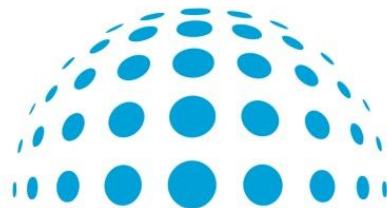


2012

Evaluación Externa Ex - Post

Proyecto: “Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de ANTA.
Fase I y Fase II”



análisis y desarrollo social
consultores

Desarrollada para:



Evaluación Externa Ex - Post

“Proyecto: Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de ANTA. Fase I y Fase II”

EJECUCIÓN: Fase I: Agosto 2008 – Septiembre 2009
Fase II: Agosto 2009 – Septiembre 2010

AGENTE: Instituto Sindical de Cooperación al
Desarrollo (ISCOD)

ONGD

1

El Salvador

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	3
1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA EVALUACIÓN	4
1.3 CONDICIONANTES Y LIMITANTES DEL ESTUDIO	5
1.4 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	7
2.1 ANTECEDENTES	7
2.2 DESCRIPCIÓN RESUMIDA	7
2.3 CAMBIOS EN EL CONTEXTO Y EN LA ORIENTACIÓN INICIAL	10
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	11
3.1. SOBRE EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN	11
3.2. SOBRE EL PROCESO DE EJECUCIÓN ECONÓMICA	13
3.3 SOBRE EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y COORDINACIÓN	13
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	14
4.1 PERTINENCIA	14
4.2 EFICACIA	16
4.3 SOSTENIBILIDAD	22
4.4 IMPACTO	23
4.7 COBERTURA	25
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
6. LECCIONES APRENDIDAS	32

1. Introducción.

1.1. Antecedentes y objetivos de la evaluación.

El II Plan Director de la Cooperación Gallega (2010-2013) establece entre sus objetivos generales incrementar el grado de transparencia y rendición de cuentas de la Cooperación Gallega en los países prioritarios donde coopera, considerándose específicamente dentro de este propósito, la mejora de la actividad evaluadora.

De este modo, se contempla el mecanismo de evaluación como necesario poniendo de relieve dos razones fundamentales. En primer lugar, es un elemento imprescindible para que la política de ayuda tenga progresivamente una mayor calidad y capacidad de impacto. En segundo lugar, porque la política de cooperación se lleva a cabo con fondos públicos y es exigible un ejercicio de rendición de cuentas. Este objetivo alude a la necesidad de avanzar hacia un sistema de evaluación estable y previsible de las actividades de cooperación, con las debidas garantías en cuanto a la independencia de los ejercicios de evaluación y a la fiabilidad y publicidad de los resultados que de ellos se deriven.

En base a esta premisa, está orientado el presente informe de evaluación que se enmarca dentro del **Plan Anual de Evaluación 2012** promovido por la Cooperación Galega, y que integra a las intervenciones ejecutadas en Honduras y el Salvador financiadas a través de las convocatorias de subvenciones y los convenios de colaboración directa, correspondientes al período 2007-2011, con el objetivo de determinar alcance y la calidad del trabajo realizado.

Señalar que los proyectos ejecutados entre 2007 y 2009 se realizaron bajo la estructura de la Dirección Xeral de Cooperación Exterior (DXCE), la cual a partir de marzo de 2009 pasó a ser la Dirección Xeral de Relacións Exteriores e coa Unión Europea (DXRREEeUE).

El proyecto titulado: **“Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de la Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios- ANTA”**, se ejecuta en dos fases, fase I: desde agosto 2008 a septiembre 2009 y fase II desde agosto de 2009 a septiembre de 2010. Este proyecto fue subvencionado por la Xunta de Galicia a través de la convocatoria de proyectos en el exterior promovidos por ONGD del año 2008 con la cantidad de 94.044,00 € en su fase I y 102.843,00 € en su fase II.

En febrero de 2012 se emite convocatoria de la Xunta de Galicia para realizar la evaluación ex post de 24 proyectos ejecutados entre 2007 y 2011 con el propósito general de determinar alcance y calidad del trabajo realizado.

Este propósito se expresa el siguiente objetivo de evaluación:

“Proyecto: Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de ANTA.
Fase I y Fase II”.

Realización de una evaluación ex-post de las intervenciones llevadas a cabo en Honduras y El Salvador financiadas a través de convocatoria de subvenciones y convenios de colaboración directa, correspondientes al período 2007-2011, con el objetivo de determinar alcance y la calidad del trabajo realizado.

La presente evaluación tiene un carácter sumativo, siendo su propósito esencial sistematizar las lecciones aprendidas para la toma de decisiones a futuro. Debe emitir un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada, el acierto en la estrategia diseñada, su capacidad de adaptación a la realidad cambiante, eficacia, adecuación de los mecanismos de gestión y seguimientos aplicados, y los resultados e impactos logrados.

Sobre esta base se construyen unas mayores posibilidades para el uso de las recomendaciones de la evaluación y lecciones aprendidas, y se fomenta la introducción de mejoras en futuras intervenciones.

Desde el punto de vista metodológico, la evaluación deberá valorar el alcance del proyecto mediante los criterios de: cobertura, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad.

1.2 Metodología empleada para la Evaluación.

4

El diseño de la investigación evaluativa partió de la necesidad de obtener información válida, sobre una serie de criterios de evaluación aplicables a la intervención. Una vez definido el objeto de estudio y los sujetos participantes, se procedió al diseño de las guías de entrevistas a partir de información documental analizada previamente.

Se practicaron técnicas cualitativas como observación participante, entrevistas a profundidad semiestructuradas y abiertas, así como diálogos informales.

La realización de la evaluación del proyecto fue ejecutada por el Consultor de AID Social a cargo. Se formó un equipo de apoyo integrado por 2 personas: Coordinador del Proyecto de la Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios (ANTA) y Delegada País de Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD), quienes realizaron las gestiones para organizar entrevistas a grupos de interés. El Consultor es el responsable de la dirección, diseño y ejecución de todo el proceso de Evaluación. La función del equipo de apoyo fue aportar criterios e información en el proceso.

El análisis documental se desarrolló en dos partes. Una primera parte consistió en revisar la formulación e informe final del proyecto, así como toda la información que pudo ser suministrada sin necesidad de realizar una visita a terreno.

Otra parte del análisis documental se realizó el primer día en la Sede Central de ANTA en San Salvador, República de El Salvador. El equipo ejecutor del proyecto tenía preparada y organizada en la oficina la información generada por las Actividades del proyecto.

El objetivo de esta primera actividad era la recopilación y revisión de la documentación e información generada por el proyecto a evaluar, tanto a nivel técnico como en otros niveles de decisión e involucramiento.

Entrevistas individuales y reuniones en grupo

ENTIDAD	PERSONA DE CONTACTO	CARGO	FECHA
Oficinas Centrales de ANTA, San Salvador.	Alba Alonzo	Delegada País ISCOD	23/05/2012
	Oscar Calles	Coordinador de Proyectos-ANTA	23/05/2012
	Carlos Rodríguez	Secretario General ANTA	23/05/2012
	Entrevista Grupal	Capacitadores Monitores ANTA	24/05/2012
	Entrevista Grupal	Personal Técnico ANTA	24/05/2012
	Entrevista Grupal	Dirigentes Nacionales, Departamentales y de Base	25/05/2012

1.3 Condicionantes y limitantes del Estudio.

La presente evaluación no ha tenido limitantes de importancia que hayan condicionado la misma. Todo se desarrolló según lo planificado y con el acompañamiento de las entidades ANTA e ISCOD para realizar los contactos y facilitar los locales para las reuniones grupales. No se pudo realizar entrevista al Consultor que tuvo a cargo el proceso de diseño de la Planificación Estratégica realizada en el marco del proyecto evaluado. El Coordinador del Proyecto se encargó de contactar al Consultor, para la realización de la entrevista. Finalizado el período de evaluación, ésta reunión no se llevó a cabo y se desconoce, por parte de la evaluación, el motivo del mismo.

5

1.4 Presentación del Equipo de trabajo.

En la composición del equipo de trabajo que AID Social seleccionó para el desarrollo de la evaluación, se mantuvieron los siguientes criterios:

- Conocimiento específico del entorno de la cooperación al desarrollo y en aspectos de evaluación y sistematización de proyectos.
- Conocimiento de la temática de intervención.

Composición equipo:

El equipo de trabajo fue coordinado por **Luis Pemán**, Socio de ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL CONSULTORES SL. Cuenta con más de 12 años de experiencia en Cooperación Internacional, evaluación y seguimiento de proyectos, la mayor parte de ellos en América del Sur.

Sus responsabilidades en la evaluación fueron el apoyo al evaluador en terreno, relaciones con Xunta de Galicia, coordinación de recursos, análisis y síntesis de información así como apoyo a la elaboración del Informe Final.

