la correspondiente a los Servicios Técnicos, el nivel de fortalecimiento obtenido es medio bajo, justo al límite del nivel 3 (medio-alto) de fortalecimiento, puesto que la media de las respuestas ha sido 2,10. La dimensión denominada Red General, que engloba diversas variables sobre el funcionamiento organizativo de la Red, obtiene una valoración de nivel 2 (fortalecimiento medio-bajo), en concreto, obtiene una puntuación media de 1,80. Por último, la dimensión de Junta Directiva, obtiene una valoración significativamente baja, que la sitúa en el nivel 2, aunque muy cerca ya del nivel más bajo de fortalecimiento, puesto que la media obtenida ha sido de 1,27.

Antes de continuar con el análisis de las variables incluidas en cada una de las dimensiones de la Red, se tendrá en cuenta la percepción de cada uno de los focos sobre el nivel de fortalecimiento de la Red.



Como se observa en el gráfico, las valoraciones están divididas claramente entre aquellos focos de las entidades, es decir, sus directivas, servicios técnicos y personal de apoyo, y los focos que son parte de la estructura funcional de la Red, servicios técnicos de la Red, directiva de la Red y su dirección técnica. Así, la dirección técnica valora el fortalecimiento de la Red como medio-alto, media de 2,72, seguido de los servicios técnicos de la Red, media de 2,54 y la junta directiva de la Red, 2,14. Los focos pertenecientes a las entidades, sin embargo, valoran en el como medio-bajo el fortalecimiento de la Red, resultando la valoración media de los participantes en el foco personal de apoyo de 1,86, la de los representantes de la junta directiva de las entidades de 1,65, y por último, los servicios técnicos de las organizaciones miembro, cuya media es de 1,61.

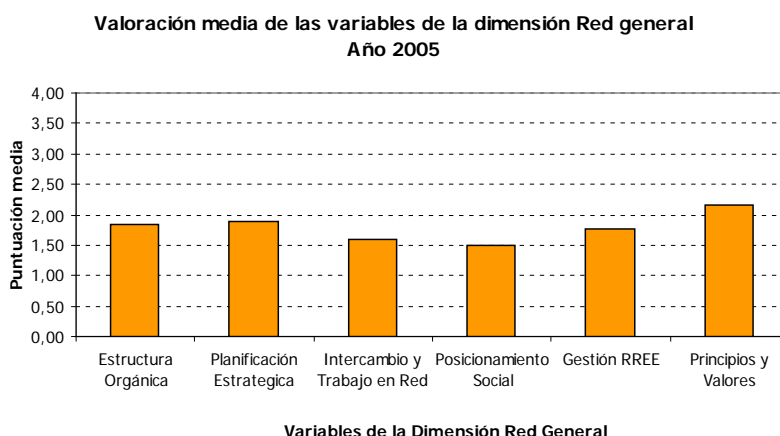
A continuación, se analizarán cada una de estas cuatro dimensiones, desagregando los resultados obtenidos en cada una de las variables en las que se desglosan según las valoraciones realizadas por el total de participantes.

Dimensión de Red General.

Comenzando por la Dimensión Red General, que como se observa en la gráfica antes analizada obtiene una media de 1,80 (nivel medio-bajo) de fortalecimiento, al desglosar la variables que

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

la componen, se observa que la variables que es valorada más positivamente es la referida a los principios y valores de la entidad, con una media de 2,17 (Nivel medio-alto). Las variables referidas a Estructura Orgánica y Planificación Estratégica, obtienen valores similares, 1,84 y 1,88 respectivamente, situándose en el nivel 2 (medio-bajo) de fortalecimiento, aunque más cerca del nivel 3 que las restantes dimensiones. La variables Gestión de Recursos Económicos, obtiene una media ligeramente inferior, 1,77. Por último, las dimensión de Trabajo en Red y la de Posicionamiento Social, dos variables cuyo adecuado cumplimiento son fundamentales a la hora de considerar a una entidad de trabajo en Red como fortalecida, obtienen las valoraciones más cercanas al nivel 1, siendo los valores respectivos de 1,60 y 1,50.



Dimensión Servicios Técnicos

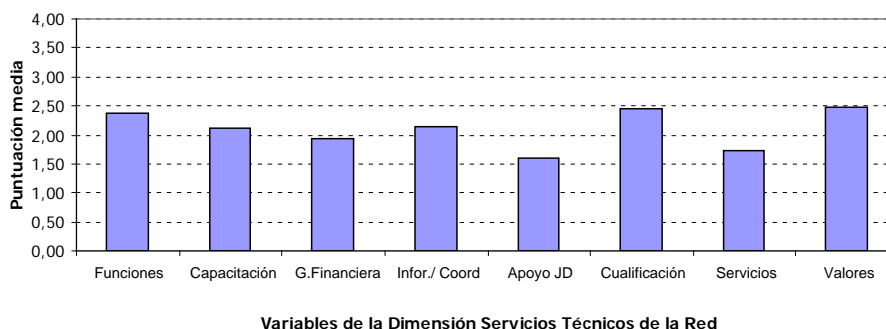
Esta dimensión, que agrupa variables referidas a las características y funciones desempeñadas por los servicios técnicos de la Red en las cinco oficinas con las que cuenta la entidad, ha obtenido, a nivel general, una valoración media-baja (2), aunque como ya se ha visto, al muy cerca del medio-alto.

De las 8 variables en las que se descompone esta área de la entidad, las mejor valoradas por los participantes, son las que se refieren a los Valores y a la Cualificación de los servicios técnicos, situándolas en el nivel medio-alto, con medias de 2,47 y 2,46 respectivamente. Muy cerca y en el mismo nivel de fortalecimiento sitúan a la variable relacionada con las funciones desempeñadas por el personal técnico de la Red, obteniendo una media de 2,38.

La variable referida a la capacitación brindada por los servicios técnicos y la que tiene que ver con el sistema de información y coordinación establecido entre los servicios técnicos y las entidades, obtienen valoraciones inferiores, aunque aún situadas en el nivel medio-alto, pero muy cerca del nivel inmediatamente inferior. La media obtenida por la variables funciones ha sido de 2,12 y la de Sistema de Información/ Coordinación de 2,15.

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

**Valoración media de las variables de la Dimensión Servicios Técnicos
Año 2005**

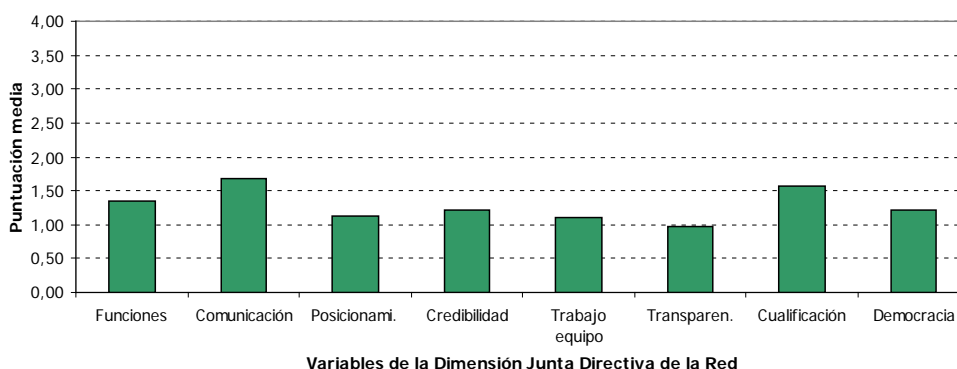


Las tres variables restantes, se encuentran en el nivel medio-bajo. La Gestión financiera es la que se encuentra más cerca del nivel medio-alto, con una media de 1,92. Por debajo se sitúa la variables Servicios, con una media de 1,74 y que está relacionada con cuestiones que tiene que ver con el conocimiento sobre las entidades o la dedicación prestada a las mismas. Por último, con una media de 1,60, se encuentra la variable referida al grado en el que el funcionamiento de los servicios técnicos responde a pautas marcadas por la junta directiva.

Dimensión Junta Directiva de la Red

Como se ha visto al inicio, esta es la dimensión que obtiene una valoración más baja de las 4 pertenecientes al análisis de la Red. De las 8 variables incluidas en esta dimensión, 6 se sitúan en el nivel medio-bajo y 2 en el nivel bajo de fortalecimiento.

**Valoración media de las variables de la Dimensión Junta Directiva de la Red.
Año 2005**



De las seis incluidas en el nivel medio-bajo de fortalecimiento, la relacionada con la comunicación establecida entre la Junta Directiva de la Red y las entidades miembro es la que obtiene una media más alta, 1,68. Muy cerca se sitúa la dimensión relacionada con la cualificación, 1,56. A continuación, la variable sobre cumplimiento de funciones por parte de la

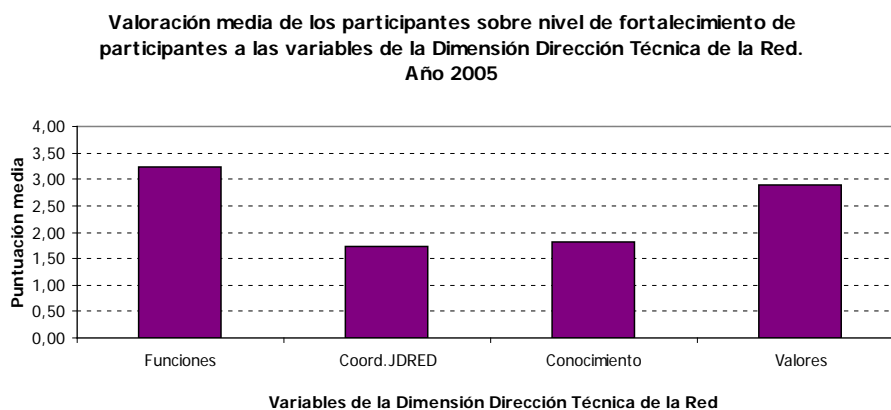
Evaluación del nivel de fortalecimiento institucional de la Red y de sus entidades.

Red, obtiene una media de 1,34. La dimensión referida a la credibilidad generada por la directiva de la red sobre sus entidad y los servicios técnicos y la que tiene que ver con el funcionamiento democrático de la misma, reciben medias con valores muy similares, 1,22 y 1,21, respectivamente.

Por último, las dimensiones que han recibido mayor crítica en relación a la dimensión de junta directiva de la Red, son las que tiene que ver con la labor de posicionamiento político frente a los estados por parte de la directiva, media de 1,13, muy ceca del nivel bajo. Y las dos dimensiones restantes, ya sí en el nivel bajo de fortalecimiento, la referida al trabajo en equipo, con una media de 1,10, y la de transparencia en el manejo de los recursos, con una media de 0,98.

Dimensión Dirección Técnica

La última de las dimensiones incluidas en el análisis de la Red, es la que ha obtenido una valoración más positiva. Se desagrega en 4 variables, de las cuales, la referida al cumplimiento de las funciones asignadas a la dirección técnica, es la que obtiene una valoración más alta, de nivel alto, con una media de 3,22. La variables sobre los valores difundidos a través del trabajo desempeñado en la dirección técnica, se sitúa en segundo lugar y en el nivel medio-alto, con una media de 2,89.

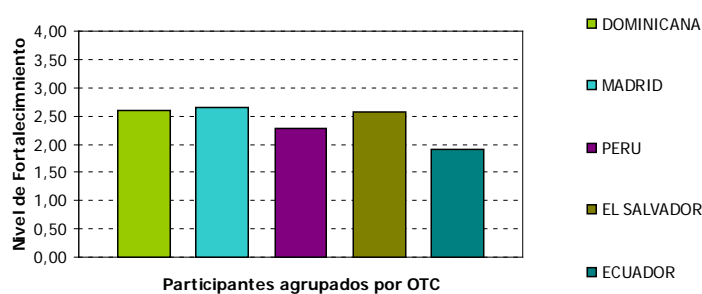


Ya en el nivel medio-bajo de fortalecimiento, se sitúan la variables sobre el adecuado conocimiento de la Dirección Técnica sobre cada una de las entidades de la Red, con una media de 1,80 y, por último, la variables de coordinación de la Dirección técnica con la Junta Directiva de la Red, en cuanto al respaldo brindado por esta a la labor de dirección técnica, con una media de 1,74.

1.1.2. Análisis de la Red según los participantes pertenecientes a cada Oficina Técnica.

Para iniciar el análisis de la Red en función de los resultados obtenidos de la suma de participantes agrupados en cada una de las oficinas técnicas de la Red, se analizará, en primer lugar, las valoraciones generales de cada una de las oficinas técnicas, como se muestra en el gráfico incluido a continuación.

Valoración media del total de participantes según OTC sobre el nivel de fortalecimiento institucional de la Red.
Año 2005



Los resultados en 4 de las cinco oficinas de la Red, sitúan a la Red en el nivel de fortalecimiento medio-alto. En 3 de ellas, Madrid, El Salvador y Dominicana, obtienen medias similares, de 2,64, 2,56 y 2,59 respectivamente, mientras que Perú, obtiene una media ligeramente inferior, de 2,29. Los participantes agrupados en la oficina técnica de Ecuador, son los únicos que sitúan el fortalecimiento de la Red como medio-bajo, con un valor de 1,91.

Análisis de la Red. Oficina técnica de El Salvador

Las entidades participantes en el análisis de la Red son las salvadoreñas: ACOGIPRI, ALGES, ASADESIR, El Hogar de Parálisis Cerebral, la Universidad Don Bosco (UDB), la entidad nicaragüense CEPRI, la hondureña FENOPDIH y la guatemalteca ADIFQ, representadas en los focos de JD, ST y PA. Además, han participado por parte de la Red, 4 técnicos de la oficina de la Red de El Salvador y la Dirección Técnica. En este caso, al no contar ninguna de las entidades con representantes de la JD de la Red, el análisis carece de las valoraciones de este foco.

