



*Informe final de Evaluación del Proyecto
08-CAP3-1427*

*Elaborado por Graciela Rico y Aitor
Pérez. Asociación Trípode Proyectos*

ÍNDICE:

| 1.- INTRODUCCIÓN | <u>Pág.</u> |
|---|--------------------|
| • Objetivo del Informe..... | 3 |
| • Metodología..... | 5 |
| • Condicionantes y límites del análisis..... | 8 |
| 2.- DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA | |
| • Objetivos..... | 9 |
| • Resultados..... | 10 |
| • Lógica de planificación..... | 11 |
| • Indicadores y fuentes de verificación..... | 11 |
| • Organización y gestión..... | 11 |
| • Actores implicados..... | 12 |
| 3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | |
| • Análisis de procesos..... | 13 |
| • Criterios de evaluación para el proyecto..... | 15 |
| • Criterios de evaluación para las Acciones / Resultados del proyecto..... | 19 |
| 4.- VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS LOGRADOS..... | 33 |
| (Eficacia de la ayuda) | |
| 5.- CONCLUSIONES..... | 34 |
| 6.- RECOMENDACIONES | |
| • Estratégica..... | 37 |
| • Operativas..... | 38 |

ANEXOS

A.- Matriz de Evaluación del Proyecto

B.- Matriz de Evaluación de las Acciones/ Resultados

C.- Cuestionarios preliminares

D.- Cuadro de informantes clave

1.- INTRODUCCIÓN:

1.1. OBJETIVOS DEL INFORME Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El presente Informe es el resultado del proceso de evaluación llevado a cabo durante los meses de Marzo - Junio para el proyecto de referencia, en el período comprendido entre el 2 de Febrero de 2009 al 30 de Septiembre de 2010, tras dos prórrogas autorizadas por el donante, de cinco meses.

Durante la evaluación se ha contado con la participación de un número representativo de informantes claves, tanto en su rol de colaboradores de actividades, responsables de las instituciones implicadas, organizadores y beneficiarios de las mismas. Se recogen, asimismo, todos los contenidos sobre cada uno de los puntos y criterios acordados en los TdR, al tiempo que se han tenido en cuenta todos los comentarios y valoraciones de las personas que han participado durante el proceso de consulta.

La información que se presenta pretende reportar la parte más analítica del proceso, de manera que se identifiquen los puntos fuertes y débiles en lo que se refiere al proyecto y al trabajo y relación entre las entidades responsables del mismo. De esta manera, se irán aportando en el presente Informe recomendaciones en cada uno de los niveles de análisis y procesos desarrollados.

Objetivos y alcance de la evaluación

La evaluación externa se ha articulado en torno a los tres resultados planteados en el proyecto, así como a los colectivos meta a los que van dirigidos cada uno de los resultados, de manera que se puedan extraer conclusiones en torno a los mismos..

Al final del proceso evaluativo se proporcionan una serie de Recomendaciones relacionadas con los niveles de análisis planteados: institucional, estratégico y operativo. Para ello, ha sido clave el análisis de debilidades y fortalezas por cada etapa del ciclo de gestión del Proyecto llevado a cabo, así como las entrevistas con los informantes clave realizadas.

Asimismo, con el fin de precisar el **ámbito** en el que se ha desarrollado la evaluación es necesario señalar que se diferenciaron, a efectos metodológicos, tres niveles de análisis, que en realidad están interrelacionados entre sí:

A.- Institucional. Se trata de analizar las sinergias entre las organizaciones responsables del proyecto, el valor añadido de trabajar conjuntamente, así como el grado de apropiación interna que se da de los contenidos del Proyecto.

B.- Estratégico. El análisis estratégico contempla las relaciones de coherencia interna entre los diferentes niveles de programación del proyecto, desde su identificación, formulación y ejecución; así como la alineación con estrategias de las entidades responsables del proyecto.

C.-Operativo. Desde el análisis de las acciones contempladas en el proyecto y las fases por las que han ido pasando, así como una revisión a los procedimientos y metodología de trabajo utilizada.

Se formulan finalmente, orientaciones de tipo estratégico y, por otra parte de tipo operativo, en función de la aplicabilidad, tanto para potenciar el trabajo de MUSOL, como mejorar la calidad de futuras intervenciones.

Concretamente los **Objetivos** que se han planteado en la evaluación son:

1. Analizar las relaciones de ADRA y MUSOL con el entorno en el que interactúan y su capacidad para desarrollar el proyecto.
2. Analizar la idoneidad, **coherencia** y adecuación del diseño del proyecto en sus diferentes niveles de programación.
3. Analizar la alineación del proyecto con otras políticas y acciones en la zona de intervención
4. Determinar el grado de **eficacia** del proyecto, en términos de logro de los resultados y objetivo específico. De igual manera, se analizará el grado de cobertura logrado por las actividades.
4. Determinar el grado de **eficiencia**, examinando las relaciones entre los recursos financieros, materiales y humanos y los resultados obtenidos.
5. Analizar **la pertinencia** del proyecto en términos de adecuación de los resultados y los objetivos y examinando la coherencia del planteamiento de la intervención a las características de los contextos en que se realiza.
6. Analizar **el impacto**, en relación con los beneficiarios de cada una de las líneas de acción, vinculadas con los resultados.