El trabajo de campo fue coordinado por **Álvaro Dávila**. Cuenta con una experiencia de 10 años en América Latina. Su labor ha sido la de diseñar los instrumentos de la evaluación, el plan de trabajo así como realizar el trabajo de campo y redactar el informe final.

2. Descripción de la Intervención.

2.1 Antecedentes.

ANTA nace en 1985, durante el conflicto armado en El Salvador, para la defensa de la clase campesina, lucha por la conquista de la tierra, acceso al crédito, comercialización, Derechos Humanos en definitiva, impulsar una reforma agraria ante la alta concentración. Su trabajo, en este periodo, también es de defensa de los derechos humanos.

Tras la firma del último de los Acuerdos de Paz, ANTA participa como instrumento para la puesta en práctica de la supuesta política agraria. Su trabajo es importante durante los años 80 y 90, y es la organización de referencia del sector, pero a partir de ese momento, comienza a disminuir su poder de incidencia y negociación, es decir, su protagonismo, pues su dirigencia entró en una etapa de acomodamiento olvidándose de su Misión y Visión. Esto llevó a plantearse la necesidad de impulsar un proceso de reingeniería a través de un proceso de formación a todos los miembros de ANTA, pues a nivel de Estatutos, se estipulaba la creación de los Consejos Directivos Nacionales, Departamentales y de Base.

Dada la situación descrita, se pone en marcha un proceso de identificación por parte de ISCOD, el cual se complementa con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación elaborado por ANTA. Fruto de esta trabajo nace el Proyecto: Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de ANTA, que establece aquellos puntos débiles, a nivel de formativo, del personal de ANTA se aplicó a la convocatoria de proyectos de la Xunta de Galicia acompañados por ISCOD.

7

2.2 Descripción resumida.

El proyecto obedece a la necesidad que presenta la organización gremio-sindical de adquirir y renovar conocimientos, habilidades y destrezas para modernizar su estructura, favorecer la incorporación de nuevos/as miembros/as, con especial atención a mujeres y jóvenes de ambos sexos, y a la instalación de capacidades con el fin de romper con hábitos culturales insanos, y adoptar una actitud proactiva para la defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras.

El proyecto es de ámbito nacional (9 de los 14 departamentos) y se ejecuta en comunidades con las que habitualmente trabaja ISCOD y con las que se han llevado a cabo otras acciones de cooperación financiadas por la Xunta de Galicia (financiación en la convocatoria de proyectos de cooperación de la Xunta de Galicia del año 2006 a UGT del proyecto titulado: *“Apoyo a pequeños productores afectados por fenómenos naturales para la recuperación productiva* y en 2008, la primera fase de este mismo proyecto *“Planificación Estratégica y Desarrollo Organizativo de ANTA”*).

Los titulares de derecho al que se dirige el mismo, son líderes y lideresas de base, departamentales o nacionales, que saben al menos, leer y escribir. Su formación proporcionada por la organización es informal y empírica, sin embargo identifican la necesidad de cambio de las relaciones sociales existentes y de sus condiciones y han mostrado que necesitan formación para desenvolverse como trabajadores/as. Reconocen también que la unión hace la fuerza y que es precisa la organización de las personas para su participación en sociedad y su reconocimiento frente al estado.

Se trata de un proyecto formativo, con tres líneas: a) Formación gremio/sindical en liderazgo y organización a nivel de dirigentes nacionales, departamentales y estructuras de base. b) Formación técnica de dirección y gestión. c) Fortalecimiento e incidencia política.

El proceso formativo se llevaría a cabo con 3 personas con perfil crítico y de líder (un joven y/o una mujer al menos) de cada departamento en los que trabaja la organización (9 departamentos), para la formación nacional, departamental y de base. El primer año se sumarán los que componen la directiva y los suplentes (+15). Estos y estas recibirán además formación como monitores/as promotores/as y deberán buscar nuevas bases o ampliar las que existen y no alcanzan 35 familias, para reproducir sus conocimientos, para ello, recibirán un viático durante el segundo semestre (12). Además, se formará 1 persona representante de cada una de las bases con número mayor o igual a 35 que es lo necesario para constituir un sindicato (75 Bases) que multiplicará el conocimiento adquirido. Se pretende ampliar la formación de los Consejos Directivos de Base, para lo cual se realizarán dos promociones de 30 líderes cada una, por departamento.

8

Los talleres para los dirigentes nacionales y departamentales, se desarrollarán en la sede de ANTA un día a la semana para los 27+15 y en los departamentos para las bases (casas comunales, centros sociales o de las cooperativas...). La metodología será teórico-práctica. Primero la exposición de los contenidos teóricos y luego una aplicación práctica de los mismos con la resolución de casos que se harán más complejos a medida que avance el programa. Se prevé que haya una exposición previa un día, se realice la tarea en la semana y el siguiente día se exponga, de manera que participen las y los alumnos. Las temáticas serán, entre otras, historia de ES y del movimiento campesino, panorama actual (capitalismo y globalización), TLC, habilidades y conocimientos organizativos, sindicalismo, liderazgo, equidad de género, educación popular (para los monitores), derecho del trabajo, derecho agrario, cooperativismo y otras formas organizativas, convenios OIT y técnicas de negociación.

Para el componente de formación técnica de dirección y gestión, se hará un taller de 1 día en la semana durante 6 meses, y se incorporará el equipo técnico actual y otros miembros con el perfil necesario, 12 personas. La metodología será, al igual que para la formación de liderazgo, teórico práctica, y se elaborará el plan estratégico de ANTA de donde saldrán los planes operativos anuales y la estrategia de intervención. Además se preparará al equipo técnico en la temática de gestión del ciclo del proyecto con el fin de mejorar la calidad

técnica de los proyectos que se presenten a las agencias de cooperación y organismos estatales.

Por último, se fortalecerá la línea de sensibilización y concienciación que impulsa ANTA

Matriz de Planificación del proyecto:

FASE I

	Resumen Descriptivo	Indicadores Verificables Objetivamente
Objetivo General	Contribuir a la mejora de las condiciones de vida-laborales de la población campesina en El Salvador.	
Objetivo Especifico	Fortalecer la capacidad estratégica y organizativa de ANTA para la recuperación de su poder de negociación e incidencia.	IOV OE1. Al menos aumenta en el primer año un 10% la afiliación. IOV OE2. La participación de los afiliados en las asambleas se eleva un 25% después del primer año. IOV OE3. Aumenta la gestión ante organismos estatales un 50% después del primer año.
Resultados	R.1.- Desarrollado un proceso de formación en liderazgo, liderazgo efectivo y organización para 15 dirigentes nacionales, 27 departamentales y 75 de base.	IOV R1. Al menos 80% de los y las dirigentes pasan las diferentes pruebas y llegan al final del proceso.
	R.2.- Desarrollado un proceso formativo de mejora de la capacidad técnica de dirección y gestión para 12 trabajadores y trabajadoras, componentes y no componentes del equipo actual.	IOV R2. Al menos el 80% de los asistentes pasan las diferentes pruebas y llegan al final del proceso.
	R.3.- Elaborado el Plan Estratégico	IOV R3. Realización del documento en los talleres antes de finalizar el proyecto.
	R.4.- Desarrolladas acciones de sensibilización sobre los derechos de los trabajadores y las trabajadoras	IOV R4. Participación en el 80% de las campañas.

FASE II

	Resumen Descriptivo	Indicadores Verificables Objetivamente
Objetivo General	Contribuir a la mejora de las condiciones de vida-laborales de la población campesina en El Salvador.	
Objetivo Específico	Fortalecer la capacidad estratégica y organizativa de ANTA para la recuperación de su poder de negociación e incidencia.	IOV OE1. Al menos aumentar en la segunda fase a 1.000 afiliaciones por año. IOV OE2. La participación de los/as afiliados/as en las asambleas de base y departamentales, se eleva un 35% en esta segunda fase. IOV OE3. Aumenta la gestión ante organismos estatales un 50% después de esta segunda fase.
Resultados	R.1.- Desarrollado un proceso de formación en liderazgo, liderazgo efectivo y organización para 9 dirigentes nacionales, 27 departamentales y 306 dirigentes de Consejos Directivos de Base (CDB).	IOV R1. Al menos 80% de los y las dirigentes pasan las diferentes pruebas y llegan al final del proceso.
	R.2.- Desarrollado un proceso formativo de mejora de la capacidad técnica de dirección y gestión para 12 trabajadores y trabajadoras, componentes y no componentes del equipo actual.	IOV R2. Al menos el 80% de los asistentes pasan las diferentes pruebas y llegan al final del proceso.
	R.3.- Evaluación intermedia del Plan Estratégico.	IOV R3. Participación en el proceso de evaluación de los tres niveles dirigenciales.
	R.4.- Desarrolladas acciones de sensibilización sobre los derechos de los trabajadores y las trabajadoras.	IOV R4. Incremento de la participación de los dirigentes en las actividades.