Número de cuestionarios realizados según foco.			
FOCO	Total	H	M
<u>JD</u>	30	20	10
ST	29	13	16
PA	21	11	10
STRED	4	0	4
DT	1	0	1
Total	85	44	41

En el caso del análisis de la Red en el Salvador, de los cuatro grupos de dimensiones analizados, vemos que es que agrupa las dimensiones de DT la que recibe la valoración más alta por parte del conjunto de focos, situándola en un nivel alto de fortalecimiento, aunque muy cercado al nivel medio-alto (3,13). Es en este nivel donde se encuentran los demás grupos de dimensiones, de los cuales, el que obtiene la puntuación media más alta por parte de los focos es la los servicios técnicos (2,67), seguida de las dimensiones referidas a Red (2,33) y por último las de JDRED (2,12), muy cerca del nivel medio-bajo.

En la siguiente tabla se incluyen los nivel de fortalecimiento obtenidos por las dimensiones referidas a la Red, presentados según las valoraciones de los distintos focos.

Es significativo señalar la coincidencia en las respuestas de los focos representantes de las entidades (JD, ST y PA) con las de los STRED. Señalar además que el focos que hace la valoración más alta al conjunto de dimensiones de la Red, es el de PA, seguido de STRED y JD,

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

con valores muy similares y detrás los ST, en todos los casos el nivel de fortalecimiento percibido es medio-alto. Mientras que la DT, hace las valoraciones más bajas para este grupo de dimensiones, siendo de medio-bajo.

Dimensiones generales de la Red.

DIMENSIONES RED	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC EL SALVADOR				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Estructura Orgánica	2				2
Planificación Estratégica	3				2
Intercambio y trabajo en Red	3				2
Posicionamiento Social	3				1
Gestión de recursos económicos	3	2		3	2
Principios y valores	3	4			2

La dimensión de estructura orgánica, referida al conocimiento de los estatutos de la Red, recibe la puntuación más baja, nivel 2, coincidiendo las respuestas de los focos consultados (JD, STRED y DT).

Las demás dimensiones obtienen una valoración media-alta. La de planificación estratégica, que agrupa cuestiones como visión estratégica compartida, objetivo común, sistema de seguimiento y evaluación, conocimiento del plan estratégico de Red o distribución geográfica, junto con la de intercambio y trabajo en Red, obtienen las mismas puntuaciones por parte de los focos. Nivel medio alto por parte de JD, ST, PA y STRED, mientras que la DT la valora como media-baja.

En la dimensión de posicionamiento social, coinciden nuevamente las percepciones de JD, ST, PA y STRED, mientras que la DT en este caso, la sitúa en el nivel más bajo.

LA gestión de recursos económicos es vista como media-alta por parte de JD, PA y STRED, mientras que ST y DT coinciden el nivel medio-bajo. Esta dimensión es la que recibe la valoración más baja después de la ya señalada, de estructura orgánica.

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

Por último, la dimensión que recibe mejores puntuaciones es la de principios y valores organizativos, vista por los STRED y el PA en el nivel más alto de fortalecimiento, seguido de la JD, que opina que se encuentra en un nivel medio-alto y, por último, la DT, que la califica de media-baja.

Dimensiones de los Servicios Técnicos de la Red

DIMENSIONES SERVICIOS TÉCNICOS	NIVEL FORTALECIMIENTO OTC EL SALVADOR				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones	3	2	3	4	3
Capacitación	3	2	3	2	3
Gestión Financiera	3	2	3	4	3
Sistema de información y coordinación	3			4	3
Apoyo de la Junta Directiva Red	3	2		4	3
Cualificación Servicios Técnicos	3			4	3
Servicios	2		3	4	2
Valores	4		3	4	3

Las dimensiones referidas a STRED, son después de las de DT, las que reciben las mejores valoraciones por parte de los focos participantes, aunque en este caso, la valoración general se sitúa en el nivel medio-alto.

Teniendo en cuenta las respuestas medias por foco, el que realiza las valoraciones más altas es el de los STRED, en un nivel alto, mientras que las más bajas corresponden al foco ST de las entidades, en el nivel medio-bajo. Los tres focos restantes puntúan de forma similar, correspondiendo sus valoraciones al nivel medio-alto de fortalecimiento.

Las dimensiones de funciones, capacitación brindada y gestión financiera, son vistas en el nivel medio-alto por parte de JD, PA y DT, los ST de las entidades las valoran en los tres casos de

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

nivel medio-bajo, mientras que los STRED valoran en nivel alto a la dimensión de funciones y a la de gestión financiera y como media-baja la de capacitación. Esta es la única ocasión en que la puntuación de STRED es inferior a 4.

La dimensión de información y coordinación entre STRED y éstos con las entidades, es vista por todos los focos como media-alta, a excepción de los propios STRED, que la valoran en el nivel más alto.

La dimensión referida al apoyo de la JDRED a los STRED, recibe la valoración una valoración media-alta. En este caso, los STRED la valoran en el nivel 4, la DT y la JD de las entidades en el nivel 3 y ST y PA, como nivel 2.

La dimensión referida a la cualificación de los STRED también se encuentra valorada por el conjunto de focos en el nivel medio-alto, muy cerca del nivel alto. Los STRED la puntúan en el nivel más alto, mientras que el resto de los focos coinciden en el nivel medio-ato.

La dimensión servicios recibe una valoración de media-alta, aunque acercándose al nivel medio-bajo. En este caso, JD, ST, y DT la perciben en un nivel medio-bajo, el PA como medio-ato, mientras que los STRED la perciben como alta.

Por último, la dimensión denominada valores y principios organizativos, es la que mejor puntuación recibe, siendo la única que se encuentra en el nivel alto de fortalecimiento. JD, ST y STRED, opinan que se encuentra en el nivel 4 de fortalecimiento, mientras que PS y DT le dan un valor 3.

Dimensiones de la Junta Directiva de la Red.

DIMENSIONES JUNTA DIRECTIVA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC EL SALVADOR				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones	3	2	3		2
Comunicación				3	2
Posicionamiento Político	2				1
Credibilidad	3				1

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

Trabajo en Equipo	3	2	3	1	
Transparencia	3	2	3	0	
Cualificación de la Junta Directiva	3		4	2	
Sistema democrático	3	2	3	4	2

El conjunto de dimensiones de JD de la Red, obtiene una puntuación media de todos los focos del 2.12, muy cercana al nivel medio-bajo, aunque la clasificación establecida la sitúa en el nivel medio-alto.

Teniendo la media de las valoraciones de cada foco, se observa que las de DT y ST, son las más bajas, situándose en el nivel medio-bajo. Las valoraciones medias de JD y PA son muy similares, en el nivel medio-alto, mientras que las más altas, proceden de los STRED, también en el nivel medio-alto, más cerca del nivel superior.

De las 8 dimensiones valoradas con respecto a la JDRED, 4 se sitúan en el nivel 2 o medio-bajo de fortalecimiento: funciones, posicionamiento político, trabajo en equipo y transparencia. Posicionamiento político se valora por JD, ST, PA y STRED como medio-bajo, y por DT como bajo. La dimensión transparencia, es percibida por JD, y STRED como media-alta, y media-baja por ST y PA. La DT en este caso responde valor cero (equivalente a NS/NC). La dimensión de funciones, es valorada de nivel 3 por parte de JD, PA y STRED, mientras las puntuaciones más baja proceden nuevamente de ST y DT, siendo de nivel 2. La cuarta dimensión que ha obtenido a valoración de media-baja es la de trabajo en equipo, en este caso, vuelven a coincidir en el nivel medio-alto JD, PA y STRED. Por parte de los ST se valora como media-baja, mientras que la DT la valora en nivel bajo.

Dimensiones de la Dirección Técnica de la Red.

DIMENSIONES DIRECCIÓN TÉCNICA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC EL SALVADOR				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones				4	3
Coordinación con la Junta Directiva	3		4		3
Valores				4	
Conocimiento de las entidades	4	4	3	4	3
Apoyo de las entidades					3

El conjunto de dimensiones de DT, con la valoración más alta, de los cuatro grupos analizados, se sitúa en el nivel 4 de fortalecimiento, aunque muy cerca del nivel medio-alto (3.13). El foco que hace la valoración media más alta es STRED , mientras que nuevamente la más baja corresponde a ST. En cualquier caso, señalar que todos los valores se encuentran entre el nivel medio-alto y el alto.

En el caso de la dimensión funciones, únicamente valorada por STRED y DT, ya que no las entidades agrupadas en la oficina técnica de Red, no cuentan con representantes en la JDRED, recibe por parte de los STRED una valoración alta, mientras que la DT la califica de media-alta.

La coordinación con la JDRED es vista por JD, ST y DT en el nivel medio-alto de fortalecimiento, mientras que PA y ST la sitúan en el nivel alto.

De la dimensión valores, de la que únicamente se ha obtenido la percepción de los STRED, obtiene es valorada como muy fortalecida.

En cuanto al conocimiento de las entidades por parte de la DT, los focos JS, ST y STRED la valoran como alto y medio alto por parte de PA y DT.

Por último, la DT opina que el apoyo que recibe por parte de las entidades se encuentra en el nivel medio-alto.

En este trabajo han participado 27 organizaciones de la Red Iberoamericana, a través de sus directivas, servicios técnicos, personal de apoyo y usuarios, los Servicios Técnicos de las 5 oficinas de la Red, la Dirección Técnica de la Red y parte de la Directiva de la Red. Cada uno de estos representantes son los focos de la evaluación y se les ha asignado unas siglas que se utilizarán a lo largo del estudio. Algunos de estos focos han participado en la evaluación de entidad y de Red, mientras que otros solo en la de entidad. El siguiente cuadro muestra las siglas asignadas a cada uno de los focos y si ha participado o no en el análisis de entidades y de Red.

Participantes	Focos (siglas)	Participación análisis Entidad	Participación análisis Red	Nº Participantes
Junta directiva entidades	JD	Si	Si	120
Servicios técnicos entidades	ST	Si	Si	86
Personal de apoyo entidades	PA	Si	Si	36
Usuarios entidades	US	Si	No	156
Servicios técnicos Red	STRED	Si	Si	10
Dirección técnica Red	DT	No	Si	1
Junta directiva Red	JDRED	No	Si	4
Nº Total de Participantes				413

El haber incluido estos focos responde a un criterio de representatividad, ya que se considera fundamental contar con las opiniones y aportaciones de las personas responsables de las distintas áreas de una entidad, tanto en su relación dentro de esta como con la Red. La totalidad de estos focos han participado aportando información en la primera fase del diagnóstico, respondiendo a las preguntas de necesidades informativas y en la respuesta a las preguntas del cuestionario de entidad y Red. Como se señalada más adelante, no ha sido posible contar con la participación de todos estos focos en el Taller celebrado en Quito, en el que únicamente participaron el foco de Junta Directiva de las entidades, además de STRED, JDRED, y DT.

Análisis de la Red. Oficina técnica de Ecuador

Las entidades participantes en la realización de la encuesta sobre el fortalecimiento de la Red en Ecuador fueron, las entidades ecuatorianas APP y FENEDIF y las paraguayas: APDIR, ARIFA y COANIF. Además, participaron 2 miembros de la directiva de la Red, tres servicios técnicos de la Red, y la dirección técnica. No ha participado la entidad boliviana COBOPDI, por encontrarse en proceso de reestructuración en el momento de realizar el trabajo de campo. Hay que señalar que en el caso de FENEDIF, únicamente han respondido a las cuestiones sobre la Red las personas que pertenecen a la sede de FENEDIF en Quito.

Número de cuestionarios realizados según foco			
FOCO	Total	H	M
JD	15	12	3
ST	10	2	8
PA	1	1	0
JDRED	2	2	0
STRED	3	2	1
DT	1	0	1
Total	32	19	13

El resultado general de la valoración sobre el fortalecimiento de la Red, en base a las dimensiones incluidas en el cuestionario, es, teniendo en cuenta la opinión de los focos participantes de las entidades agrupadas en la oficina técnica de El Salvador, de nivel 2 o poco fortalecida. Aún sin tener en cuenta al foco de PA, representado por una sola persona y al que no se hará referencia en el análisis ya que respondió NS/NC a todas las preguntas del cuestionario, la valoración de la Red se encontraría en un nivel medio-bajo de fortalecimiento.

De los cuatro grupos de dimensiones analizados, Red, ST, JD y DT, la mejor valorada es la referida a la DT, alcanzando un nivel medio-alto, mientras que la peor valorada es la que incluye las dimensiones de JD de la Red, con un nivel medio-bajo (1.48), aunque muy igualada con la valoración hecha a las dimensiones de Red que obtiene una valoración media por parte

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

de todos los focos de 1.69. Por último, la dimensión referida a los ST de la Red, también recibe una valoración media-baja, aunque con un valor más cercano al nivel medio-alto, 1,89.

Analizando las puntuaciones generales por grupo de dimensión según foco, se observa, que los ST son los que realizan las valoraciones más positivas, situando al fortalecimiento de la Red en un nivel medio-ato. Así también lo hace la JDRED, DT y, dentro de ese nivel pero con la puntuación más baja. Cabe señalar, que el único caso en que las puntuaciones medias a un grupo de dimensiones supera al de los STRED; es el que se refiere a las dimensiones de JDRED, en el que es la propia JDRED la que hace las valoraciones más positivas, en este caso, media-alta.

Por otro lado, es significativo señalar, que los focos que otorgan las puntuaciones más bajas a cada grupo de dimensiones es el de los servicios técnicos, que en general, valora como medio-bajo el fortalecimiento de la Red, seguido de la JD de las entidades miembro, cuyas puntuaciones se sitúan entre el nivel medio bajo, en el caso de las dimensiones referidas a Red y en el nivel medio alto, aunque muy rozando el medio-bajo, en las otros tres grupos de dimensiones.

Dimensiones generales de la Red.