- a. El grado de **empoderamiento y apropiación** de los colectivos beneficiarios, con consideración al enfoque de género y la diversidad cultural.
 - b. La cobertura de las acciones desarrolladas
7. Valorar **la sostenibilidad** de los resultados. Sobre todo se tendrá en cuenta este criterio de cara a las recomendaciones posteriores.
 8. Valorar **la capacidad organizacional** e institucional para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los Resultados, así como los procedimientos de trabajo utilizados para guiar las acciones.
 9. Se tendrán en cuenta **la participación, coordinación, asociación** entre los actores implicado.
 10. Analizar **factores de riesgo o limitantes** al proyecto durante la vida del mismo.

1.2. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN

El proyecto a evaluar parte del objetivo estratégico de MUSOL en los PVD, “promover el desarrollo sostenible de la poblaciones más desfavorecidas, desarrollando y fortaleciendo las capacidades tanto de los gobiernos regionales y locales como de la sociedad civil, en España, África y América Latina, en el marco de los procesos de desarrollo, descentralización y participación vigentes en los países destinatarios de nuestra actividad”. Concretamente en Angola, en los Municipios de Bailundo y Caála, provincia de Huambo siendo ésta una de las intervenciones que permiten llevar a cabo la estrategia planteada por MUSOL de fortalecer las capacidades de las administraciones y de la sociedad civil, coadyuvando al gobierno angolano en la aplicación de las bases para hacer efectivo el proceso de descentralización.

De este modo, la evaluación no sólo se plantea identificar el grado de cumplimiento de objetivos y alcance de resultados del proyecto en sí mismo, bajo los criterios establecidos por el CAD, así como en los establecidos por la metodología de evaluación de la Cooperación Española, sino que permitirá sacar lecciones y aprendizajes para los proyectos que MUSOL y ADRA ejecutan, tomando en cuenta otros criterios fundamentales como la apropiación, participación y cobertura.

La metodología utilizada parte de la consideración de los tres tipos de evaluación que han marcado el análisis y que están evidentemente interrelacionados:

- ✓ Evaluación de resultados: tratan de medir el alcance respecto a cada uno de los resultados vinculados.
- ✓ Evaluación de proceso: tratan de contemplar los avances en el tiempo de mecanismos de participación y fortalecimiento de capacidades sobre la población.
- ✓ Evaluación de impacto: tratan de medir los efectos en los beneficiarios, más allá de lo alcanzado con el resultado o el producto.

Asimismo, en todo momento se han analizado los elementos del entorno que, de alguna forma, han influido, tanto en el proceso de aprendizaje, como en el resultado del mismo. Con carácter general, el análisis evaluativo ha tenido en cuenta las características de los contextos específicos en los que se han ejecutado las diferentes actividades del proyecto.

Los criterios de evaluación se articulan en la Matriz de evaluación (ver en anexo) en la que además se incorporaron las cuestiones clave y los informantes clave, de los que ha partido el análisis de la información, los indicadores para su medición, así como las fuentes de verificación de las que se ha obtenido dicha información.

Las herramientas utilizadas para cumplir con los objetivos previstos se han centrado en:

- ✓ Análisis documental.- Como método de investigación y técnica de recogida y análisis de datos. A través del mismo se ha trabajado sobre los documentos propuestos en los TdR
- ✓ Entrevistas individuales semiestructuradas con informantes clave.- El conocimiento del contexto y la experiencia de trabajo en la zona objeto de evaluación han permitido al equipo evaluador local desarrollar unas entrevistas adaptadas al lenguaje y contexto cultural y social del entrevistado. Se diseñó un listado de informantes clave, identificando su participación por cada una de las acciones previstas; cuestionarios con el guión para recabar la información clave según actores, así como fichas de sistematización de toda la información recabada, tanto en las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, como la sistematización de la información relativa a las diferentes acciones puestas en marcha por el proyecto.