10

2.3 Cambios en el Contexto y en la orientación inicial.

El proyecto se ejecutó en 2 fases: la Fase I del 1 de agosto de 2008 al 30 de septiembre del 2009. Y la Fase II del 1 de agosto de 2009 al 30 de septiembre de 2010.

Habiéndose realizado algunas reformas a los Estatutos de ANTA, sobre todo en lo referente a la Constitución de los Consejos Directivos Nacionales, Departamentales y de Base, a quienes se les tramitaría su Personería Jurídica, se demandó a ANTA el proceso de capacitación para la constitución de dichos Consejos y el establecimiento de reuniones periódicas en cada nivel de la Estructura organizacional. Dichas reuniones son monitoreadas por la Dirigencia Nacional de ANTA.

3. Análisis de la Información recopilada.

3.1. Sobre el proceso de Identificación y formulación.

El proyecto fue formulado por ANTA en el año 2007 después de haberse realizado un proceso de Identificación de Necesidades de los Dirigentes Nacionales Departamentales y de Base de ANTA. Una vez realizado el documento, se formuló el proyecto y se gestionó su financiación contando con el apoyo de ISCOD, que anteriormente había apoyado procesos de formación para líderes de ANTA en la Universidad de Alcalá Linares. Desde ese momento, y a la fecha, ISCOD ha estado colaborando con ANTA en la ejecución de este y otros proyectos.

En la línea de mejora de la actividad productiva y organizativa de los trabajadores y trabajadoras se pueden destacar los siguientes proyectos:

- El proyecto “Fortalecimiento del Movimiento Campesino en la Defensa de sus Derechos”, financiado por el Gobierno de Navarra) y que se desarrolló entre diciembre de 2007 y el mismo mes de 2010 con ANTA como socio.
- “Establecimiento y puesta en marcha de una planta industrializadora de leche en la zona norte del Departamento de San Vicente”, que se desarrolló entre los meses de noviembre de 2009 y 2010 con la financiación del Ayuntamiento de Zaragoza y la gestión de ANTA.
- “Programa de mejora de la actividad marícola semi-intensiva y fortalecimiento socio-organizativo y comercial en 16 cooperativas camaroneras el Bajo Lempa (Jilisco. Usulután)”, proyecto a tres años (diciembre 2009-noviembre 2012), financiado por la Obra Social de La Caixa.
- “Instalación y puesta en funcionamiento de un laboratorio de post larvas de Camarón a partir de la domesticación” También gestionado por ANTA

Como se comentó anteriormente, en el proceso de identificación del presente proyecto, se realizó un estudio, con personal interno de ANTA, en el año 2007 – se presentó en enero 2008- llamado Identificación de Necesidades¹ a través de encuestas aplicados a Dirigentes Nacionales (15), Departamentales (29) y de Base (60). La muestra (104) corresponde al 10% de los Asociados de ANTA en ese momento. Hay 10 temas de investigación, con sus respectivos ítems (Organización, Liderazgo, Formación Política, Formación para el Trabajo Productivo, Formación para la vida, Equidad de Género y Tecnología). Se pedía a cada entrevistado que valorara cada Ítem según 5 Grados de Eficiencia (Nada, Poco, Algo, Bastante y Muy Eficiente). No está muy claro el proceso de tabulación de los resultados, pues al ser varios ítems por tema, la presentación de los mismos se refleja en un solo cuadro de las frecuencias y su respectivo porcentaje,

¹ Anexo 4 de Formulación de Proyecto Fase I.

acompañado de una gráfica tipo pastel, cuyo total de frecuencias supera el número de la muestra. Al final de cada explicación del gráfico se menciona que la manera de solucionar ese problema es a través de la formación. Con lo dicho anteriormente, podemos decir que dicho documento, fuerza su interpretación a justificar un proceso de formación.

En Anexo numero 2 de la Formulación del Proyecto, se encuentra el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos es redactado traduciendo a situación positiva lo identificado en el Árbol de Problemas. Relacionando el Gráfico del Árbol de Problemas y El Árbol de Objetivos con el apartado B.5. Identificación de los problemas y necesidades que se pretenden abordar. Justificación, del documento de formulación, notamos que la redacción de dicho apartado está muy distante de lo identificado en dichos gráficos.

Con respecto al apartado B.5. Identificación de los problemas y necesidades que se pretenden abordar. Justificación, hay una mejor redacción de los Problemas y necesidades de ANTA. No se hace mención del Problema Central, pero se dice “Existe un fuerte vínculo entre Desarrollo Organizativo y Planificación Estratégica, ya que ésta constituye un instrumento indispensable para lograr la mejora continua de las organizaciones.”, pues ANTA necesita “Profesionalizar sus métodos de dirección y gerencia administrativa para garantizar mayor eficiencia y eficacia de su gestión institucional”. Al momento de la formulación del proyecto, los Documentos (Identificación de Necesidades y B.5. Identificación de los problemas y necesidades que se pretenden abordar. Justificación), que fueron elaborados en momentos y situaciones particulares, no fueron integrados ni relacionados al momento de describir la Identificación de los problemas a enfrentar. Esto puede considerarse como una debilidad de la formulación del proyecto.

12

Sobre la Coherencia Interna de la Intervención podemos mencionar:

- Sobre Objetivos y Resultados: se han expresado de forma precisa de acuerdo con los criterios del Enfoque del Marco Lógico, tanto el Objetivo General, Objetivo Específico y los Resultados 1, 2 y 4. No así el Resultado número 3. (Esto aplica para las 2 Fases). Se podría decir que el logro del OE, representa una contribución apreciable para alcanzar el OG. El OE representa una mejora significativa respecto de las necesidades a las que pretende dar respuesta el proyecto. Para poder alcanzar el OE era necesario mejorar la redacción del R 3 e incluir otro Resultado que haga referencia a la Planificación de la Incidencia Política y fortalecer los Procesos de Negociación. Pueden alcanzarse los resultados con los recursos materiales, humanos, técnicos, naturales y financieros disponibles. Pueden realizarse las actividades en el entorno social, político, geográfico y ambiental en el que se inserta el proyecto.
- Sobre Indicadores y Fuentes de Verificación: se han incluido indicadores no precisos y fiables para medir los cambios inducidos por el proyecto, pues no hay referencias específicamente al número de personas beneficiarias y a la calidad, la cantidad, el tiempo y la ubicación del OG, OE y Resultados del proyecto. Se han incluido las fuentes de verificación mínimas necesarias para cada indicador.

3.2. Sobre el proceso de ejecución económica.

El proceso de ejecución del proyecto desde el punto de vista de gestión económica puede considerarse como adecuado. Todo el seguimiento de los gastos y pagos de este proyecto se realizó a través de un software contable con cuentas separadas por proyectos. Además se cuentan con todos los soportes físicos de los mismos.

Los informes financieros son auditados por una firma especializada externa, previamente contratada para tal fin antes de la presentación de los estados financieros a la Asamblea General para su aprobación.

3.3 Sobre el proceso de seguimiento y coordinación.

El seguimiento del proyecto se realizó desde la Sede Central, concretamente desde la Coordinación del Proyecto, con el apoyo del Delegado País de ISCOD. No se pudo constatar la existencia de un plan de seguimiento que explícitamente registre los compromisos de las partes involucradas en dicho sistema. Fue posible la evaluación del proyecto gracias a la disponibilidad de una buena información de base.

4. Resultados de la Evaluación.

4.1 Pertinencia.

La pertinencia de un proyecto se valora interrogándose en dos direcciones: ¿Era éste el mejor de los proyectos que se podían haber realizado? ¿Estaban bien identificados sus objetivos? y, mirando hacia el futuro: a la vista de la situación alcanzada, ¿es conveniente mantener, modificar o abandonar la línea de trabajo trazada?

Con respecto a los problemas detectados y las necesidades locales:

Al realizar el análisis de Pertinencia, podemos decir que este Proyecto, en sus dos Fases, fue pertinente en el sentido que respondió a las necesidades y problemáticas de la Organización al iniciar un proceso clave de capacitación a su estructura (nacional, departamental y de base), y desarrollar un Planteamiento Estratégico a largo plazo de lo que debería ser esta organización.

Se ha constatado además la incorporación de nuevos/as miembros/as a la organización, sobre todo de jóvenes y de mujeres. Hay presencia de mujeres en las estructuras organizativas de ANTA a nivel nacional, departamental y de base.

El desarrollo de las capacitaciones siguió un proceso en cascada pues cada dirigente, ya sea Nacional, Departamental o de Base, tiene el compromiso de replicar los contenidos desarrollados en los talleres a los demás miembros de la Organización. Este sistema de capacitación favorece la difusión rápida y masiva de los contenidos recibidos.