DIMENSIONES RED	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC ECUADOR					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Estructura Orgánica	2			2	2	2
Planificación Estratégica	2	2	0	3	2	2
Intercambio y trabajo en Red	2	2	0	3	2	2
Posicionamiento Social	3	3	0	3	2	1
Gestión de recursos económicos	1	1	0	2	1	2
Principios y valores	3	3	0	4	4	2

Las tres primeras dimensiones de la tabla obtienen la misma valoración por parte de todos los focos, siendo de valor medio-bajo. Las dimensiones son estructura orgánica, planificación

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

estratégica e intercambio y trabajo en red. En estas dos últimas, la valoración hecha por los STRED es media-alta.

La dimensión de posicionamiento social, referida a la labor de difusión de los logros de la Red y su presencia internacional y capacidad de negociación, está mejor valorada por JD, ST y STRED, que la sitúan en el nivel medio-alto, mientras que JDRED, cree que se encuentra en un nivel medio-bajo y la DT en el más bajo.

La gestión de recursos económicos, obtiene la valoración más baja por parte de JD, ST y JDRED. Mientras que STRED y DT la valoran como media-baja.

La dimensión de principios y valores organizativos es la que mejor valoración recibe, los STRED y la JDRED opinan que la red está muy fortalecida, JD y ST bastante fortalecida, mientras que la DT la valora como de nivel medio-bajo.

Dimensiones de Servicios Técnicos de la Red.

DIMENSIONES SERVICIOS TÉCNICOS	NIVEL FORTALECIMIENTO OTC ECUADOR					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	3	2	0	4	3	3
Capacitación	3	2	0	2	3	3
Gestión Financiera	1	1	0	3	2	3
Sistema de información y coordinación	3	2	0	3	3	3
Apoyo de la Junta Directiva Red	2	1	0	3	2	3
Cualificación Servicios Técnicos	3	2	0	3	3	3

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

Servicios	3	2	0	3	2	2
Valores	3	3	0	3	3	3

Como ya se ha señalado al inicio del análisis sobre el fortalecimiento de la Red en Ecuador, las dimensiones referidas a los ST de la Red, reciben una valoración media del conjunto de focos de nivel medio-bajo, aunque muy cerca del nivel medio-ato. A excepción de la dimensión referida a la capacitación brindada por los servicios técnicos, que es valorada por estos como media-baja, en el resto de las dimensiones analizadas, las mayores puntuaciones provienen de los propios servicios técnicos de la Red. Mientras que las más bajas las realiza, nuevamente, los servicios técnicos de las entidades miembro. Cabe señalar también de forma general, que JD de las entidades, JD de la Red y DT, coinciden en sus valoraciones en gran parte de las dimensiones incluidas.

Comenzando por las dimensiones mejor valoradas, se observa que es, de nuevo, la dimensión de principios y valores organizativos la que recibe mejor percepción por parte de todos los focos, situándola en un nivel medio-alto. En este caso todos los focos coinciden en valorar la confianza y credibilidad de los servicios técnicos en un nivel 3.

La siguiente dimensión de STRED que recibe mejor valoración es la que se refiere a sus funciones, siendo media-alta. Por focos, a excepción de los ST de las entidades que sitúan esta dimensión en un nivel medio-bajo, todos coinciden en valorarla en ese nivel.

La dimensión de cualificación de los ST de la Red, se encuentra también en un nivel medio-alto, según el conjunto de focos, aunque con menores puntuaciones que en el caso de las dos dimensiones anteriores. Como en la dimensión anterior, únicamente los ST de las entidades valoran como nivel medio-bajo esta dimensión, mientras que DT, JDRED y JD de las entidades la valoran como media-alta.

La media de las puntuaciones de los focos para el resto de las dimensiones referidas a STRED, las sitúan en el nivel 2 de fortalecimiento, aunque al analizar las puntuaciones de cada uno de los focos, se identifican algunas diferencias. Las dimensiones de capacitación brindada por las entidades y la de sistema de información y coordinación de los STRED, son las que se encuentran más cercanas al nivel medio-alto. En el caso de la capacitación, coinciden JD de las entidades, JD de la Red y DT en valorarla como media-alta, mientras que son los ST de las entidades y los propios ST de la Red los más críticos, situándola en un nivel medio-bajo. En cuanto al sistema de información y coordinación, coinciden JD, STRED, JDRED y DT en el nivel medio-alto, mientras que ST de las entidades la valoran como media-baja.

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

Las tres dimensiones con valoraciones más bajas son: gestión financiera, apoyo de la JDRED al trabajo de STRED y servicios, situándose todas en un nivel medio-bajo. En el caso de la gestión financiera, las puntuaciones más bajas son por parte de JD y ST de las entidades, nivel 1 y JDRED, nivel 2 de fortalecimiento. DT y STRED, la valoran como medio-alto. La dimensión de apoyo de la JDRED a la labor de los ST, es valorada como baja por los ST de las entidades, media-baja por la JDRED y JD de las entidades, mientras que la DT y los STRED la valoran como media-alta. Por último, la dimensión referida a la equidad de los servicios prestados por parte de los STRED, obtiene la valoración media-baja por parte de la DT, los JDRED y los ST de las entidades, mientras que los STRED y la JD de las entidades la valoran como media-alta.

Dimensiones de Junta Directiva de la Red.

DIMENSIONES JUNTA DIRECTIVA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC ECUADOR					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	2	1	0	3	3	2
Comunicación				3	1	2
Posicionamiento Político	2	1	0	3	2	1
Credibilidad	3	2	0	3	3	1
Trabajo en Equipo	2	1	0	2	1	1
Transparencia	2	1	0	1	3	0
Cualificación de la Junta Directiva	3	2	0	3	3	2
Sistema democrático	3	2	0	2	4	2

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

La dimensión referida a JD de la Red, como ya se señaló al inicio, recibe la valoración mas baja de los cuatro grupos de dimensiones analizados. Según las valoraciones de los focos, ST de las entidades y DT son las que peor valoración hacen de la JDRED, en este caso, media-baja. JD de las entidades, STRED y JDRED, valoran este conjunto de dimensiones como medio-alto, siendo la valoración de la propia JDRED la más alta de las tres.

Teniendo en cuenta la puntuación de todos los focos para cada una de las dimensiones, todas reciben una valoración de nivel 2 o media-baja. Comenzando por las dimensiones mejor valoradas, la cualificación de la JDRED, recibe una puntuación de bastante fortalecida por parte de JD, STRED Y JDRED, mientras que DT y ST la valoran como media-baja. La dimensión de sistema democrático, obtiene por parte de la JDRED la valoración de muy fortalecida, mientras, seguido de la JD de las entidades que la valoran como bastante fortalecida, mientras que ST de las entidades, STRED y DT la valoran como media-baja. La dimensión de Credibilidad obtiene valoración de media- alta por parte de los JD, STRED y JDRED, mientras que ST de las entidades la valoran como media-baja y DT como baja. La dimensión de comunicación, a la que únicamente responden STRED; DT y JDRED, recibe una valoración de bastante fortalecida por parte de los STRED, media-baja de la DT y baja de la propia JDRED.

La dimensión referida a las funciones de la JDRED, es valorada por los ST de las entidades como muy baja, mientras que JS de las entidades y DT la valoran como media-baja. STRED y JDRED la perciben en el nivel medio-alto de fortalecimiento.

Las dimensiones con valoraciones más bajas son: Posicionamiento político, trabajo en equipo y transparencia. En estas tres dimensiones llama la atención las bajas puntuaciones realizadas por DT y ST de las entidades, siendo de nivel bajo, a excepción de la respuesta de DT en la dimensión de transparencia, que responde NS/NC. La JD de las entidades valoran estas tres dimensiones en el nivel medio-bajo. Mientras que los STRED, valoran como medio-alto la labor de posicionamiento político de la JDRED, como medio-bajo el trabajo en equipo y como muy bajo la transparencia. En el caso de la JDRED, sus puntuaciones son en el caso de la dimensión de transparencia media-alta, media-baja en el caso de posicionamiento político y muy baja en lo referido a trabajo en equipo.

Dimensiones de Dirección Técnica.

DIMENSIONES DIRECCIÓN TÉCNICA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC ECUADOR					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones				4	4	3
Coordinación con la Junta Directiva	3	2	0	4	4	3
Valores				4	4	
Conocimiento de las entidades	2	2	0	3	3	3
Apoyo de las entidades						3

La valoración de la DT a través de las dimensiones incluidas en el análisis, para la media de los focos, de media-alta. Las valoraciones más altas provienen de los STRED y la JDRED, que la valoran en un nivel tres de fortalecimiento. La JD de las entidades la sitúan en un nivel medio-bajo, al igual que los ST, aunque éstos con puntuaciones más bajas. La valoración hecha por la propia dirección técnica es media-alta.

Como ocurre como los anteriores grupos de dimensiones, los valores de la DT reciben las puntuaciones más altas por parte de los focos. En este caso, STRED y JDRED la valoran como muy alto.

La dimensión referida a funciones de la DT es la segunda mejor valorada. Como en el caso anterior, las puntuaciones más altas provienen de STRED y JDRED, que la sitúan en el nivel 4. La JD de las entidades la valoran como bastante fortalecida mientras que nuevamente son los ST de las entidades los que otorgan la valoración, más baja, en este caso de nivel 2.

Las dimensiones de coordinación con la JD y conocimiento de las entidades por parte de la DT, se encuentran en un nivel medio-alto. En el caso de la primera, la JDRED y los STRED la califican como muy fortalecida, JD de las entidades y DT como bastante fortalecida, mientras que los ST de las entidades la valoran como media-baja. En cuanto al conocimiento de las entidades por parte de la dirección técnica, coinciden STRED, JDRED y DT en el nivel medio alto, mientras que JD y ST de las entidades la valoran como medio-bajo.

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

Por último, la dimensión referida al apoyo que recibe la DT de parte de las entidades, es vista por esta en el nivel medio-alto de fortalecimiento.

Análisis de la Red. Oficina técnica de Perú

Las entidades participantes en la realización de la encuesta sobre el fortalecimiento de la Red en Perú fueron; las dos entidades peruanas; la FRATER y la CONFENADIP, junto con las tres entidades argentinas, FUARPE, HODIF y ADARDICHA.

Número de cuestionarios realizados según foco			
FOCO	Total	H	M
JD	29	21	8
ST	17	11	6
PA	11	8	2
US	49	27	22
STRED	3	2	1
DT	1	-	1
Total	110	69	40

Dimensiones generales de la Red

En general las puntuaciones de las entidades de Perú oscilan entre un nivel medio y medio alto sobre el fortalecimiento de la Red. Son puntuaciones más altas que las encontradas en las entidades de República Dominicana por ejemplo. Además se dan consensos importantes entre los focos. En esta OTC no contamos con los representantes de la JDRED.

Comenzando con la dimensión de estructura orgánica, en lo referente al conocimiento de los Estatutos de la Red, el nivel de fortalecimiento definido por los focos es de un nivel medio, por JD, STRED y DT.

Lo mismo ocurre en la dimensión de planificación estratégica, que hace referencia al conocimiento del objetivo común de la Red, los sistemas de evaluación y seguimiento, la

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

valoración de las JD, ST, PA y STRED es de un nivel de fortalecimiento alto, mientras que la DT lo valora como medio.

Llama la atención que en esta OTC el personal de apoyo responde las respuestas de Red, casuística que no ocurría en la OTC de Rep. Dominicana por ejemplo.

En la dimensión de intercambio y trabajo en Red, existe un consenso entre focos, con un nivel de fortalecimiento medio.

DIMENSIONES RED	NIVEL FORTALECIMIENTO RED				
	OTC PERÚ				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Estructura Orgánica	2			2	2
Planificación Estratégica	3	3	3	3	2
Intercambio y trabajo en Red	2	2	2	2	2
Posicionamiento Social	2	2	2	2	1
Gestión de recursos económicos	2	2	2	3	2
Principios y valores	3	3	3	3	2

En la dimensión de posicionamiento social, que tiene que ver con los aspectos del reconocimiento social y la capacidad de difundir sus acciones, el nivel de fortalecimiento de esta OTC se ubica en un nivel medio por los focos de ST, JD, PA y STRED, mientras que la DT la sitúa en un nivel bajo.

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

Finalmente en cuanto a los principios y valores, que tiene que ver con los valores de igualdad entre hombres y mujeres, la unión entre las entidades miembro y la participación de las mismas, el nivel de fortalecimiento definido por las JD, ST, PA y STRED es medio alto, aunque en la puntuación real los STRED bajan con respecto a los otros focos. Sin embargo, la DT sitúa en esta dimensión un nivel de fortalecimiento medio.

Dimensión de Servicios Técnicos de la Red

DIMENSIONES SERVICIOS TÉCNICOS	NIVEL FORTALECIMIENTO OTC PERÚ				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones	3	3	3	4	3
Capacitación	3	3	3	3	3
Gestión Financiera	2	2	1	3	3
Sistema de información y coordinación	3	3	3	3	3
Apoyo de la Junta Directiva Red	1	1	1	2	2
Cualificación Servicios Técnicos	3	3	2	3	3
Servicios	2	2	2	3	2
Valores	3	3	3	3	3

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

Las valoraciones se sitúan entre un nivel medio y medio alto de fortalecimiento, aunque es en la dimensión de "Apoyo de la Junta Directiva" donde las valoraciones bajan un nivel, aspecto que es importante revisar.

Si tomamos como referencia las dos primeras dimensiones, funciones, capacitación, existe un consenso claro entre todos los focos, ubicando la mirada hacia los STRED con un nivel de fortalecimiento medio alto. Los propios STRED se sitúan en un nivel alto en la primera dimensión y un nivel medio alto en la segunda. Este aspecto es importante, que se de un consenso entre las percepciones de los distintos focos entre sí y de estos con los STRED.

En la dimensión de gestión financiera, que se relaciona con una gestión financiera adecuada y el conocimiento de las fuentes de financiación, la percepción es de un nivel medio alto por parte de los STRED y la DT, sin embargo la JD y los ST consideran que los servicios técnicos están poco fortalecidos y el personal de apoyo considera que están nada fortalecidos.

En los sistemas de coordinación e información existe un consenso por parte de todos los focos en la valoración de un nivel de fortalecimiento medio alto.

En la dimensión de apoyo de la JDRED en lo que se refiere en la supervisión de las acciones, los propios STRED valoran un nivel de fortalecimiento medio, las JD, ST y PA con un nivel bajo y la DT un nivel medio alto.

En cuanto a la cualificación de los servicios técnicos, todos los focos exceptuando al personal de apoyo sitúa esta dimensión en un nivel de fortalecimiento medio alto, mientras en el personal de apoyo en un nivel medio.

En la dimensión de valores se da otro consenso importante, valorando todos los focos con un nivel de fortalecimiento medio alto.

Y en la dimensión de Servicios, que hace referencia a la dedicación equitativa prestada por los Servicios Técnicos, existe un consenso entre las JD, ST y PA de las entidades y la DT en un nivel medio y la propia autopercepción de los STRED es de un nivel medio alto.

Es importante rescatar que en esta OTC la autopercepción de los STRED es bastante pareja con la percepción que tienen el resto de focos de las entidades.

Dimensiones Junta Directiva de la Red

DIMENSIONES JUNTA DIRECTIVA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC PERÚ				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones	1	1	1	1	2
Comunicación				1	2
Posicionamiento Político	1	1	0	2	1
Credibilidad	2	2	1	1	1
Trabajo en Equipo	1	1	0	1	1
Transparencia	1	1	0	1	0
Cualificación de la Junta Directiva	1	1	0	1	2
Sistema democrático	1	1	0	1	2

En el análisis de esta dimensión nos encontramos con que las puntuaciones oscilan entre un nivel de fortalecimiento medio y medio bajo. Además hay dimensiones en las que el foco de personal de apoyo contesta NS/NC.

Comenzando por la primera dimensión de análisis de la JDRED, lo que se refiere a las funciones, todos los focos, JD, ST, PA y STRED valoran esta dimensión con un nivel de fortalecimiento bajo, mientras que la DT lo valora con un nivel medio y medio bajo.

En cuanto a la comunicación, los STRED valoran la comunicación de la JDRED con los STRED con un nivel de fortalecimiento bajo mientras que la DT lo valora con un nivel medio.

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

El posicionamiento político, que se refiere a la capacidad de incidir en los Estados, se ubica por parte de los JD, ST y DT en un nivel bajo, mientras que los servicios técnicos los ubican en un nivel medio. Para esta dimensión la respuesta del personal de apoyo es de NS/NC.

La credibilidad es valorada con un nivel de fortalecimiento medio bajo por parte de la DT, STRED y PA, y con un nivel medio por parte de la JD y ST.

En la dimensión de trabajo en equipo, existe un consenso generalizado en los focos, valorándolo con un nivel de fortalecimiento medio bajo.

En cuanto a la transparencia la JD, y ST junto con los STRED valoran esta dimensión con un nivel de fortalecimiento medio bajo, mientras en la DT y PA responden con un NS/NC.

Finalmente la dimensión de sistema democrático es valorado con un nivel bajo por la JD, ST y STRED y un nivel medio por la DT.

Teniendo en cuenta estas valoraciones si resulta importante revisar el papel de la Junta Directiva de la Red, y las expectativas del resto de focos hacia ella, para consensuar de manera ajustada la percepción del trabajo de este foco en la propia Red.

Dimensiones de la Dirección Técnica de la Red

DIMENSIONES DIRECCIÓN TÉCNICA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC PERÚ				
	JD	ST	PA	STRED	DT
Funciones				4	3
Coordinación con la Junta Directiva	1	1	0	1	3
Valores				3	
Conocimiento de las entidades	1	2	1	3	3
Apoyo de las entidades					3

En la valoración de las dimensiones de la Dirección Técnica existe un consenso importante en algunas dimensiones entre la DT y STRED; pero en general podemos decir que hay valoraciones variadas.

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

Si nos fijamos en la primera dimensión; en funciones; la Dirección Técnica es valorada por los STRED con un nivel de fortalecimiento alto, mientras que la autopercepción de la DT es de un nivel medio alto. Este aspecto es muy positivo.

En la dimensión de coordinación con la Junta Directiva de la Red, la DT tiene una autopercepción de un nivel de fortalecimiento medio-alto, mientras que las percepciones de la JD, ST y STRED coinciden dos niveles por debajo, en un nivel de fortalecimiento medio bajo. De esta dimensión se obtiene la respuesta de NS/NC por parte del foco de personal de apoyo.

En cuanto a la dimensión de valores, que tiene que ver con la credibilidad de la DT, los STRED valoran un nivel de fortalecimiento medio alto.

El conocimiento de las entidades, es valorado con un nivel medio alto por parte de la DT y los STRED y con un nivel medio por parte de los ST de las entidades, y con un nivel medio bajo por parte de la JD y PA.

Finalmente, en cuanto al apoyo de las entidades, la DT ubica esta dimensión en un nivel de fortalecimiento medio alto.

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

Análisis de la Red. Oficina técnica de República Dominicana.

Las entidades participantes en la realización de la encuesta sobre el fortalecimiento de la Red en República Dominicana fueron; las tres entidades dominicanas; es decir, FENADID, CIMUDIS y ASODIFIMO; las tres entidades mexicanas, COMELFIRDEM, Fundación Dime y Ruedas para la Humanidad y la entidad cubana ACLIFIM.

Número de cuestionarios realizados según foco			
FOCO	Total	H	M
JD	26	13	13
ST	10	4	6
PA	1	1	0
US	20	11	9
STRED	1	1	0
JDRED	2	1	1
DT	1	-	1
Total	61	31	30

Dimensiones generales de la Red.

DIMENSIONES RED	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC DOMINICANA					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Estructura Orgánica	1			2	2	2
Planificación Estratégica	2	2	0	2	2	2
Intercambio y trabajo en Red	1	2	0	2	2	2
Posicionamiento Social	2	2	0	2	2	1
Gestión de recursos económicos	2	2	0	2	2	2
Principios y valores	2	2	0	3	2	2

En cuanto a la dimensión de estructura orgánica, que recoge el aspecto del conocimiento de los Estatutos de la Red; encontramos que la valoración del foco de JD de las entidades de la OTC de República Dominicana, es de un nivel bajo de fortalecimiento, mientras que la Junta Directiva de la Red y los Servicios Técnicos de la Red junto con la Dirección Técnica consideran que es de nivel medio.

En la dimensión de planificación estratégica, que contempla los aspectos de visión estratégica, objetivos claros y cumplimientos de los mismos y conocimiento del Plan Estratégico, todos los focos coinciden en un nivel de fortalecimiento medio bajo, siendo las puntuaciones reales de la JDRED y los ST más bajas. Se da una constante en la respuesta del foco PA con NS/NC.

Con respecto a la dimensión de Intercambio y Trabajo en Red, que recoge cuestiones como la participación de las entidades dentro de la Red, la realización de proyectos comunes y la

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

comunicación entre entidades, la mayoría de focos sitúa la Red en un nivel de fortalecimiento medio bajo, como son las valoraciones de ST, STRED, JDRED y DT. Son las propias JDs quienes consideran el nivel de fortalecimiento bajo en este aspecto.

En cuanto a la dimensión de posicionamiento social, que se refiere a la capacidad de la Red de ser reconocida internacionalmente, la visión más crítica llega del foco de la dirección técnica, donde sitúa a la Red en un nivel de fortalecimiento bajo. El resto de focos, JD, ST, STRED y JDRED considera que la red tiene un nivel de fortalecimiento medio. El persona de apoyo contesta con un NS/NC.

En la dimensión de gestión de recursos económicos, hay un consenso generalizado, en aspectos relacionados con la autosostenibilidad, la gestión financiera efectiva, el apoyo efectivo a los integrantes, sienta la valoración de todos los focos de un nivel medio de fortalecimiento.

Finalmente en cuanto a principios y valores, que se refiere a valores como la unión de los miembros, los mecanismos de participación, la JD, ST, STRED y la DT consideran a la Red en un nivel medio de fortalecimiento, mientras que los STRED los valore con un nivel medio alto.

En conclusión, la mayoría de las valoraciones ubican a la Red en un nivel medio de fortalecimiento, habiendo consenso en la percepción por parte de los STRED, JDRED y DT, además de ST en la mayoría de dimensiones. La valoración más alta de fortalecimiento llega del foco de STRED en cuanto a la gestión de recursos económicos.

En este apartado es importante tener en cuenta el trabajo realizado en el " Taller de Quito" que arroja una lectura más comprensiva al análisis de la Red.

Dimensión de Servicios Técnicos de la Red

DIMENSIONES SERVICIOS TÉCNICOS	NIVEL FORTALECIMIENTO OTC DOMINICANA					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	2	3	0	3	1	3
Capacitación	2	2	0	3	1	3
Gestión Financiera	1	2	0	3	1	3
Sistema de información y coordinación	2	3	0	3	2	3
Apoyo de la Junta Directiva Red	1	1	0	3	3	3
Cualificación Servicios Técnicos	2	2	0	3	3	3
Servicios	1	2	0	3	3	2
Valores	2	3	0	3	3	3

Realizando una mirada genérica, nos encontramos con que la valoración de los mismos por parte de los STRED y DT coinciden en la mayoría de las dimensiones, con una definición de un nivel medio alto de fortalecimiento. Esta valoración es compartida por la JDRED en la mayoría de las dimensiones pero en otras sitúa la valoración de los STRED en un nivel bajo de fortalecimiento.

Si tomamos en cuenta las tres primeras dimensiones de la valoración de los STRED, que hace referencia a la claridad de las funciones, la capacidad de brindar capacitación adecuada y una gestión financiera adecuada, nos encontramos con un consenso entre los focos de ST, STRED y DT, ubicando estas dimensiones en un nivel medio alto. Es importante que coincida la mirada

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

de los STRED hacia sí mismos con la mirada de los ST de las entidades. Sin embargo, la valoración de la JD de las entidades se sitúa en un nivel de fortalecimiento medio.

Estas dimensiones son importantes en el desempeño de los servicios técnicos y sería conveniente llegar a un diálogo comprensivo y con matices para consensuar y aclarar las funciones y trabajo de los propios servicios técnicos de la Red, con las entidades con las que trabajan.

Se da en toda la valoración de los servicios técnicos de la Red, la respuesta NS/NC por parte del personal de apoyo, es importante revisar los mecanismos de información sobre la Red al interior de las entidades.

En la dimensión de sistemas de información y coordinación, que está relacionado con los aspectos del conocimiento de los servicios técnicos de las necesidades de las entidades, la valoración de los STRED, DT y ST es de un nivel medio alto, y de los focos de la JD y JDRED es de un nivel medio.

En cuanto al apoyo de la JDRED, que contempla el aspecto de marcar las pautas de funcionamiento de los servicios técnicos, la valoración de STRED, JDRED y DT es de un nivel medio alto, mientras que los focos de JD y ST responden con un nivel medio bajo.

Respecto a la cualificación de los servicios técnicos, los STRED, DT y JDRED valoran esta dimensión con un nivel medio alto, mientras que los focos de las entidades; JD y ST lo valoran en un nivel medio.

La dimensión servicios es valorada por parte de la DT y ST en un nivel medio, los STRED y JDRED lo valoran en un nivel medio alto y el foco de JD en un nivel medio bajo.

Finalmente en cuanto a valores, que está relacionado con la credibilidad y la confianza que generan los servicios técnicos de la Red, los ST, STRED, JDRED y DT lo valoran con un nivel medio alto de fortalecimiento, mientras que la JD en un nivel medio.

Podemos decir, en general que la valoración de los servicios técnicos de la Red, es consensuada en la mirada de ellos mismos hacia su práctica junto con la mirada de la DT y JDRED en algunas dimensiones. Es importante revisar las valoraciones ubicadas en un nivel medio bajo.

Dimensiones Junta Directiva de la Red

DIMENSIONES JUNTA DIRECTIVA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC DOMINICANA					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	1	1	0	2	3	2
Comunicación				3	3	2
Posicionamiento Político	1	1	0	1	3	1
Credibilidad	1	2	0	2	3	1
Trabajo en Equipo	1	2	0	1	3	1
Transparencia	1	2	0	2	3	0
Cualificación de la Junta Directiva	1	3	0	2	2	2
Sistema democrático	1	1	0	3	3	2

La mayoría de las valoraciones en cuanto a la Junta Directiva de la Red se encuentran ubicadas en el nivel bajo y medio de fortalecimiento.

Una hipótesis que maneja el Equipo Evaluador es que la Red surge en un contexto de un proyecto, con lo cual el peso de lo técnico es muy importante. Así la dimensión política de la Red está aún por construir y consensuar y con ello el papel de la JDRED.

Si tomamos como referencia la primera dimensión de la valoración de la Junta Directiva de la Red, dimensión que agrupa aspectos como la supervisión de actividades, el cumplimiento de sus funciones, nos encontramos con que la valoración de las JD y los ST de las entidades es de un nivel de fortalecimiento bajo, mientras que los STRED y la DT sitúa su fortalecimiento en un nivel medio y la propia JDRED las sitúa en un nivel medio alto. Es destacable la falta de consenso entre la mirada de la JDRED a su propia práctica y el resto de focos a la misma.

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

En cuanto a la dimensión de comunicación hay consenso entre la valoración de los STRED y la JDRED definiendo un nivel de fortalecimiento medio alto. Por su parte la valoración de la DT es más crítica al respecto, valorando en un nivel de fortalecimiento medio.

Con respecto al posicionamiento político hay un consenso importante entre la valoración de los STRED y la JDRED definiendo un nivel de fortalecimiento medio alto, muy cercano también en la puntuación real. Por su parte la visión de la DT es de un fortalecimiento medio.

En la dimensión de credibilidad, las valoraciones son de un nivel medio bajo para los STRED y ST, mientras que para la DT es de un nivel medio bajo, al igual que para la JD. La autopercepción de la JDRED es de un nivel medio alto.