Al momento de realizar la evaluación y por comentarios de las personas entrevistadas, es notorio el surgimiento de nuevos liderazgos que han asumido roles activos en la denuncia, demanda e incidencia de la problemática que atiende ANTA, sobresaliendo en estos roles, el papel de la mujer.

ANTA en todas sus estructuras ha dado apertura a la participación de las mujeres siendo notoria su presencia en la estructura nacional de ANTA donde ellas son mayorías. Esta presencia va disminuyendo a nivel departamental y de base y la razón manifestada, no es tanto por una política u orientación de ANTA, sino más bien debido a condicionamientos propios de las mujeres² que, aunque se le dé la oportunidad de participar en esos espacios de toma de decisiones ella se abstiene de asumirlo.

² Suelo Pegajoso: La mujer tiene capacidad de decisión, está empoderada Individualmente pero no toma decisiones porque el sistema patriarcal le ha dicho que es débil y debe estar sometida al hombre. (Opinión de Delegada Nacional de ISCOD, en entrevista realizada en proceso de Evaluación del Proyecto).

Con respecto a las políticas locales de ayuda y desarrollo:

El proyecto constituye una actividad de apoyo a la organización sindical al potenciar la capacidad técnica y organizativa de una organización campesina con el objeto de que mejore su incidencia en relación a la defensa de los derechos de los campesinos y campesinas, y por el otro, contribuya al fortalecimiento de la sociedad civil articulada.

ANTA se encuentra adherida a la Comisión Intersindical de El Salvador, participa activamente, en la Coordinadora Nacional Agropecuaria (CNA); Consejo Nacional de los Trabajadores del Campo (CNTC), y en la creación de la Via Campesina de El Salvador, donde es parte fundamental para llevar a cabo acciones gremiales reivindicativas en beneficio del sector.

A nivel internacional, se coordina con la UITA, Via Campesina Internacional, Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones Campesinas (CLOC). Donde la organización participa en los diferentes espacios/foros, en los cuales se discuten temáticos del sector, y en los diferentes seminarios.

En El Salvador, la situación es más complicada, si bien el Plan de Gobierno “País Seguro 2004 – 2009” señala en su tercer objetivo señala "fortalecer la gobernabilidad democrática en todos los ámbitos de la sociedad para consolidar una paz social", en la realidad, las políticas públicas locales no contemplan el fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores y trabajadoras, organizaciones gremiales o sindicales ni fomentan el diálogo social. ANTA, por su capacidad representativa, mantiene relaciones de comunicación tanto con el Ministerio de Trabajo, de Agricultura y Ganadería, así como con el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria-ISTA, y es reconocida como organización mayoritaria y representativa de su sector.

15

Con respecto al Plan Director de la Cooperación Gallega para el Desarrollo (respeto por la cultura y las costumbres locales, participación de la población, rendición sistemática de cuentas, publicidad respetuosa):

El objetivo de este proyecto se alinea claramente con los objetivos de la Cooperación Gallega. En el Plan Director 2006 - 2009 se establece en su objetivo estratégico 5: “Implicación y búsqueda de sinergias con los sectores gallegos con experiencia de valor para la cooperación”, que se aprovechará de "la experiencia gallega en gestión del desarrollo rural, basada en un enfoque territorial donde se contemple la participación de los actores locales, la planificación estratégica, la innovación..."; "la economía social y el cooperativismo"; "el aprovechamiento y la gestión integral de la riqueza pesquera". Todos campos de actuación de la Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios (ANTA) y del presente proyecto. El proyecto se ejecutó en un país prioritario para la Cooperación Gallega.

El Plan de Actuación de El Salvador 2008 - 2010 establece dentro de los campos de actuación de la Cooperación Galega en El Salvador el "desarrollo y económico y

productivo" y la "desigualdad y exclusión social a través del fortalecimiento de instituciones y la participación de la sociedad civil". Como organización de trabajadores y trabajadoras, el fortalecimiento de ANTA debe incidir en el desarrollo y el crecimiento equitativo de El Salvador.

4.2 Eficacia.

Valoración del grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados

“Es evidente que la determinación de la eficacia exige la definición clara y precisa de los Resultados y el Objetivo Específico de la actividad, así como de los beneficiarios directos e indirectos sobre los que se quiere influir y los tiempos previstos. Su medición será mucho más sencilla cuanto mejor formulada se encuentre la acción, y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre Resultados y Objetivos. La correcta definición de Indicadores y Fuentes de Verificación también constituye una ventaja importante para hacer más sencilla la labor de evaluación”³.

A nivel de formulación del Resultado 3, encontramos una definición deficiente en ambas fases. Una redacción adecuada del Resultado 3 podría ser:

- (Fase I) R.3. Diseñado, aprobado y desarrollado, de manera participativa, el Plan Estratégica de ANTA para los años 2008-20013.
- (Fase II). R.3. Realizado, de manera participativa, evaluaciones semestrales o anuales del Plan Estratégico de ANTA.

Con respecto a los Indicadores, de Objetivo Específico y de Resultados, su redacción es deficiente, pues no menciona, en su redacción, la Cantidad, Calidad, Beneficiarios y Tiempos previstos. La Evaluación de los mismos, dificulta este proceso de Evaluación.

Con respecto al Objetivo Específico (FASE I y FASE II):

Objetivo Específico: Fortalecer la capacidad estratégica y organizativa de ANTA para la recuperación de su poder propositivo de negociación e incidencia.

En base a lo analizado -y por lo que podrán leer más adelante- el Objetivo Específico no se ha logrado cumplir plenamente.

- No se logró fortalecer la capacidad estratégica de ANTA, pues no se cuenta con un Plan Estratégico a largo plazo y que oriente y dirija la Planificación Operativa

³ Ministerio de Asuntos Exteriores (2001). METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE LA COOPERACION ESPAÑOLA. Pág. 46

Anual. A este respecto no existe un Indicador a nivel de Objetivo Específico que haga referencia a este tema.

- Sí ha habido una contribución a fortalecer la capacidad organizativa de ANTA a través del Proceso de Capacitación a Dirigentes y al Personal Técnico de ANTA. Pero en el Documento “Resultados de la Evaluación del Plan Operativo de ANTA, Período Enero-Diciembre de 2010 Agenda No. 1 Gremial y Política, apartado a: Organización, se lee en cuanto a Apreciación Valoración lo siguiente:
 - ✓ “Negligencia e incapacidad de algunos líderes y dirigentes Nacionales, no orientan adecuadamente la constitución y el procedimiento de su legalización y funcionalidad a los CDB⁴ y CDD⁵.
 - ✓ Información, lineamientos y orientaciones no llegan a las bases.

Como medida correctiva (Propuesta de nuevos elementos) proponen “Dar seguimiento sistemático a los CDB y CDD constituidos y garantizar que estos funcionen activamente”. No se pudo constatar el resultado de esta medida.

En las Conclusiones Generales de dicho Documento se menciona:

- ✓ Realizar un estudio de la problemática del no funcionamiento de los Consejos Directivos de Base y los Consejos Directivos Departamentales.
 - ✓ Buscar mecanismos y procedimientos para el funcionamiento de los CDB y CDD, orientándolos en la importancia y necesidad de implementar controles de todas las actividades realizadas en los temas: tierra, créditos, movilizaciones, programas y proyectos, alianzas, concertaciones y otras gestiones que estos efectúen.
- Y sobre la recuperación de su poder propositivo, se deberá decir, que éste no solo se debe referir a la presentación de propuestas ante las instituciones del estado, sino el conseguir el objeto de dicha propuesta. Las demandas deben de ser alcanzadas a través de un trabajo organizado de incidencia y negociación.

⁴ Consejo Directivo de Base.

⁵ Consejo Directivo Departamental.

Con respecto a los Resultados:

FASE I	FASE II
R1: Desarrollado un proceso de formación en liderazgo, liderazgo efectivo y organización para 159 dirigentes nacionales, 27 departamentales y 75 de base.	R1: Desarrollado un proceso de formación en liderazgo, liderazgo efectivo y organización para 159 dirigentes nacionales, 27 departamentales y 306 dirigentes de Consejos Directivos de Base CDB.
<p>Indicador R1.1: Al menos el 80% de los dirigentes pasan diferentes pruebas y llegan al final del proceso.</p> <p>En el proceso de evaluación del proyecto, al consultar las Fuentes de Verificación no se observaron las pruebas realizadas por los capacitadores a cada participante. Sí existe registro de las preguntas a aplicar por cada módulo o tema desarrollado. Difícil afirmar y decir que se cumplió con este indicador.</p> <p>Se encontró un documento con título: “Evaluación de la Formación Dirigentes Nacionales, Departamentales, de Base y Equipo Técnico” con fecha Septiembre 2009. En dicho documento se menciona que “se han realizado autoevaluaciones, evaluaciones sin ningún tipo de ponderación, el cual tiene la finalidad de medir la asimilación real de los contenidos impartidos, tanto teóricos como prácticos y a la vez reforzar los puntos o áreas deficientes: se ha utilizado la observación en el aula de formación y se le ha dado seguimiento en las comunidades, para corroborar las prácticas y la devolución a los/as beneficiarios/as indirectos, en lo que respecta a los conocimientos adquiridos; además de verificar por medio de la observación directa, el desenvolvimiento de cada formando, las valoraciones en cada participación, la cohesión grupal, el análisis de las temáticas, la capacidad de trabajo en grupo; la valoración de la participación y el desenvolvimiento en plenaria, ante facilitador/a y compañeros/as; mismas que se constituyen en formas de medir y verificar el aprendizaje”. Si este proceso se ha llevado a cabo, no se logró constatar evidencias del mismo.</p> <p>En otro documento titulado “Resultados de la Evaluación del Plan Operativo de ANTA, Período Enero-Diciembre de 2010 Agenda No. 1 Gremial y Política, apartado c: Formación y capacitación de líderes locales y dirigentes nacionales, en la columna Apreciación/Valoración se menciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> · No se hizo una buena selección de las personas a capacitar. · El 50% de los capacitados no están integrados en las estructuras orgánicas de base. · No se da seguimiento a los egresados de las capacitaciones. <p>En las Conclusiones Generales de Las Plenarias (al final del documento) para la Agenda No. 1 GREMIAL Y POLITICA en el punto D, se dice: “Implementar documentación en el que los líderes, líderes y dirigentes de bases capacitados socialicen con las bases, los conocimientos adquiridos en las capacitaciones”.</p>	

Por lo anterior podemos decir que hubo fallas en el proceso de selección de los participantes a las capacitaciones, que un alto porcentaje de líderes (50%) no están replicando y que no hay un seguimiento de las mismas. Que no se logró cumplir con la meta de asistencia de mujeres de por lo menos un 40%.

En las Fuentes de Verificación consultadas se constató la existencia de memorias de las jornadas de capacitación. Dichas memorias tienen la estructura de un formato único que dificulta conocer el porcentaje de asistencia de las mujeres y de jóvenes pues solo refleja el número total de asistencia al taller. Esta deficiencia se debe a que en la lista de Asistencia no hay una columna que indique sexo y edad. Otra deficiencia de las memorias es que no registra el desarrollo del proceso de capacitación es decir no hay referencia a las discusiones de grupo, a los temas de mayor interés de los participantes y los de mayor dificultad de comprensión o de consenso, también en dicha memoria no hay referencia al proceso de evaluación tanto de la jornada de la capacitación como estadísticas de las evaluaciones de los participantes.

Se logró constatar también, la existencia de los contenidos teóricos impartidos, cuyos materiales impresos fueron entregados a los participantes.

No se pudo constatar la Existencia del Plan Curricular Formativo que es la base para ordenar cronológicamente los contenidos temáticos impartidos.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO R.1: MEDIO.

FASE I	FASE II
R2: Desarrollado un proceso formativo de mejora de la capacidad técnica de dirección y gestión para 12 trabajadores y trabajadoras, componentes y no componentes del equipo actual.	R2: Desarrollado un proceso formativo de mejora de la capacidad técnica de dirección y gestión para 12 trabajadores y trabajadoras, componentes y no componentes del equipo actual.
<p>Indicador R2.1: Al menos el 80% de los dirigentes pasan diferentes pruebas y llegan al final del proceso.</p> <p>Lo comentado en el resultado anterior aplica también para este resultado, pero debemos destacar algunos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se trata de capacitaciones técnicas que se traducen en una mayor capacidad y rendimiento en las actividades que realizan en su puesto de trabajo. · Las capacitaciones han contribuido a la creación de trabajo en equipo, mejorar la coordinación y comunicación. · Esto para el personal técnico se ha traducido en una mejora en la planificación y gestión de ANTA. 	

NIVEL DE CUMPLIMIENTO R.2: MEDIO-ALTO.

FASE I	FASE II
--------	---------

<p>R3⁶: Elaborado el Plan Estratégico. (Fase I) R.3. Diseñado, aprobado y desarrollado, de manera participativa, el Plan Estratégica de ANTA para los años 2008-20013.</p>	<p>R3: Evaluación intermedia del Plan Estratégico. (Fase II). R.3. Realizado, de manera participativa, evaluaciones semestrales o anuales del Plan Estratégico de ANTA.</p>
<p>Indicador R3.1: Realización del documento en los talleres antes de finalizar el proyecto.</p> <p>Aprovechando las capacitaciones, se logró desarrollar un proceso no de Planificación Estratégica como tal sino más bien de definición del pensamiento estratégico de ANTA. Producto de ese proceso se describen 5 Ejes Programáticos. En el documento resultante no hay referencias a Objetivos Estratégicos ni a Objetivos Operativos. No hay redacción de la Visión y Misión de ANTA.</p> <p>El Coordinador del proyecto junto con la Delegada país de ISCOD realizan un proceso de análisis y síntesis de dicho documento, estructurando los contenidos del documento en:</p> <p>Una Declaración de la Visión. Declaración de la Misión. De 5 ejes identificados en el documento, se redactaron Cuatro Ejes Estratégicos. Para cada Eje, se han identificado Líneas Estratégicas. Para Cada Línea Estratégica, se han redactado Objetivos Estratégicos, cuya redacción parecen ser más Actividades que Objetivos.</p> <p>Para nuestra consideración, este “Plan Estratégico” está incompleto por que no contempla la planificación operativa, es decir, lo identificación de los objetivos operativos que tienen relación con cada objetivo estratégico. Igualmente no cuenta</p>	<p>Indicador R3.1: Participación en el proceso de evaluación de los tres niveles dirigenciales.</p> <p>Como se comentaba en el R3.1, siguiendo la metodología de planificación estratégica, podemos decir que ANTA no cuenta con un Plan Estratégico estructurado como tal.</p> <p>En esta fase II, el indicador hace referencia a un proceso de evaluación de los tres niveles diligenciales. Esta redacción del indicador no es clara puesto que está directamente relacionado con la evaluación del Plan Estratégico.</p> <p>Se tuvo acceso al documento Plan de Trabajo de Enero – Diciembre del 2012, del Consejo Directivo Departamental (Departamento de Cuscatlán) estructurado en una matriz de tres columnas: eje temático, metas y actividades. Dichos Ejes temáticos no están en consonancia con los Ejes de la Planificación Estratégica.</p> <p>El eje 1 de la Planificación Estratégica es: Consolidación Gremial. El eje 1 del Plan Operativo es: Organización. El eje 2 de la Planificación Estratégica es: Desarrollo y Consolidación Interna. El eje 2 del Plan Operativo es: Educación y Comunicación. El eje 3 de la Planificación Estratégica es: Incidencia Social. El eje 1 del Plan Operativo es: La Producción. El eje 4 de la Planificación Estratégica es: Desarrollo Rural Sostenible. El eje 4 del Plan Operativo es: Alianza y Concertaciones.</p>

⁶ Se plantean dos resultados diferentes en ambas fases, en la I se propone la elaboración del plan y en la II, y con el objeto de valorar su implementación, se plantea la evaluación de dicho Plan.

<p>con un presupuesto para el financiamiento de las actividades del Plan Estratégico.</p> <p>Además no ha habido un proceso de comunicación adecuado entre los miembros de ANTA quienes incluso, a la hora de preguntarles, no logran dar la misma declaración de la Misión y de la Visión.</p>	<p>El eje 5 del Plan Operativo es: Administración Gestión y Proyectos.</p> <p>Podemos afirmar, que no se han logrado integrar La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Estas diferencias no contribuyen a una Gestión Eficiente y Eficaz de la Organización.</p> <p>En Diciembre del año 2010, se realizó la Evaluación, no del Plan Estratégico, sino del Plan Operativo como lo indica el título del documento “Resultado de la Evaluación del Plan Operativo de ANTA, periodo de Enero – Diciembre del 2010”.</p>
---	--

NIVEL DE CUMPLIMIENTO R.3: MEDIO BAJO.