Algo similar ocurre con respecto a la transparencia, la autopercepción de la JDRED es de un nivel medio alto, para los ST y STRED es de un nivel medio, para la JD es de un nivel medio bajo y la DT responde con un NS/NC.

La dimensión de cualificación es valorada con un nivel de fortalecimiento medio alto para los ST, un nivel medio para los STRED, JDRED y DT, y un nivel medio alto para los ST de las entidades.

Por último, en la dimensión de sistema democrático, que hace regencia al funcionamiento democrático de la JDRED, la misma se valora con un nivel medio alto, valoración compartida por los STRED, mientras que la DT lo valora con un nivel medio y la JD y ST con un nivel medio bajo.

En general, la valoración de la JDRED hacia sí misma es de un fortalecimiento medio bajo, que no es compartido por el resto de focos, excepto en algunas dimensiones, como es el caso del sistema democrático y la comunicación, dándose el consenso únicamente con los STRED. Existe una valoración jerárquica de la misma, donde la propia JDRED se sitúa en un nivel (3), la DT las sitúa en un nivel medio (2) al igual que los STRED y los ST, y la JD en un nivel bajo (1). Esta disonancia sería interesante revisarla por la propia JDRED.

Dimensiones de la Dirección Técnica de la Red

DIMENSIONES DIRECCIÓN TÉCNICA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC DOMINICANA					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones				3	4	3
Coordinación con la Junta Directiva	1	3	0	2	4	3
Valores				3	4	
Conocimiento de las entidades	1	2	0	2	4	3
Apoyo de las entidades						3

En general la dirección técnica es valorada con un nivel de fortalecimiento alto y medio alto; pero existen disonancia entre los focos que sería interesante revisar; fundamentalmente por parte de las JD de las entidades.

En la primera dimensión que hace relación a las funciones, la valoración de la misma DT hacía sí misma coincide con la valoración de los STRED es de un nivel de fortalecimiento medio alto. Sin embargo la JDRED la sitúa en el nivel máximo. (4).

En cuanto a la coordinación con la JDRED, la mirada de la DT coincide con la de los ST de las entidades, valorando esta dimensión con un nivel de fortalecimiento medio alto. La JDRED valora esta dimensión con un nivel alto, los STRED con un nivel medio y las JD con un nivel de fortalecimiento bajo.

En cuanto a valores, que tiene que ver con la credibilidad, la DT es valorada con un nivel de fortalecimiento medio alto por los STRED y un nivel alto por la JDRED.

Con respecto al conocimiento de las entidades, los STRED valoran la DT con un nivel medio, al igual que la ST, la JD con un nivel bajo y la JDRED con un nivel alto. La mirada de la misma DT se sitúa en el nivel de fortalecimiento medio-alto.

La DT valora el apoyo de las entidades con un nivel medio alto.

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

Análisis de la Red. Oficina Técnica de Madrid.

Las entidades participantes en la realización de la encuesta sobre el fortalecimiento de la Red en Madrid fue COCEMFE. Es importante resaltar que en esta oficina no se cuenta con el foco de JDRED.

Número de cuestionarios realizados según foco			
FOCO	Total	H	M
JD	1	1	0
ST	15	10	5
PA	1	1	0
US	2	1	1
STRED	1	0	1
DT	1	0	1
Total	21	13	8

Análisis general de la Red.

DIMENSIONES RED	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC MADRID					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Estructura Orgánica	3	2	1	2	2	2
Planificación Estratégica	4	3	1	2	2	2
Intercambio y trabajo en Red	3	3	1	3	2	2
Posicionamiento Social	3	2	0	2	2	1
Gestión de recursos económicos	4	3	1	3	2	2
Principios y valores	4	3	0	3	2	2

En términos generales podemos decir, que las valoraciones de la Red se sitúan entre el nivel medio alto fundamentalmente por parte de la JD, un nivel medio alto por parte de los ST y STRED y un nivel medio por parte de la DT; el personal de apoyo de la entidad valora la Red en un nivel medio bajo.

Con respecto a la primera dimensión; estructura orgánica, existe un consenso entre los focos de la Dirección Técnica y los STRED valorando en un nivel medio mientras que la JD lo valora en un nivel medio alto.

En la dimensión de planificación estratégica, que está relacionado con la visión estratégica, el cumplimiento de objetivos, la evaluación participativa, y la cobertura geográfica por parte de las OTCs, nos encontramos con que la valoración más alta viene dada por el foco de la JD, con un nivel de fortalecimiento alto, mientras que los ST la valoran con un nivel medio, las DT y los STRED los valoran en un nivel medio y el personal de apoyo con un nivel bajo.

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

En las dimensiones de intercambio y trabajo en Red; que contempla la comunicación, el papel de las entidades de la Red, entre otros, se da un consenso entre los focos de JD, ST y STRED con la percepción de un fortalecimiento de nivel medio alto. Por otro lado, nos encontramos con un nivel de fortalecimiento bajo por parte de la DT y un nivel de fortalecimiento medio bajo por el personal de apoyo.

Intercambio y trabajo en Red; dimensión que contempla la comunicación, el papel de las entidades de la Red, el intercambio de experiencias y la realización de proyectos comunes, valoramos un consenso por focos de JD, ST y STRED con la percepción de un fortalecimiento de nivel medio alto. La DT valora esta dimensión con un nivel de fortalecimiento medio y el personal de apoyo en un nivel inferior a la DT.

En cuanto al posicionamiento social, que recoge aspectos como la capacidad de negociar con los gobiernos, la difusión permanente de los logros y actividades, existe un consenso entre los focos de STRED y ST con un nivel de fortalecimiento medio, la DT lo valora con un nivel medio y la JD con un nivel medio alto. En esta dimensión el foco de personal de apoyo contesta con un NS/NC.

Con respecto a la gestión de recursos económicos, los STRED y los ST valoran la Red con un nivel de fortalecimiento medio alto, la JD con un nivel alto y la DT con un nivel medio. En esta dimensión el foco de personal de apoyo responde con un nivel bajo de fortalecimiento. Es importante destacar que esta dimensión recoge los aspectos de autosostenibilidad, apoyo efectivo a integrantes, gestión financiera efectiva entre otros.

Finalmente, los valores y principios, la JD lo valora en un nivel de fortalecimiento alto, los ST y STRED en un nivel medio alto y la DT en un nivel medio.

Dimensión de Servicios Técnicos de la Red

DIMENSIONES SERVICIOS TÉCNICOS	NIVEL FORTALECIMIENTO OTC MADRID					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	3	3	3	2		3
Capacitación	3	3	3	0		3
Gestión Financiera	3	3	2	2		3
Sistema de información y coordinación	4	3	1	2		3
Apoyo de la Junta Directiva Red	4	3	0	1		3
Cualificación Servicios Técnicos	4	3	2	3		3
Servicios	4	2	0	1		2
Valores	4	3	0	4		3

Las valoraciones hacia las dimensiones del foco de Servicios Técnicos de la Red, en la Oficina de Madrid oscila entre el nivel medio alto de fortalecimiento. Las valoraciones son diferentes entre todos los focos. La DT, junto con la JD y ST ubica el nivel de fortalecimiento en un nivel medio alto, los STRED y el personal de apoyo lo ubica en un nivel medio.

En las dimensiones de función y capacitación, existe un consenso entre los focos, con una definición del nivel de fortalecimiento medio alto, por parte de todos los focos a excepción del foco de los STRED, que tiene una mirada crítica a su propia práctica, valorando el nivel de fortalecimiento un nivel por debajo que el resto de focos.

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

Si recogemos la dimensión de gestión financiera, existe un consenso entre los focos de JD, ST y DT, con una valoración de un nivel medio alto y una valoración de un nivel por debajo (nivel medio) por parte de los STRED y PA.

En los sistemas de información y coordinación nos encontramos con que desde la OTC de Madrid, la JD valora el fortalecimiento con un nivel alto, desde los focos de DT y ST con un nivel medio alto, para los STRED con un nivel medio y para los PA con un nivel bajo.

En la dimensión sobre la dimensión de apoyo de la Junta Directiva de la Red, el nivel de fortalecimiento más alto es definido por el foco de JD, el nivel medio alto definido por DT y ST. EL foco de STRED valora el nivel de fortalecimiento en esta dimensión con un nivel bajo y el foco de PA responde con un NS/NC.

La cualificación de los STRED es valorada con un nivel medio alto por parte de la JD, los ST, STRED y DT con un nivel medio alto y el PA los valora con un nivel medio bajo.

Los servicios, que recoge el aspecto de un reparto equitativo del trabajo para con las entidades, se valora con un fortalecimiento alto desde la JD, con un consenso entre la DT y ST con un nivel medio y una valoración de un nivel de fortalecimiento medio bajo por parte de los STRED.

Finalmente, la dimensión de valores, que tiene que ver con la credibilidad de los mismos STRED, existe un consenso entre los STRED y la JD, valorando la dimensión con un nivel alto, una valoración de la DT y ST de un nivel medio alto, y finalmente una valoración de los PA con un respuesta de NS/NC.

Dimensiones de la Junta Directiva de la Red

DIMENSIONES JUNTA DIRECTIVA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC MADRID					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones	4	3	0	3		2
Comunicación				2		2
Posicionamiento Político	4	2	0	2		1
Credibilidad	3	3	0	0		1
Trabajo en Equipo	3	3	0	2		1
Transparencia	3	3	0	3		0
Cualificación de la Junta Directiva	3	3	2	3		2
Sistema democrático	3	3	0	0		2

En general los niveles de fortalecimiento definidos por la JD, ST son entre el nivel alto y medio alto, también los STRED los valora entre en nivel alto y medio y la DT entre un nivel medio y medio bajo.

En cuanto a las funciones, la valoración de la JD es de muy fortalecida con respecto al quehacer de su JDRED, los ST y los STRED lo valoran con un nivel de fortalecimiento medio alto, y la DT con un nivel medio. El foco de PA los valora con una respuesta de NS/NC.

Si nos fijamos, existe un consenso entre la DT y STRED, valorando dicha dimensión con un nivel de fortalecimiento medio.

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

En la dimensión de posicionamiento político; que tiene que ver con el trabajo frente a los estados, la JD lo valora con un nivel alto de fortalecimiento, existe un consenso entre los focos de ST y STRED, y la DT valora con un nivel de fortalecimiento bajo.

En cuanto al trabajo en equipo, existe un consenso entre la JD y ST, con un nivel medio alto de fortalecimiento, los STRED lo valoran con un nivel medio, la DT con un nivel bajo y la PA contestan con un NS/NC.

Respecto a la dimensión de transparencia, existe un consenso entre los focos de JD y ST y STRED mientras que tanto la PA y DT responde con un NS/NC.

En cuanto a la cualificación de la Junta Directiva, también se da un consenso entre los focos de JD, ST y STRED con una definición de un nivel de fortalecimiento medio alto. El resto de focos, la DT y el PA lo definen con un nivel medio.

Finalmente en cuanto a la dimensión del sistema democrático; que tiene que ver con el aspecto de funcionamiento democrático de la propia JDRED, es valorado con un nivel medio alto de fortalecimiento por parte de la JD y ST, un nivel medio por parte de la DT y una respuesta de NS/NC por parte de los PA y STRED.

Dimensiones de la Dirección Técnica de la Red

DIMENSIONES DIRECCIÓN TÉCNICA	NIVEL FORTALECIMIENTO RED OTC MADRID					
	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT
Funciones				3		3
Coordinación con la Junta Directiva	4	3	2	2		3
Valores				3		
Conocimiento de las entidades	4	3	2	0		3
Apoyo de las entidades						3

En General, las dimensiones que tienen que ver con el trabajo de la Dirección Técnica es valorada entre los niveles alto (J); medio alto (STRED, ST) y medio (PA).

En cuanto a las funciones, la autopercepción de la DT coincide con la percepción de los STRED siendo la valoración de un nivel de fortalecimiento medio alto.

La coordinación con la Junta Directiva, es de una valoración de un nivel medio por parte de los ST, un nivel alto de los JD, un nivel medio por parte de los STRED y PA. La autopercepción de la DT coincide con el nivel medio alto y con el foco de los ST.

En cuanto a los valores, que recoge el aspecto de credibilidad, los STRED valoran a la DT con un nivel de fortalecimiento medio alto.

En cuanto al conocimiento de las entidades, la JD valora con un nivel alto, los ST y los STRED con un nivel medio alto, los PA con un nivel medio y los STRED contestan con un NS/NC.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de apoyo a las entidades, la DT valora este apoyo con un nivel de fortalecimiento medio alto.

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

1.2. Resultados del taller para el análisis del fortalecimiento institucional de la red y de sus entidades. Resultados del análisis cualitativo.

En el documento metodológico se apunta que el taller celebrado en Quito se realizó con la finalidad de profundizar en aspectos cualitativos sobre algunas de las dimensiones incluidas en el análisis. A continuación, se presentan los resultados, según foco, obtenidos en el taller. Para ello, se conformaron grupos de trabajo, a los que se le facilitaron las dimensiones y las variables que las describen, con el objetivo de que sobre cada una de las primeras, explicitaran, problemáticas o dificultades que hacen que esas dimensiones se encuentren en un nivel no deseado de fortalecimiento. Además, se les solicitó que formularan, estrategias orientadas a superar las situaciones susceptibles de ser mejoradas.

Los apartados incluidos a continuación recogen las dimensiones trabajadas por los participantes en el taller y las variables o aspectos incluidos a modo orientativo, también facilitados. La información recogida en las tablas corresponden a las dificultades identificadas por cada foco en relación a la dimensión, así como los mecanismos de mejora propuestos.

Por último, como insumo del taller, se presentan las propuestas realizadas por los participantes agrupados según oficina técnica (representantes de las entidades junto con los servicios técnicos de la Red correspondientes), a excepción de la oficina técnica de Madrid.