FASE I	FASE II
<p>R4: Desarrolladas acciones de sensibilización sobre los derechos de los trabajadores y las trabajadoras.</p>	<p>R4: Desarrolladas acciones de sensibilización sobre los derechos de los trabajadores y las trabajadoras</p>
<p>Indicador R4.1: Realización del documento en los talleres antes de finalizar el proyecto.</p> <p>En el proceso de verificación de las fuentes no se constató la existencia del documento que hace mención este indicador.</p> <p>En el Informe Técnico de esta fase, la redacción del indicador es distinta Participación en el 80% de las campañas.</p> <p>Evaluando el Indicador de la Matriz del Marco Lógico del Documento de Formulación del Proyecto podemos decir que este no se ha cumplido. Sí ha habido un proceso de sensibilización de los derechos de los trabajadores logrado a través de las capacitaciones y de la multiplicación de las mismas.</p>	<p>Indicador R4.1: Participación de los dirigentes en las actividades.</p> <p>La evaluación de este indicador es difícil porque su redacción es inadecuada, no sabemos a qué tipo de dirigentes se refiere, ni a qué tipo de actividades y en qué grado de participación.</p> <p>Sí constatamos, en las Fuentes de Verificación, la existencia de Cartas enviadas al Ministerio de Agricultura y Ganadería y presentación de propuestas de reformas de leyes ante las distintas instancias gubernamentales. La valoración de estas actividades –contenido en el documento Resultados de la evaluación del Plan Operativo de ANTA, Período Enero – Diciembre 2012- menciona que las Propuestas elaboradas no han tenido un seguimiento verdadero para su ejecución.</p>

	<p>Las propuestas las deben conocer los dirigentes para que las puedan hacer llegar a las bases y que las bases tengan criterios propios para que puedan acompañar.</p> <p>Se han realizado movilizaciones y concentraciones pero la valoración de estas actividades –contenido en el documento Resultados de la evaluación del Plan Operativo de ANTA, Período Enero – Diciembre 2012- menciona que los objetivos propuestos no se alcanzan porque los dirigentes no trabajan bajo la línea de un plan de trabajo.</p>
--	---

NIVEL DE CUMPLIMIENTO R.4: MEDIO.

4.3 Sostenibilidad.

Valoración de la capacidad del socio local para continuar con las actividades del proyecto, así como mantener los logros conseguidos

De manera general, se considera que el proyecto ha logrado establecer un sistema de capacitación en cascada⁷ que es muy efectivo y además facilita la difusión de los contenidos a nivel de toda la estructura de ANTA. La única desventaja de este sistema es que quienes realizan la réplica no cuentan con los conocimientos básicos de las metodologías participativas (aprender haciendo) de la educación popular. Para superar esta dificultad, deberían de seleccionarse multiplicadores a nivel de Consejos Departamentales y de Base, y que participen de procesos de entrenamiento en técnicas de educación popular.

El equipo encargado de la capacitación en ANTA cuenta con formación y experiencias de las técnicas de la educación popular. La metodología que aplican se ejecuta en tres momentos:

- Ver: he aquí donde se procura que los participantes analicen una situación dada, manifiesten el conocimiento sobre el tema y reflexionen sobre el mismo desde su propio punto de vista. Este proceso es dirigido por los capacitadores de ANTA.

⁷ Cada participante a talleres, está comprometido a multiplicar a nivel departamental o de base, dichos contenidos

- Juzgar: es el momento de la presentación teórica de la problemática tema a desarrollar en el taller, por lo general es desarrollado por un especialista en la materia que se ha involucrado en la fase anterior.
- Actuar – Aplicar: este es el momento de la toma de decisiones de los pasos a seguir para la aplicación de los contenidos recibidos.

Este proceso de capacitación es válido en la educación popular y si se lograra difundir a nivel de todas las estructuras, contribuiría a la sostenibilidad de la formación continua de los miembros de ANTA.

Con respecto al proceso de Planificación Estratégica, para que sea Sostenible, debe culminar con la elaboración de un documento llamado Plan Estratégico de ANTA, y lograr que la Planificación Operativa se integre a los Objetivos Estratégicos identificados previamente. Si no se logra dicha integración, la Declaración de la Visión y Misión, no podrán alcanzarse y las actividades de la organización no tendrán un horizonte a largo plazo. Es necesario decir que este proceso debe ser Participativo y se debe contar con un plan de difusión del Plan Estratégico, conociendo Responsables a nivel de Líneas de Acción, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos y Actividades. Ese nivel de Responsabilidad creará el canal de comunicación y evaluación del Plan Estratégico. Es decir, cada quien sabrá a quien informar y sobre que informar.

El logro de los Objetivos y de la razón de ser de ANTA se logrará si se cuenta con las herramientas para la negociación y la incidencia política. Dentro del Plan Operativo de ANTA se ha identificado la Agenda N° 3 que hace referencia a la incidencia: “Incidencia en la organización campesina, social y en las políticas públicas”, pero cuyas actividades reflejan movilizaciones, elaboración y presentación de propuestas técnicas y salariales, y otras. Para que estas acciones de Incidencias sean más efectivas y sostenibles, se deben de contar con las herramientas para la planificación de la incidencia política que “es un proceso fluido, dinámico y multifacético que tiene que ver con políticas, programas, comportamiento y cambio. Se trata de ganar acceso y generar influencia (incidir) sobre las personas que tienen el poder de decisión en los asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general”.

4.4 Impacto.

El término impacto considerado como criterio de evaluación de una acción de cooperación para el desarrollo hace referencia al análisis de los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Consiste en hacer un análisis de las consecuencias, positivas y negativas, previstas o no, que ha tenido el proyecto en los diferentes ámbitos de la vida comunitaria y del entorno donde se ha realizado.

- Contribuir a la mejora de las condiciones de vida-laborales de la población campesina en El Salvador. Este impacto aún está por lograrse. ANTA ha estado sacando

informes en los Registros de la Propiedad Raíz e Hipotecas y Catastro, para que las personas naturales o jurídicas no evadan el mandato constitucional, establecido en Art. 105 y 267; Decretos Legislativos 895. Y 719, que establecen el procedimiento a seguir para la asignación y escrituración de las propiedades. Al respeto se realizaron estudios para determinar la existencia o no de propietarios con inmuebles excedentarios. Se ha dado continuidad y se ha fortalecido la Mesa 245 Has, que funciona en el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), en la cual se ventilan los diferentes casos de tierras que enfrentan los/as campesinos/as afiliados/as de ANTA.

- Se ha logrado la escrituración de 530 parcelas agrícolas y lotes de vivienda de las haciendas Pañanalapa, La coyotera, Santa Marta Las Puertecitas, entre otras, en beneficio de asociados de ANTA.
- Aumento de las capacidades organizativas y administrativas. ANTA ha estado en un proceso de Reorganización de los Consejos Directivos Nacionales, Departamentales y de Base. Cada Consejo, actualmente, elabora su Plan Operativo Anual de acuerdo a los 5 Ejes⁸ definidos por el Consejo Directivo Nacional. Este proceso es relativamente nuevo, “una nueva forma de hacer las cosas”. También se elaboran Planes por áreas administrativas. Regularmente se realizan evaluaciones del cumplimiento de las Actividades del Plan Operativo.
- Se ha mejorado el desempeño del personal técnico que labora de manera permanente en la Organización. Cada área funcional también elabora sus Plan Administrativo. Además existe un Manual de Funciones donde están descritos los diferentes Puestos de Trabajo con sus Funciones y su relación con su nivel jerárquico.
- Impacto de género. Se ha realizado una valoración de impacto de género y se han adoptado las medidas necesarias para asegurar que el proyecto no tendrá efectos negativos en la situación de las mujeres, no reforzará o mantendrá situaciones de discriminación que las afectan, y mejorará su situación. ANTA, desde su fundación, la afiliación ha sido netamente masculina. En estos momentos hay presencia de mujeres e incluso participan en las estructuras organizativas de ANTA. Como ejemplo tenemos que de los 9 miembros del Consejo Directivo Nacional, 5 miembros son mujeres. Igualmente hay presencia de mujeres en los Consejos Directivos tanto Departamentales y de Base. En los procesos de capacitación realizados, se registra una participación de un 32% de mujeres.
- Aunque hay presencia de mujeres en las estructuras organizativas de ANTA, queda pendiente la superación de algunos condicionamientos personales y colectivos de las mujeres, que por su arraigo cultural tomará tiempo en ser superados, aunque

⁸ Ya anteriormente hicimos una reflexión sobre estos ejes y sobre las Líneas de Acción de la Planificación Estratégica.

no es imposible. ANTA está consciente de este punto y procura dar respuesta a esta situación a través de procesos de capacitación con metas de por lo menos un 30% de asistencia de mujeres y la oportunidad de formar parte de las Estructuras Organizativas tanto Nacionales, Departamentales como de Base.

- Efectividad de la planificación estratégica. No podríamos afirmar, al momento de realizar esta evaluación, que la Planificación Estratégica sea efectiva, pues, como comentaba anteriormente, no está vinculada con la planificación operativa. La Planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir acciones y decisiones fundamentales que den forma a, y orienten lo que una organización es, qué hace, y por qué lo hace. Si queremos lograr un impacto positivo en los resultados de la organización, debemos darle un enfoque práctico a la Planificación Estratégica vinculada con un Plan Operativo útil.