En cuanto a la participación en el taller, por parte de las entidades se contó con sus representantes en la Red, no pudiendo contar con la presencia de los focos participantes en las fases anteriores (servicios técnicos, personal de apoyo y usuarios); Por parte de la Red, se contó con los aportes de los servicios técnicos de las cinco oficinas y parte de su directiva.

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

Dimensión Estructura Orgánica.

Las variables aportadas para el análisis de la dimensión fueron los siguientes:

- a. Conocimiento de estatutos.
- b. Cumplimiento del organigrama
- c. Normas bien establecidas y cumplimiento de las mismas.

FOCOS	DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANICA	
	DIFICULTADES IDENTIFICADAS	PROPUESTAS DE MEJORA
Entidades	<ul style="list-style-type: none"> - No hay dificultad para conocer el estatuto ya que es básico. - Desconocemos el cumplimiento del organigrama. - Aunque se cumple el estatuto el rol del presidente es figurativo. - Las normas están bien establecidas pero el cumplimiento es mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor comunicación transversal en todos los niveles del organigrama. Por ejemplo, a las nuevas entidades no se les dio una bienvenida formal. - Proponemos desde el próximo mandato un presidente más activo y que aquellos que han ejercido el cargo queden como miembros honorarios. - Bregar por el cumplimiento de las normas y tomar una actitud proactiva en todos los niveles.
Servicios Técnicos de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento de los estatutos. - Cumplimiento parcial del organigrama : <ul style="list-style-type: none"> - Asamblea: sí - Directiva: no - Dirección técnico: sí. - Normas establecidas pero escaso cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización: regional, nacional, local. - Fomentar el buen funcionamiento de la estructura. - Búsqueda de mecanismos de difusión.
Directorio de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de estatutos: bajo nivel de conocimiento en general. - Cumplimiento del organigrama: regular. - Normas bien establecidas y cumplimiento de las mismas: regular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las instituciones de la Red sean más participativas para fortalecer la Red.

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

Dimensión Planificación estratégica.

Las variables aportadas para el análisis de la dimensión fueron los siguientes:

- a. Visión estratégica compartida.
- b. Conocimiento de los objetivos y cumplimiento de los mismos.
- c. Evaluación participativa, seguimiento y evaluación adecuado de las actividades.
- d. Conocimiento del Plan Estratégico.

FOCOS	DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
	DIFICULTADES IDENTIFICADAS	PROPUESTAS DE MEJORA

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

<p>Entidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre el punto a: Se ha quedado a nivel de directiva de la Red, no hubo un proceso de retorno de los miembros y tampoco un sistema de seguimiento y monitoreo. - Existe un conocimiento de los objetivos en un bajo % de los miembros, se desconoce su nivel de cumplimiento. - Sobre el punto d: se conoce pero en forma limitada, porque no se ha divulgado ni socializado. Los miembros nuevos no cuentan con él y lo desconocen. En general se desconoce su nivel de ejecución. - No hay una planificación estratégica compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar e implementar un proceso sistemático de doble vía de información y comunicación a todo nivel desde el directorio de la Red hacia las entidades miembro. - Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento y seguimiento participativo en todos los niveles de actuación. - Planificar, organizar y ejecutar a nivel local, eventos de socialización y participación de los miembros de las entidades, con el apoyo de los técnicos de la Red. - Existe una evaluación limitada y con sesgo de parte de los miembros en todos los aspectos del proceso, desde su formulación hasta su evaluación final. - Proponemos elaborar una planificación estratégica acorde a las nuevas necesidades de la Red. - Mayor comunicación fluida, mayor participación, seguimiento y evaluación de las actividades de la planificación estratégica - Plasmear la planificación estratégica en proyectos y acciones concretas.
-------------------------	---	--

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

<p>Servicios Técnicos de la Red</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de todo originado por desconocimiento de elementos base: estatutos, plan estratégico. - Falta de planes operativos. - Falta de manejo de Red (Suma de entidades, no una unidad) - El manejo es de uno a uno y normalmente bilateral: 1 persona de la entidad con 1 técnico y limitado personal para alcanzar logros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de planes operativos como La Red, no como oficina. - Estrategia de comunicación, información, apropiación. - Evaluación y seguimiento de objetivos, resultados y metas.
<p>Directorio de la Red</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre punto a: Diferentes visiones de la red. - Sobre punto b: Son más conocidos por los países donde están las oficinas técnicas. - Sobre punto c: ha sido cumplido en función al desarrollo del proyecto de las oficinas técnicas. <p>Sobre el punto d: Bajo nivel de conocimiento del plan estratégico de la Red.</p>	

Dimensión Intercambio o trabajo en Red.

Las variables aportadas para el análisis de la dimensión fueron las siguientes:

- a. Comunicación fluida.
- b. Papel activo de las entidades en la Red.
- c. Intercambio de experiencias entre los miembros de la Red.
- d. Realización de proyectos comunes.

FOCOS	DIMENSIÓN INTERCAMBIO O TRABAJO EN RED	
	DIFICULTADES IDENTIFICADAS	PROPUESTAS DE MEJORA
Entidades	<ul style="list-style-type: none"> - El intercambio o trabajo en Red: muy limitado la comunicación de la Red, el papel activo, intercambio de experiencias y no se conocen proyectos comunes. - Falta estimular la formación y capacitación tecnológica de los líderes y el personal de oficina de las entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debemos de explotar de las oportunidades que ofrece la tecnología de la comunicación para el fortalecimiento de la Red. - La tecnología puede ser un espacio de fortalecimiento tecnológico de las entidades miembro. - Recuperar la comunicación tradicional: boletín, brochures, trípticos y carpeta. - No hay una distribución geográfica y práctica de las OTR. Lo mejoramos redistribuyendo de manera regional y equitativa las OTR: 1 OTR para Ecuador y Perú y otra OTR para el cono Sur (Argentina, Paraguay y Bolivia) con posibilidades de expansión. Instalar un técnico local. - La tercera etapa (Consolidación de la Red) no fue consultada con las organizaciones miembro. Lo mejoramos: Valoramos el éxito de haber conseguido la continuidad, sin embargo, proponemos para próximas etapas un mecanismo más participativo. - Mayor involucramiento del técnico a partir de las propias entidades miembro. <p>No hay intercambio ni trabajo en Red, lo mejoramos con la mejora de la página web de la Red, de la base de datos de todos los miembros.</p>

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

<p>Servicios Técnicos de la Red</p>	<p>- No se ha producido un real proceso de asunción e institucionalización que permita y garantice:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. una adecuada comunicación. 2. Papel activo de las entidades de la Red. 3. Intercambio de experiencias. 4. Abordaje de proyectos comunes. <p>- No se han abordado los mecanismos existentes. Las iniciativas trabajadas han sido puntuales y limitadas.</p> <p>- No hay una visión de conjunto en asunción de proyectos comunes.</p>	<p>- Desatar procesos de concientización sobre la importancia que amerita el intercambio o trabajo conjunto.</p> <p>- Creación, ejecución, seguimiento de mecanismos: comunicación, socialización e intercambio.</p> <p>- Sistematizar experiencias.</p> <p>- Canales, mecanismos, instaurar medición del proceso.</p>
<p>Directorio de la Red</p>	<p>- Punto a: Deficiente.</p> <p>- Punto b: Aquellos directamente vinculados al proyecto de las oficinas técnicas.</p> <p>- Punto c: Experiencias poco conocidas.</p> <p>- Punto d: Experiencias poco conocidas.</p>	

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

Dimensión Gestión de recursos económicos.

Las variables aportadas para el análisis de la dimensión fueron los siguientes:

- a. Autosostenibilidad.
- b. Gestión financiera efectiva.

FOCOS	DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECUSOS ECONÓMICOS	
	DIFICULTADES IDENTIFICADAS	PROPUESTAS DE MEJORA
Entidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a: No existe mecanismos para la autosostenibilidad de la Red. - Sobre b: No existe informe financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a: La autosostenibilidad es función del comité ejecutivo. - Sobre b: Elaborar un informe financiero.
Servicios Técnicos de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento generalizado de la gestión financiera de la Red.- Imposible valorar la efectividad - No hay autosostenibilidad. Dependencia de un financiador (AECI). - Dependencia de una entidad propositiva que es COCEMFE. - Incapacidad de generar recursos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de aportes equitativos y proporcional para que las entidades tengan financiación directa de la Red. - Una perspectiva a largo plazo es la autosostenibilidad a través de proyectos. - Búsqueda de alternativas de financiación. - Un rol propositivo de las entidades/ OTR. - Un planteamiento de proyectos que permitan la autogestión. La transparencia, la comunicación, mecanismo de seguimiento y evaluación y auditoria externa.
Directorio de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre el punto a: Se ha sostenido del apoyo financiero del proyecto de las oficinas técnicas. - Sobre el punto b: la gestión financiera es nula 	<ul style="list-style-type: none"> - No depender de un solo proyecto y construir nuestros propios recursos sin desmeritar el proyecto de las oficinas técnicas que hasta ahora fue lo que le ha dado vida a la Red.

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

Dimensión Principios y valores organizativos

Las variables aportadas para el análisis de la dimensión fueron los siguientes:

- a. Equidad de género.
- b. Unión entre miembros de la Red.
- c. Mecanismos de participación adecuados.

FOCOS	DIMENSIÓN VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS	
	DIFICULTADES IDENTIFICADAS	PROPUESTAS DE MEJORA
Directorio de la Red	- Sobre la punto a: se ha cumplido desde su origen. - Sobre el punto b: hay ciertos niveles de unidad pero hay que fortalecerla. - Sobre el punto c: no hay mecanismos de participación.	

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

Propuestas para la mejora del fortalecimiento de la Red, elegidas por las Oficinas Técnicas (servicios técnicos, entidades y directorio)

Estas propuestas fueron trabajadas y desarrolladas en la última jornada de trabajo del Taller en Quito.

1. Oficina técnica de Perú.

Propuestas 1:

Realización de una base de datos de las entidades.
Demanda identificada La necesidad de una comunicación transversal fluida y dinámica, para que la Red tenga un real funcionamiento
Objetivos A. Conseguir la interacción real y efectiva entre las entidades miembro B. Fortalecer entre todos los niveles de la Red la comunicación e información
Actores Implicados/ Reparto de la ejecución Las entidades- Las OTR
Acciones concretas a. Cada entidad brinda información a su OTR correspondiente b. Cada OTR sistematiza la información en una base de datos. c. Cada seis meses se actualizará, aunque si hubiere algún cambio es responsabilidad de cada entidad el informarlo. d. Se pondrá información en la web de la Red, y se creará un e-group o mailing e. Se pondrá en versión digital la revista anual
Área geográfica Para todas las OTR
Duración de la propuesta Indefinida

Redistribución geográfica de las oficinas técnicas
<p style="text-align: center;">Demanda identificada</p> <p>Redistribución de manera regional y equitativa de las OTR, conforme la nueva coyuntura</p>
<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <p>A. Asegurar una redistribución geográfica y equitativamente redistribuida entre las entidades</p> <p>B. Fomentar el crecimiento regional de la Red (Uruguay y Chile)</p>
<p style="text-align: center;">Actores Implicados/ Reparto de la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entidades pertenecientes a Perú, Ecuador, Bolivia, Paraguay y Argentina - Los cinco países involucrados y los equipos
<p style="text-align: center;">Acciones concretas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalar dos oficinas regionales: a) Países Andinos y b) Cono Sur 2. Un técnico expatriado en cada oficina regional, que asesore, capacite a los técnicos locales (Un técnico local por cada país donde exista, como mínimo, 3 ONGs locales o dos OING de tipo federaciones o confederaciones)
<p style="text-align: center;">Área geográfica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Andina: Ecuador, Perú Bolivia 2. Cono Sur: Paraguay y Argentina <p>Oficina técnica del Cono Sur en Buenos Aires, Argentina</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se optimizan los recursos económicos, entre otras cosas debido al tipo de cambio de euro a la moneda local, el movimiento se puede realizar por vía terrestre entre países, etc 2. Crece un ámbito propicio para el crecimiento de la Red en entidades y países 3. El acercamiento del técnico a la realidad local y de las entidades permitirán elaborar proyectos acordes al contexto 4. Mayor implicación de la acción de fortalecimiento de la Red (Servicios técnicos locales) 5. Ubicación estratégica de Buenos Aires, Argentina, en la región del cono Sur (considerada: Paraguay, Uruguay, Chile y el resto de provincias de Argentina)

2. Oficina técnica de Ecuador:

Redistribución geográfica de las oficinas técnicas
Primer grupo: Bolivia, Perú y Ecuador
Segundo Grupo: Argentina y Paraguay

Estrategia de intercambio de la Red.
Acciones concretas: Dos reuniones anuales por OTR
Una reunión anual de la Red
Base de datos sobre proyectos e iniciativas
Un responsable de comunicación
Redacción de un boletín/ revista anual

3. Oficina técnica de Dominicana:

<p>Proyecto de la Red sobre fortalecimiento de los Derechos Humanos en las personas con discapacidad en Latinoamérica.</p>
<p>Demanda identificada</p> <p>El presente proyecto está orientado a contribuir a un mayor conocimiento y promoción de los Derechos Humanos de las Personas con discapacidad en América Latina a través de los diversos objetivos en que trabajan las entidades miembro de la Red</p>
<p>Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir a un mayor conocimiento y promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad en América Latina a través de los diversos objetivos en que trabajan las entidades miembro de la Red 2. Contribuir al fortalecimiento de la Red y de sus entidades miembro (Autosostenible)
<p>Actores Implicados</p> <p>Las entidades de la Red y los Servicios Técnicos</p>
<p>Reparto de la ejecución</p> <p>Entidades: Elaboración de un documento que sirva de insumo para la elaboración de la propuesta de proyecto</p> <p>Servicios técnicos: Revisión, corrección y consolidación de una propuesta conjunta</p> <p>Entidades y servicios técnicos: deberían consensuar validar la propuesta, después presentar la propuesta ante la Red</p>
<p>Acciones concretas</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Elaboración de los insumos b. Elaboración de la propuesta c. La validación de la propuesta (proyecto) d. Presentación ante la Red
<p>Área geográfica</p> <p>América Latina</p>
<p>Duración de la propuesta</p> <p>60 días para elaborar la propuesta</p>

Elaboración de un documento por entidad que contenga recomendaciones a ser trabajadas por las entidades para el fortalecimiento de las mismas y de la Red.
Demanda identificada Con la presente propuesta se pretende identificar aciertos y desaciertos que permitan reorientar y potenciar acciones y optimizar los recursos para el logro de un mayor impartido en su trabajo
Objetivos 1. Afianzar el trabajo de las entidades de la Red, de su identidad y de su compromiso
Actores Implicados Los servicios técnicos y las entidades
Acciones concretas a. Elaboración del documento propuesto
Área geográfica América Latina
Duración de la propuesta 2 meses

4. Oficina técnica de El Salvador:

Jornadas de socialización, información e intercambio de experiencias.
Demanda identificada Vacío de información (documentos red y entidades)
Objetivos <ol style="list-style-type: none">1. Mejor conocimiento de la Red por parte de las entidades para potenciar su nivel de apropiación2. Obtener insumos base para la elaboración del POA
Actores Implicados Todas las entidades de la Red de Centro América y Oficina de El Salvador Las coordinación a cargo de la oficina técnica de El Salvador y participación activa de las entidades
Acciones concretas <ol style="list-style-type: none">a. Diseño, planificación de actividades.b. Implementaciónc. Evaluación
Área geográfica Todas las entidades de Centro América/ Sede El Salvador
Duración de la propuesta Julio-Diciembre de 2005 Se definirá en el diseño su implementación

Además, el grupo identificó estas propuestas:

- b. Elaboración de un Plan Operativo Regional.
- c. Implementación de una Escuela de Líderes.

2. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS DE LA RED

En cuanto a las dimensiones del Análisis General de Red:

- Se considera importante revisar la dimensión de Estructura Orgánica de Red, en lo que se refiere al conocimiento de los Estatutos de la Red. Este aspecto es fundamental, ya que tanto por la información recogida en los cuestionarios como en el “Taller de Quito” se da un reconocimiento explícito del desconocimiento de los mismos. A este nivel, en los estatutos se explica las funciones de cada actor involucrado en el trabajo en Red, léase, Junta Directiva de la Red, Servicios Técnicos, Dirección Técnica, unido con los procedimientos del trabajo de la Asamblea, espacio representativo de las entidades que conforman la Red. Este desconocimiento provoca sin duda una falta de claridad; confusión que resulta imprescindible saldar para que el trabajo que se realice sea eficiente.

Al hilo de ello, es importante distinguir dentro del organigrama de la Red, lo que es esta y lo que es el proyecto de fortalecimiento institucional. También se aprecia una confusión clara, que es necesario superar.,

El equipo evaluador considera que están los recursos necesarios, a todos los niveles, para aclarar por un lado, lo que es la Red (todo ello está explicitado en los Estatutos de la misma, estando al alcance de las entidades miembro) y lo que es el proyecto de fortalecimiento institucional, cuya promoción se da desde la entidad COCEMFE y la Dirección Técnica de la Red. A este nivel unido a esta cuestión, si es interesante revisar los mecanismos de información y difusión al interior de la Red. Se recomienda que se explicita de manera escrita, quien hace qué, y cuándo se informa al respecto. Esto se puede definir en un manual de procedimiento, donde se recojan las funciones de los distintos agentes; y los mecanismos de información con respecto a las acciones que realizan. Esto daría un sentido de transparencia a las acciones y el trabajo de la Red. Ciertamente, que en aunque en los Estatutos esté recogido, la complejidad de la acción va aumentando, y es necesario desarrollar herramientas de trabajo al interior de la Red, distinguiendo en la medida de lo posible, herramientas de trabajo para la propia Red, y para el proyecto de fortalecimiento institucional.

- Otra dimensión importante a revisar es la de Gestión de Recursos Económicos; en los aspectos que se refieren a:
 - autosostenibilidad;
 - apoyo efectivo a integrantes;
 - gestión financiera efectiva

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

- o reparto de responsabilidad financiera de los fondos de la Red entre las entidades.

Si bien es cierto que estos aspectos resultan de una complejidad importante, es necesario socializar alternativas, líneas de trabajo al respecto por parte del directorio de la Red con apoyo de los servicios técnicos y las entidades. Hasta el momento los recursos que se han obtenido para el desarrollo de la Red han venido de la mano de la cooperación internacional y de un proyecto aprobado por la Agencia Española de Cooperación Internacional, Fundación Once canalizado por la entidad de COCEMFE. A este nivel, es importante realizar una reflexión estratégica entre el directorio de la Red junto con las Entidades, apoyados por el conocimiento de los Servicios Técnicos, para visualizar teniendo en cuenta el contexto internacional, estrategias de captación de recursos con miras a la autosostenibilidad.

El importante el trabajo que ha realizado la entidad COCEMFE, es interesante que sea sumado por más entidades pertenecientes a la Red. El equipo evaluador si contempla una importante diversidad de recursos a todos los niveles por parte de las entidades, siendo importante pensar más en Red; y buscar caminos convergentes entre todos los miembros. Subrayamos que la riqueza por la diversidad de entidades, países y conocimiento es loable.

La distribución geográfica de la Red debe ser sometida a estudio y valoración. A largo del diagnóstico se ha identificado la necesidad de mejorar el acercamiento y conocimiento de los servicios técnicos sobre las entidades así como aumentar las ocasiones de encuentro entre entidades así como la calidad de los mismos.

En cuanto a las dimensiones del Análisis de Servicios Técnicos de la Red:

- Como conclusión de partida, se deben establecer mecanismos para profundizar en aquellas variables que han resultado peor valoradas, con el objetivo de clarificar hasta donde llega el papel de los STRED y qué es lo que esperan las entidades de ellos. Quizá exista un desfase entre ambos conceptos y la consulta puede ayudar a superarlo. En concreto sería muy interesante profundizar en: qué y cómo gestionan recursos los STRED; sobre qué deben y a quien capacitar; qué sistema de información y coordinación con entidades existe y qué se demanda (carencias o necesidades de información), quien la demanda, etc.
- Valorar la calidad humana de los servicios técnicos de la Red como una fortaleza que debe ser aprovechada por todas las personas implicadas.
- En el mismo sentido, la cualificación profesional, valorada positivamente de los servicios técnicos debe ser un recursos a explotar, por parte de JDRED, DT y entidades.

- Volviendo a la cuestión de los recursos financieros, por ser un tema recurrente en el análisis, debe generarse un proceso informativo que permita aclarar y profundizar qué, cuanto y cómo gestionan los servicios técnicos. Con ello que se podrían superar confusiones y dudas por parte de las entidades sobre esta cuestión.
- La capacitación brindada por los STRED debe partir de necesidades claramente identificadas y, en cualquier caso, demandadas por las entidades receptoras. La selección de las personas participantes debe ser, igualmente, escrupulosa, , ajustada a las necesidades identificadas y basada en criterios de aprovechamiento de los recursos y de capacidad de multiplicación en el seno de las entidades.
- El análisis arroja una valoración baja sobre los servicios prestado por parte de los servicios técnicos. Sin duda, este tema merece un amplio debate, que permita clarificar qué servicios están poco valorados, cómo deberían ser, etc., evitando que tal valoración sea obviada. La JDRED juega un papel fundamental en este proceso.
- Se recomienda revisar variables referida al apoyo de la Junta Directiva a los servicios técnicos, concretamente a que la Directiva marque las pautas de funcionamiento de los servicios técnicos. Este apartado está muy relacionado con lo referido a la Estructura Orgánica de la Red. Es importante aclarar funciones de la Junta Directiva de la Red y que esta muestre el trabajo que ha realizado en un periodo de tiempo de forma transparente. Este aspecto ha de ser revisado por el Directorio de la Red junto con los servicios técnicos de la misma. En la medida de lo posible los consensos se han de ir plasmando por escrito en herramienta concretas, bien sea memorias, manuales de funciones, y herramientas que sean enmarcadas en planificaciones estratégicas y operativas de la propia Red.

En cuanto a las dimensiones del Análisis de la Junta Directiva de la Red:

- Hay tres dimensiones que son importantes a revisar, la primera de ellas es la de trabajo en equipo, que se refiere a la cohesión del Directorio de la Red. En los cuestionarios como en las percepciones más cualitativas que se recogen del " Taller de Quito", se observa que este es un aspecto en el que es necesario que trabaje la Junta Directiva de la Red. Esta, es la representación máxima de la propia Red, ellos representan a las entidades, y si bien es cierto, que es fundamental el diálogo con las mismas, lo es también que se haga desde una única voz; que no es más que la cohesión de sus miembros. El liderazgo de la Junta Directiva de la Red es importante que sea colectivo. Tal y como se recoge en el marco teórico del presente documento en torno a Fortalecimiento Institucional, es muy habitual los tipos de liderazgo personalistas, que aunque sin quitar valor, no dejan de restar a la riqueza de un liderazgo más colectivo. Es importante buscar canales de comunicación, y compromisos al respecto, a la vez que diversificar tareas entre sus miembros.

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

- La dimensión de transparencia es importante ser revisada. Esta es una dimensión recogida desde las entidades como un indicador de fortalecimiento institucional de la Red. El funcionamiento transparente tiene que ver en primer lugar con la claridad y con la responsabilidad de dar cuentas del trabajo realizado. Para ello, sistematizar el mismo en herramientas procedimentales tan sencillas como informes, memorias, actas de reuniones es fundamental. Pero no únicamente eso, sino saber utilizar los canales adecuados para difundir dichos documentos de manera clara y ordenada. Si bien es importante recoger la información, más aún lo sea enviarla por los canales adecuados. Ello suma a la transparencia en la gestión. El trabajo en equipo ayuda de manera importante en la transparencia.
- Finalmente, la dimensión de posicionamiento político también se recomienda sea revisada. Esta dimensión se refiere al trabajo del directorio frente a los distintos estados. Es importante para ello, la cohesión entre el mismo directorio, la *construcción de un proyecto político* definido, con metas claras, con acciones concretas, sin duda el trabajo en equipo y la transparencia son ingredientes fundamentales en la construcción de esta dimensión. Reiteramos que el potencial de la Red es importante, y es un reto construir un proyecto político entorno a ello.

En cuanto a las dimensiones del Análisis de la Dirección Técnica de la Red:

- La valoración de la Dirección Técnica ha sido de un nivel medio alto en todas las dimensiones. Aún así si se considera importante revisar la dimensión de Coordinación con la Junta Directiva, ya que a pesar de valorada de manera positiva, desde algunas OTCs consideran una dimensión a revisar. A este nivel, y plasmando algunas voces que surgían de los cuestionarios, es importante que el posicionamiento de la Dirección Técnica sea más técnico. Se considera fundamental encontrar un *equilibrio entre el papel político de la Red, liderado por la Junta Directiva, con un proyecto político y el papel técnico de la Red, con un proyecto técnico existente ya, liderado por la Dirección Técnica de la misma.*
- Se demanda un mejor conocimiento de las entidades por parte de la Dirección Técnica de la Red. Esta demanda parte de entidades que no se encuentran en países con oficina técnica. Se recomienda un mayor acercamiento por parte de la Dirección técnica a estas entidades.

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

3. ANEXOS

Resultados de los cuestionarios de los focos agrupados por oficina técnica:

- a. El Salvador
- b. Ecuador
- c. Perú
- d. República Dominicana
- e. Madrid

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de El Salvador.

ANALISIS RED. VALORACIONES PARTICIPANTES AGRUPADOS EN OFICINA TECNICA DE EL SALVADOR						
DIMENSION RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Estructura orgánica	1,97	-	-	1,75	2,00	1,91
Planificación Estratégica					2,00	2,00
Planificación Estratégica	2,63	2,19	2,65	2,68		2,54
Intercambio y Trabajo en Red	2,51	2,17	2,54	2,25	2,00	2,29
Posicionamiento Social	2,73	2,12	2,87	2,63	1,00	2,27
Gestión RREE	2,27	1,50	2,23	2,50	2,00	2,10
Principios y valores	2,97	2,57	3,23	3,17	2,00	2,79
MEDIA POR FOCOS	2,51	2,11	2,70	2,50	1,83	
VALORACION MEDIA DIMENSIONES RED						2,33
DIMENSION SERVICIOS TECNICOS RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	2,32	1,17	2,50	3,75	3,00	2,55
Capacitación	2,55	1,76	3,05	3,00	3,00	2,67
Gestión Financiera	2,34	1,64	2,33	3,13	3,00	2,49
Sistema de información, coordinación	2,72	2,29	2,93	3,19	3,00	2,83
Apoyo JD	2,29	1,38	1,90	3,25	3,00	2,36
Cualificación	3,06	2,48	3,00	3,75	3,00	3,06
Servicios	1,97	1,31	2,15	3,50	2,00	2,19
Valores	3,23	3,28	3,10	3,50	3,00	3,22
MEDIA POR FOCOS	2,56	1,91	2,62	3,38	2,88	
VALORACIÓN MEDIA DIMENSIONES SERVICIOS TECNICOS DE LA RED						2,67