- La Planificación Estratégica se destina para mejorar la capacidad de una organización para pensar y actuar estratégicamente, logrando incrementar la eficacia, pues el desempeño de la organización es mejorada, su misión es fomentada, sus mandatos son logrados y la organización responde efectivamente a rápidas circunstancias cambiantes. Así la organización comprende su situación mucho más claramente. Es capaz de re-conceptualizarse si es necesario y de establecer un marco interpretativo que pueda orientar la implementación y el desarrollo de estrategias.
 - Se mejora la toma de decisiones, lo que favorece la cohesión de las bases, logrando un mejor enfoque, pues las decisiones hechas tienen en cuenta sus futuras consecuencias.
 - Se mejoran las capacidades organizacionales ampliándose el liderazgo organizacional, la capacidad para la acción y pensamiento estratégico.
 - Se mejoran las comunicaciones y relaciones públicas con los agentes claves lográndose establecer y administrar una imagen deseable de la organización. La Visión, Misión, Metas, Estrategias y Programas de Acción son comunicados más efectivamente.
 - Se mejora el apoyo político al dar legitimidad a la organización, su base de defensa se amplía y se consolidan las coaliciones en las que se participa.

4.7 Cobertura.

Análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de la adecuación del proyecto a los destinatarios.

En el análisis de cobertura, podemos afirmar que los titulares de derecho en la formulación del proyecto corresponden con los grupos meta en el momento de la ejecución. Los criterios de selección se cumplieron en su mayoría y estos eran: estar

integrados en la Estructura Orgánica de ANTA y compromiso para replicar los contenidos. El 30% de los participantes debían de ser mujeres y jóvenes de ambos sexos.

Señalar que en una entrevista grupal con Líderes Nacionales, Departamentales y de Base, se manifestó que algunos de los criterios establecidos no se cumplieron, pues participaron personas que no eran integrantes de las Estructuras Organizativas, y que además no están replicando los contenidos.

En la Fase I del Proyecto se describe en el apartado B.6. Descripción y participación de la población beneficiaria del documento de formulación a los beneficiarios directos de esta intervención: “Se formarán en esta primera fase 42 líderes departamentales y nacionales, 75 de las bases que multiplicarán sus conocimientos en las respectivas comunidades y 12 del equipo técnico. Estos poseen formación media o universitaria, pero de extracción campesina también. En total, 129 personas con gran capacidad multiplicadora”.

E igualmente en la Fase II del Proyecto, siempre en el mismo apartado B.6: “Se formarán en esta segunda fase 36 líderes departamentales y nacionales, 270 dirigentes de los Consejos Directivos de Base, de nueve departamentos, que multiplicarán los conocimientos en las respectivas comunidades y 12 del equipo técnico. En total, 306 personas con gran capacidad multiplicadora”.

En los cuadros siguientes presentamos el número de participantes resultantes del proceso de Capacitación de las 2 Fases del Proyecto. Como se puede observar, en la Fase II se superó el número de asistentes, pues la meta era capacitar a 306 líderes y al final se capacitaron 342 personas.

26

FASE	DIRIGENCIA	TECNICOS
FASE I	117	12
FASE II	342	12
TOTAL	459	24

Desagregando la participación de la Dirigencia, tenemos el siguiente cuadro

DIRIGENCIA	FASE I	FASE II	TOTAL
Nacional	15	9	24
Departamental	27	27	54
De Base	75	306	381
TOTAL	117	342	459

5. Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

El proyecto responde a las necesidades de ANTA de fortalecer su organización a través de un proceso de Capacitación a líderes y personal técnico administrativo de ANTA, según una currícula producto de un estudio de necesidades de capacitación. En dichas capacitaciones se ha procurado la participación en un 30% de mujeres. Se ha logrado estructurar unas líneas estratégicas a largo plazo y la realización de las Estructuras organizativas de Anta de Planes Operativos que regularmente son evaluados. Esta planificación operativa ha facilitado la coordinación de las diversas actividades (movilizaciones, incidencias, presencia en los medios) de ANTA a nivel nacional.

Conclusión 1:

Las instituciones civiles son creadas para generar cambios en su entorno con el fin de beneficiar a su comunidad. La Planificación Estratégica es para estas instituciones la herramienta más poderosa para expresar su visión de aquello que se espera modificar para beneficio de sus conciudadanos/as. Así mismo el ejercicio de planificación asistirá a la institución a identificar las estrategias apropiadas para lograr los cambios propuestos haciéndola más efectiva. Pero, sobretodo, la Planificación Estratégica representa la promesa de dichas instituciones ante la sociedad civil de aquello que desean realizar.

27

La planificación estratégica es una herramienta para la toma de decisiones que aclara los objetivos y ordena la prioridad de las acciones necesarias para alcanzarlos, permitiendo que los y las gestoras determinen la forma en que han de invertir los recursos, generalmente limitados, de la organización y de evaluar los resultados.

Recomendación 1:

Se debe de revisar y concluir el proceso de Planificación Estratégica. Para comprender el proceso en su globalidad, presentamos los pasos a seguir:

1. Valores. Todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. Los Planes Estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar.
2. Visión: representa una imagen de cómo sería el mundo (sociedad/comunidad) si su institución tuviera éxito. Declaración de la visión⁹ de ANTA:

⁹ Dentro del Proceso de Planificación Estratégica, puede darse, si se desea una evaluación de la Declaración de la Visión.

“Ser una organización capaz de incidir en lo político, social, cultural, ambiental y económico dentro de un proceso de cambio hacia el desarrollo sostenible de sus afiliados y afiliadas”.

3. Análisis del Entorno: se pueden analizar muchos elementos de la situación, tanto interna como externa, utilizando diferentes herramientas creadas para este propósito. Proponemos dos elementos:
 - ✓ Análisis de públicos metas.
 - ✓ Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.
 - ✓ Autoevaluación del Desempeño¹⁰.
4. Misión: resume el propósito de la existencia de una institución (porqué y qué quiere lograr). En muchos casos también incluye el método principal (cómo) a través del cual la organización tratará de cumplir con su propósito. Declaración de La Misión¹¹ de ANTA:

“Promover la organización y gestión con propuestas político-gremiales que eleven las capacidades de los campesinos y campesinas pobres, con el fin de crear un desarrollo sostenible a nivel social, cultural y económico”.

5. Líneas de Acción: lo que la organización hace en grandes categorías y que surgen de la Declaración de La Misión. En el Documento Resumen del Plan Estratégico de ANTA hay una descripción de Ejes y Líneas Estratégicas. Habrá que simplificar, ya sea tomando el nombre de Ejes o Líneas Estratégicas, pero no ambas. ANTA ha identificado los siguientes Ejes o Líneas Estratégicas:
 - I. Consolidación Gremial.
 - II. Desarrollo y Consolidación Interna.
 - III. Incidencia Social.
 - IV. Desarrollo Rural Sostenible.
6. Objetivos Estratégicos: Describe de manera global lo que la organización quiere lograr en sus Ejes o Líneas de Acción. Los Objetivos Estratégicos están relacionados a los Ejes o Líneas de Acción.
7. Estrategias: Son los métodos que la organización propone para lograr los Objetivos Estratégicos (opcional, muchas instituciones no incluyen esta descripción general).
8. Objetivos Específicos u Operativos: Se refiere a los resultados esperados en un tiempo específico. Describen exactamente lo que se espera lograr a través de las estrategias. Deben responder a las preguntas ¿cuánto haremos y para cuándo

28

¹⁰ Manual de Autoevaluación para Organizaciones sin fines de lucro de la Fundación Drucker

¹¹ También puede revisarse y evaluarse esta Declaración de la Misión.

terminaremos? Estos objetivos deben ser cuantificables y medibles. Son un indicador de avance hacia el Objetivo Estratégico. Aquí es donde se integra la Planificación Estratégica, que es a largo plazo, con la Planificación Operativa, que es de corto plazo, por lo general se planifica anualmente.

NOTA: Por lo general una vez que están definidos los Objetivos Específicos el proceso de planificación pasa a cargo de los equipos que implementarán el Plan para hacer los planes de corto plazo, en este caso corresponde a los miembros del Consejo Directivo Nacional, Consejo Directivo Departamental, y Consejo Directivo de Base. El equipo de planificación hace un cálculo aproximado del costo para implementar las estrategias planteadas.