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

DIMENSION JUNTA DIRECTIVA RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	2,19	1,18	2,24	2,63	2,00	2,05
Comunicación	-	-	-	2,75	2,00	2,38
Posicionamiento social	1,67	1,28	1,65	1,75	1,00	1,47
Credibilidad	3,03	2,55	2,85	2,75	1,00	2,44
Trabajo equipo	2,50	1,32	2,55	2,75	1,00	2,02
Transparencia.	2,10	1,34	2,30	3,00	0,00	1,75
Cualificación	2,87	2,18	2,75	3,50	2,00	2,66
Democrático	2,80	1,38	2,15	3,50	2,00	2,37
MEDIA POR FOCOS	2,45	1,60	2,36	2,83	1,38	
VALORACION MEDIA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED						2,12
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	-	-	-	3,75	3,00	3,38
Coordinación JDRED	2,94	2,34	3,30	3,25	3,00	2,97
Valores	-	-	-	3,75		3,75
Conocimiento	3,23	3,14	3,05	-	3,00	3,11
Valores	-	-	-	-	3,00	3,00
MEDIA POR FOCOS	2,70	1,97	2,83	3,39	2,46	
VALORACION MEDIA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA RED						3,13
MEDIA GENERAL POR FOCO	2,65	2,09	2,71	3,07	2,27	
VALORACION MEDIA DE LA RED PARTICIPANTES EL SALVADOR						2,56

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Ecuador

ANALISIS RED. VALORACIONES PARTICIPANTES AGRUPADOS EN OFICINA TECNICA DE ECUADOR							
DIMENSION RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Estructura orgánica	1,27	-	-	2,00	1,50	2,00	1,69
Planificación Estratégica	1,93	1,82	0,00	2,67	1,86	2,00	1,71
Intercambio y Trabajo en Red	1,73	1,69	0,00	2,33	2,00	2,00	1,63
Posicionamiento Social	2,13	2,15	0,00	2,60	1,50	2,00	1,73
Gestión RREE	1,58	1,38	0,00	2,04	1,38	2,00	1,40
Principios y valores	2,56	2,20	0,00	3,13	3,20	2,00	2,18
MEDIA POR FOCOS	1,87	1,85	0,00	2,46	1,91	2,00	1,68
VALORACION MEDIA DIMENSIONES RED							1,69
DIMENSION SERVICIOS TECNICOS RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	2,73	1,80	0,00	3,33	3,00	3,00	2,31
Capacitación	2,27	1,20	0,00	2,00	3,00	3,00	1,91
Gestión Financiera	1,07	0,75	0,00	2,52	1,81	3,00	1,53
Sistema de información, coordinación	2,36	1,67	0,00	2,67	2,43	3,00	2,02
Apoyo JD	1,87	0,90	0,00	2,33	1,50	3,00	1,60
Cualificación	2,60	1,50	0,00	3,00	2,50	3,00	2,10
Servicios	2,20	1,70	0,00	2,33	2,00	2,00	1,71
Valores	2,93	2,50	0,00	3,00	3,00	3,00	2,41
MEDIA POR FOCOS	2,25	1,50	0,00	2,65	2,41	2,88	
VALORACIÓN MEDIA DIMENSIONES SERVICIOS TECNICOS DE LA RED							1,89

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

DIMENSION JUNTA DIRECTIVA RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	1,78	0,93	0,00	2,42	2,13	2,00	1,54
Comunicación	-	-	-	2,33	1,00	2,00	1,78
Posicionamiento social	1,27	0,50	0,00	2,33	2,00	1,00	1,18
Credibilidad	2,67	1,80	0,00	3,00	2,50	1,00	1,83
Trabajo equipo	2,07	1,00	0,00	2,00	1,50	1,00	1,26
Transparencia	1,94	0,70	0,00	1,00	3,50	0,00	1,19
Cualificación	2,67	1,70	0,00	3,00	2,50	2,00	1,98
Democrático	2,53	1,30	0,00	2,00	4,00	2,00	1,97
MEDIA POR FOCOS	2,13	1,13	0,00	2,26	2,39	1,38	
VALORACION MEDIA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED							1,48
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	JDRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	-	-	-	3,67	4,00	3,00	3,56
Coordinación JDRED	2,20	1,30	0,00	3,67	3,50	3,00	2,28
Valores	-	-	-	3,67	3,50		3,59
Conocimiento	2,07	1,50	0,00	3,00	3,00	3,00	2,10
Valores						3,00	3,00
MEDIA POR FOCOS	2,14	1,40	0,00	3,50	3,50	3,00	
VALORACION MEDIA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA RED							2,58
MEDIA GENERAL POR FOCO	2,10	1,47	0,00	2,72	2,55	2,31	
VALORACION MEDIA DE LA RED PARTICIPANTES ECUADOR							1,91

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Perú

ANALISIS RED. VALORACIONES PARTICIPANTES AGRUPADOS EN OFICINA TECNICA DE PERÚ						
DIMENSION RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Estructura orgánica	1,28	-	-	1,66	2,00	1,65
Planificación Estratégica	2,64	2,16	2,28	2,41	2,00	2,30
Intercambio y Trabajo en Red	1,45	1,42	1,44	1,83	2,00	1,62
Posicionamiento Social	1,85	1,82	1,77	2,00	1,00	1,68
Gestión RREE	1,31	1,50	1,52	2,50	2,00	1,76
Principios y valores	2,61	2,58	3,20	2,66	2,00	2,61
MEDIA POR FOCOS	1,86	1,89	2,04	2,17	1,83	
VALORACION MEDIA DIMENSIONES RED						1,96
DIMENSION SERVICIOS TECNICOS RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	2,21	2,58	2,54	3,30	3,00	2,73
Capacitación	2,32	2,17	2,36	3,00	3,00	2,57
G.Financiera	1,39	1,32	0,68	2,83	3,00	1,84
Sistema de información, coordinación	2,34	2,17	2,28	2,83	3,00	2,53
Apoyo JD	0,85	0,88	0,36	1,33	3,00	1,28
Cualificación	2,50	2,17	2,09	3,00	3,00	2,55
Servicios	1,66	1,82	1,45	2,66	2,00	1,92
Valores	2,60	2,64	2,36	2,33	3,00	2,59
MEDIA POR FOCOS	1,98	1,97	1,76	2,66	2,88	
VALORACIÓN MEDIA DIMENSIONES SERVICIOS TECNICOS DE LA RED						2,25

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

DIMENSION JUNTA DIRECTIVA RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	0,60	0,32	0,45	0,41	2,00	0,75
Comunicación	-	-	-	0,66	2,00	1,33
Posicionamiento social	0,32	0,52	0,00	1,33	1,00	0,63
Credibilidad	1,21	1,52	0,36	1,00	1,00	1,02
Trabajo equipo	0,21	0,11	0,00	1,00	1,00	0,46
Transparen.	0,03	0,23	0,00	0,66	0,00	0,18
Cualificación	0,42	0,52	0,00	0,66	2,00	0,72
Democratico	0,42	0,47	0,10	0,00	2,00	0,60
MEDIA POR FOCOS	0,46	0,53	0,13	0,71	1,38	
VALORACION MEDIA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED						0,66
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	-	-	-	3,66	3,00	3,33
Coord.JDRED	0,33	0,25	0,00	1,00	3,00	0,91
Valores	-	-	-	2,50	-	2,50
Conocimiento	0,82	1,35	0,40	3,00	3,00	1,71
Valores	-	-	-	-	3,00	3,00
MEDIA POR FOCOS	0,51	0,65	0,15	1,81	3,00	
VALORACION MEDIA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA RED						1,80
MEDIA GENERAL POR FOCO	1,20	1,26	1,02	1,83	2,27	
VALORACION MEDIA DE LA RED PARTICIPANTES EL SALVADOR						1,66

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de República Dominicana

ANALISIS RED. VALORACIONES PARTICIPANTES AGRUPADOS EN OFICINA TECNICA DE REPÚBLICA DOMINICANA							
DIMENSION RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	JDRED	STRED	DT	MEDIA
Estructura orgánica	0,96	-	-	1,50	1,66	2,00	1,530
Planificación Estratégica	1,15	1,36	0,00	1,60	2,06	2,00	1,60
Intercambio y Trabajo en Red	1,06	1,22	0,00	1,14	1,72	2,00	1,14
Posicionamiento Social	1,28	1,16	0,00	1,75	2,00	1,00	1,75
Gestión RREE	1,13	1,73	0,00	1,71	1,91	2,00	1,71
Principios y valores	1,64	1,92	0,00	1,83	2,37	2,00	1,83
MEDIA POR FOCOS	1,198	1,478	0,000	1,58	1,95	1,83	
VALORACION MEDIA DIMENSIONES RED						1,37	
DIMENSION SERVICIOS TECNICOS RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	JDRED	STRED	DT	MEDIA
Funciones	1,26	2,44	0,00	1,00	2,33	3,00	1,67
Capacitación	1,20	1,66	0,00	0,50	2,50	3,00	1,47
G.Financiera	0,97	1,66	0,00	1,00	2,66	3,00	1,54
Sistema de información, coordinación	1,18	2,10	0,00	1,50	2,25	3,00	1,67
Apoyo JD	0,44	0,62	0,00	2,50	2,33	3,00	1,48
Cualificación	1,20	2,00	0,00	3,00	3,00	3,00	2,03
Servicios	0,92	1,44	0,00	2,50	2,33	2,00	1,53
Valores	1,40	2,66	0,00	2,50	3,00	3,00	2,09
MEDIA POR FOCOS	1,07	1,82	0,00	1,81	2,55	2,88	
VALORACIÓN MEDIA DIMENSIONES SERVICIOS TECNICOS DE LA RED						1,68	

DIMENSION JUNTA DIRECTIVA RED	FOCOS PARTICIPANTES						
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	JDRED	STRED	DT	MEDIA
Funciones	0,65	0,75	0,00	2,50	1,41	2,00	1,21
Comunicación	-	-	-	2,50	2,33	2,00	1,70
Posicionamiento social	0,48	0,66	0,00	2,50	1,00	1,00	0,94
Credibilidad	1,00	1,55	0,00	2,50	2,00	1,00	1,34
Trabajo equipo	0,92	1,66	0,00	2,50	0,66	1,00	1,12
Transparen.	0,48	1,44	0,00	2,50	1,66	0,00	1,01
Cualificación	0,69	2,33	0,00	2,00	1,50	2,00	1,42
Democratico	0,76	0,88	0,00	3,00	2,33	2,00	1,49
MEDIA POR FOCOS	0,62	1,32	0,00	2,50	1,61	1,38	
VALORACION MEDIA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED							1,26
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	JDRED	STRED	DT	MEDIA
Funciones		-	-	4,00	3,00	3,00	3,33
Coord.JDRED	0,73	2,11	0,00	4,00	2,00	3,00	1,97
Valores	1,50	-	-	4,00	3,00	-	2,83
Conocimiento	0,91	1,88	0,00	3,50	1,50	3,00	1,79
Valores		-	-	-	-	3,00	3,00
MEDIA POR FOCOS	1,04	1,99	0,00	3,87	2,37	3,00	
VALORACION MEDIA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA RED							2,32
MEDIA GENERAL POR FOCO	0,98	1,65	0,00	2,44	2,12		
VALORACION MEDIA DE LA RED PARTICIPANTES EL SALVADOR							1,65

Resultados de la cuestionarios agrupados en la oficina técnica de Madrid

ANALISIS RED. VALORACIONES PARTICIPANTES AGRUPADOS EN OFICINA TECNICA DE MADRID						
DIMENSION RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Estructura orgánica	3,00	-	-	2,00	2,00	2,33
Planificación Estratégica	3,5	2,24	0,77	1,4	2,00	1,98
Intercambio y Trabajo en Red	2,25	2,42	0,75	2,5	2,00	1,98
Posicionamiento Social	3,00	2,00	0,00	2,00	1,00	1,6
Gestión RREE	3,5	2,03	0,37	2,75	2,00	2,13
Principios y valores	4	2,7	0	2,6	2,00	2,27
MEDIA POR FOCOS	3,20	2,28	0,38	2,21	1,83	
VALORACION MEDIA DIMENSIONES RED						2,03
DIMENSION SERVICIOS TECNICOS RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	3,00	2,6	3,00	2,00	3,00	2,72
Capacitación	3,00	2,53	3,00	0,00	3,00	2,30
G.Financiera	3,00	2,40	1,50	2,00	3,00	2,38
Sistema de información, coordinación	3,6	2,22	0,75	1,66	3,00	2,24
Apoyo JD	4,00	2,09	2,00	1,00	3,00	2,01
Cualificación	4,00	2,53	1,50	3,00	3,00	2,80
Servicios	4,00	1,78	0,00	1,00	2,00	1,75
Valores	4,00	2,60	0,00	4,00	3,00	2,72
MEDIA POR FOCOS	3,57	2,34	1,21	1,83	2,88	
VALORACIÓN MEDIA DIMENSIONES SERVICIOS TECNICOS DE LA RED						2,36

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

DIMENSION JUNTA DIRECTIVA RED	FOCOS PARTICIPANTES					
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	3,50	2,49	0,00	2,25	2,00	2,04
Comunicación	-	-	-	2,00	2,00	2,00
Posicionamiento social	4,00	2,00	0,00	2,00	1,00	1,80
Credibilidad	3,00	2,53	0,00	0,00	1,00	1,30
Trabajo equipo	3,00	2,53	0,00	2,00	1,00	1,70
Transparen.	3,00	2,73	0,00	3,00	0,00	1,74
Cualificación	3,00	2,66	2,00	3,00	2,00	2,53
Democratico	3,00	2,66	0,00	0,00	2,00	1,53
MEDIA POR FOCOS	3,21	2,51	0,28	1,78	1,38	
VALORACION MEDIA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED						1,82
ASPECTOS DE LA DIMENSION	JD	ST	PA	STRED	DT	MEDIA ASPECTOS DIMENSION
Funciones	-	-	-	3,00	3,00	3,00
Coord.JDRED	4,00	2,43	0,00	2,00	3,00	2,28
Valores	-	-	-	3,00	-	3,00
Conocimiento	4,00	2,48	0,00	0,00	3,00	1,89
Valores	-	-	-	-	3,00	3,00
MEDIA POR FOCOS	4,00	2,46	0,00	2,00	3,00	
VALORACION MEDIA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LA RED						2,35
MEDIA GENERAL POR FOCO	3,49	2,39	0,46	1,95	2,27	
VALORACION MEDIA DE LA RED PARTICIPANTES EL SALVADOR						2,14