9. Actividades-Tácticas: Son las actividades que se deben realizar para alcanzar los Objetivos Específicos u Operativos planteados. Recomendable el cálculo de costos de dichas actividades.
10. Plan Financiero: Un plan financiero es dinámico y cambia con frecuencia. Asigna un valor monetario proyectado a mediano plazo a las actividades de la organización, aclara la relación entre costos programáticos y administrativos, identifica los ingresos a percibir, cuándo se necesitarán los recursos financieros, y refleja los cambios entre la proyección y la ejecución.
11. Desarrollando los Planes de Implementación (o Planes de Acción): en el plan de implementación debe verse claramente cómo se va a lograr cada objetivo estratégico. Se debe identificar quién es Responsable por el cumplimiento de cada Objetivo Específico. Los responsables de la ejecución de Objetivos Específicos requerirán el establecimiento de plazos y responsables de la ejecución de Actividades o Tácticas para facilitar la supervisión.
12. Monitoreando y evaluando el Plan: incluye los criterios para evaluación y monitoreo, frecuencia y responsabilidades.
13. Comunicación del Plan: describe las acciones para comunicar el plan, o porciones del mismo y a quien lo comunicaremos.

29

Conclusión 2:

La Formación es una de las más eficaces herramientas de las que se sirven las personas y las organizaciones para adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones del mundo cambiante. La herramienta con las que disponen las organizaciones para responder a los retos que tienen ante sí, es la formación continua. ANTA, con la ejecución de este proyecto, ha dado un impulso a este proceso de formación de sus líderes y de su personal técnico resultado de un diagnóstico de necesidades de formación y a la elaboración de un diseño curricular.

Sería deseable que la Organización contara con gestión por competencias, es necesario para:

- ✓ Poder cumplir con el Plan Estratégico, pues su implementación requiere de ciertos comportamientos de todos los Directivos (Nacional, Departamental o de Base) que integran la Organización.
- ✓ Desarrollar un proceso de Evaluación del Desempeño de todos los miembros Directivos de la Organización.
- ✓ Generar un cambio de arriba abajo, pues una vez identificadas las competencias, será la dirigencia propone y dirigirá el cambio.
- ✓ Al implementar la gestión por competencias, se realizan cambios de lado a lado, pues se transforman algunos procesos, como la selección de personal, la evaluación del desempeño.
- ✓ Hay un cambio de abajo arriba, pues se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr el cambio.

Recomendación 2:

Como mencionábamos anteriormente, no se pudo constatar la existencia del Documento diseño curricular, ni acceso a las evaluaciones de los participantes a jornadas de capacitación. Por lo anterior recomendamos evaluar, fortalecer y reorientar el actual diseño curricular de ANTA, hacia un proceso formativo dirigido al desarrollo de competencias.

30

1. Para la identificación de las competencias, existen metodologías que pueden ser aplicadas para este fin, como DACUM¹², AMOD¹³, SCID¹⁴ y otros.
2. El desarrollo de competencias se verá reflejado en los procesos internos de formación a los miembros de la organización. "En los programas de formación basados en competencias y orientados al desempeño, los materiales educativos adquieren generalmente la forma de un perfil de competencias, guías de aprendizaje y formatos modulares. Los programas de educación y capacitación tradicionales suelen basarse en guías de currículum, cursos de estudio y planes de estudio."¹⁵ Dichas guías de estudio, deben de diseñarse para cada nivel de formación (nacional, departamental y de base).
3. Para implementar este sistema de formación basado en competencias, habrá que fortalecer, en sus competencias como facilitadores, a los actuales formadores de

¹² La metodología DACUM, desarrollo de un currículum en sus siglas en inglés, se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe de conducir al cumplimiento de la misma

¹³ El AMOD se define como un modelo, de los tantos que existen, de la metodología DACUM

¹⁴ Desarrollo Sistemático de Currículum Instruccional.

¹⁵ Norton, R (1995): A Systematic Competency-Based Curriculum Development Model, Mimeo, (Columbus, Ohio State University)

la organización (nacionales, departamentales y de base). Para lograr esto, más que participar en un taller, es involucrarse en un entrenamiento en metodologías participativas. Cuando hablamos de entrenamiento, nos referimos a que no solo se trata de exponer teorías de la facilitación grupal, sino que dicha teoría se convierta en acciones concretas y personales de facilitación grupal.

Conclusión 3:

En el Objetivo Específico del proyecto se dice “Fortalecer la capacidad estratégica y organizativa de ANTA para la recuperación de su poder de negociación e incidencia”. En la Matriz del Marco Lógico, en la formulación de los resultados, no encontramos ninguno referido a fortalecer el proceso de negociación y de incidencia política.

Recomendación 3:

Por su propia razón de ser, la organización necesita fortalecerse en el dominio de las técnicas de negociación y de incidencia política. Esto debe desarrollarse a través de procesos de capacitación que respeten e integren la propia Experiencia de la Organización en estos temas.

Conclusión 4:

Los procesos organizacionales son también puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la Organización. Dentro del organigrama de ANTA, se cuenta con el área de proyectos, como parte del Equipo Técnico de apoyo a la Gerencia General. Hemos encontrado dos líneas estratégicas de trabajo, la planteada por el Área de Proyectos y la Planificada por los Consejos Directivos. Eso puede significar que hay dificultades en la comunicación. En el documento Resultados de la Evaluación del Plan Operativo de ANTA (Enero-Diciembre 2010), en la Agenda N° 5: gestión y ejecución de la cooperación, menciona en la Columna sobre Apreciación y Valoración lo siguiente: “No existió buena comunicación entre el área de proyectos y el CDN. En la columna elementos a retomar se dice: “La elaboración y gestión de proyectos debe continuar, pero también se debe tomar en cuenta criterios de los líderes y lideresas de base”. Esto ha ido mejorando, pero se tiene que asumir como un proceso constante hasta lograr equipos de trabajo debidamente integrados dentro de las estructuras de ANTA.

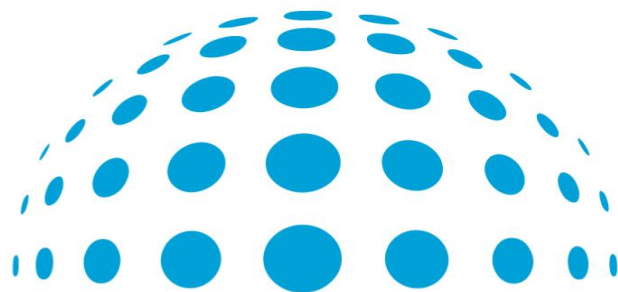
Recomendación 4:

Al momento de la evaluación interna, y del análisis de las debilidades, se debería tener en cuenta la integración de los diferentes equipos dentro de la estructura organizativa de ANTA, y la evaluación del tipo de gerencia que se ha implementado. Aprovechar esos momentos de evaluación para mejorar la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

6. Lecciones Aprendidas.

De manera general, se considera que:

- Los procesos de capacitación son ampliamente aceptados y demandados por los miembros de la organización. Quienes participan de jornadas de formación, lo hacen con el compromiso de multiplicar esos contenidos a otros miembros de la organización en sus lugares de orígenes. La formación es básica para lograr la transformación de las organizaciones y la de sus miembros. Hay que aprovechar esta valoración que tienen los miembros de la organización para seguir generando aprendizajes y transformaciones internas y externas.
- Es notoria la participación de las mujeres y la conquista de espacios de decisión que han logrado. No existe, por lo menos dentro de la Dirigencia Nacional, orientaciones o políticas de cierre de espacios a las mujeres, más bien se les alienta a participar activamente en las estructuras a nivel nacional.
- La reorganización de ANTA se traduce en la elaboración de Planes Operativos a nivel de toda la estructura organizativa (Nacional, Departamental y de Base). Este proceso significa la toma de decisiones colectivas para la selección de las actividades y la programación en el tiempo. También facilita la evaluación del desempeño de la organización y de los líderes responsables a nivel de cada estructura.
- Se cuenta con un planteamiento estratégico altamente valorado por los miembros de ANTA. Ya con la práctica de elaborar Planes Operativos, será necesario que dichos planes estén armónicamente relacionados con la Planificación Estratégica identificando para ello los responsables del logro de las líneas de acción, de los objetivos estratégicos y operativos y de las actividades.



análisis y desarrollo social consultores

En Asturias:

c/ Alvaro de Albornoz, 1 – 4º D

33207 Gijón – Asturias

TEL. +34.984. 39.23.57

Fax. +34.984. 39. 25.37

Carlos Lobo. clobo@aidsocial.com

TEL. +34 619 026 091

En Honduras:

Carlos Santos. AID_Social@aidsocial.com

Móvil (+504) 9559-0372

Tel. (504) 2234-3929

Tel. (504) 2234-2942

En Galicia:

Luis Pemán. lpeman@aidsocial.com

TEL+34.646.129.514

En Madrid:

HUB Madrid - C/ Gobernador 26

28014 Madrid

Carlos Mirete. cmirete@aidsocial.com

TEL. +34. 647.461.097

En Ecuador:

Santiago Donday. sdonday@aidsocial.com

CEL. +593.97.53.91.19