- ✓ Reuniones con representantes de las instituciones municipales, teniendo en cuenta el contexto social y político en el que éstas desarrollan sus funciones públicas. Reuniones grupales con beneficiarios con representatividad compuesto por no más de quince personas.
- ✓ Cuestionarios.- En un lenguaje claro y adaptado para obtener un volumen importante de información con un coste temporal mínimo

Por otra parte, el PLAN DE TRABAJO desarrollado se ha estructurado en tres etapas principalmente:

Fase I: Revisión de Documentación. Trabajo de gabinete

Objetivos:

- Conocimiento profundo de los objetivos del proyecto y su desarrollo, así como personas clave en el desarrollo del mismo.
- Conocimiento del contexto, las fuentes y condiciones de acceso a la información.
- Definición de indicadores, técnicas de extracción de información y recolección de datos, así como de informantes clave.
- Aprobación de la matriz de evaluación y metodología a aplicar.
- Establecimiento de la Agenda a desarrollar en el trabajo de campo, relativa tanto a los tiempos como las personas, grupos, instituciones y lugares que visitar.

Fase II: Trabajo de Campo.

Objetivos: validar y retroalimentar la información y datos sistematizados a partir de la documentación analizada en gabinete

- Recolección y extracción de información a través de entrevistas, reuniones grupales y otros métodos de observación.
- Devolución de la información recogida con el personal de MUSOL.

Fase III: Redacción de Informe

Objetivos:

- Elaboración de informe final, siguiendo el esquema de contenidos propuesto en los TdR, y previa discusión de un borrador por las partes.
- Especial énfasis en la sistematización de buenas prácticas, así como recomendaciones.

1.3. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ANÁLISIS

El contexto del proyecto está claramente marcado por la idiosincrasia política del país. Cuarenta años de guerra casi continua dejaron la nación en el desorden hasta que los acuerdos de paz se firmaron finalmente en 2002. El proceso de paz en Angola dio un impulso al debate nacional sobre la descentralización y la democracia. Hoy, las injusticias y desigualdades caracterizan la sociedad angolana (UNICEF 2010). Mientras la economía ha crecido anualmente más del 7%, el 38% de los angoleños son pobres. El coeficiente Gini, como medida de desigualdad para Angola, se mantiene en el 58,6.

La vida en las zonas rurales sigue siendo más difícil que en las ciudades. Un millón de niños todavía está fuera del sistema estructurado de escuela primaria. Sólo uno de cada tres niños angoleños está inscrito en el registro civil.

Las recientes iniciativas del Gobierno incluyen la descentralización administrativa, la revitalización de los servicios de salud, el programa "Agua para todos", un programa nacional para la inscripción del nacimiento y la reforma jurídica para garantizar que los derechos de los niños sean una realidad. Mientras que el gasto en servicios sociales representa el 30% del presupuesto estatal, los sectores de la salud y la educación se benefician de menos del 10% cada uno, insuficiente para asegurar que Angola cumpla todos los ODM.

El proceso de descentralización puede ayudar a Angola a reducir la pobreza, alcanzar nuevos objetivos de desarrollo y promover la cohesión social, la paz y la unidad nacional. El ejercicio del poder local y las elecciones municipales pueden garantizar el poder democrático compartido y transparente, al permitir que los diferentes partidos políticos puedan expresar sus propias ideas.

En este sentido, vale la pena destacar que en Huambo éste ha sido el primer proyecto de descentralización llevado a cabo, por lo que no se ha podido realizar previamente una valoración de otros procesos y sus resultados. De igual manera, ocurre con las expectativas de los beneficiarios, que no estaban informados previamente de las actividades.

En este contexto se enmarca el trabajo que MUSOL y ADRA han llevado a cabo durante la vida del proyecto, donde el funcionamiento de las administraciones locales de los municipios de referencia está influido por el acompañamiento de organizaciones internacionales y, de la propia sociedad civil angolana. Sin embargo, a pesar de la

intencionalidad del Gobierno por promover la descentralización, la realidad que nos hemos encontrado es que todavía falta una cultura política, así como procesos que redunden en asentar capacidades instaladas a nivel municipal. Asimismo, en algunos momentos, se detecta una falta de voluntad política que impide avanzar en todos los procesos que tienen que ver con el trabajo conjunto entre los actores, como es el caso de los CACs. A lo que hay que añadir el bajo nivel educativo del funcionariado en el área de intervención del proyecto que ha dificultado la interiorización y apropiación de contenidos previstos en las capacitaciones.

Por tanto, es necesario tener en cuenta estos factores claves a la hora de llevar a cabo la evaluación, puesto que son factores a valorar para poder analizar los impactos y avances que MUSOL y ADRA hayan podido generar en Huambo.

Otra de las limitaciones que hemos encontrado a la hora de llevar a cabo el proceso de consulta, ha sido el bajo nivel de expectativas que tenían los beneficiarios de las acciones respecto al impacto de las mismas, así como la escasa apropiación del proceso de descentralización municipal y los cambios que representan en el accionar.

Por último, al inicio del proceso de evaluación hubo problemas con el consultor local designado inicialmente para realizar el trabajo de campo, por lo que hubo que seleccionar de nuevo una persona que encajase en el perfil requerido. Esto representó una demora en el plazo de ejecución de la evaluación.

2.- DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN GLOBAL DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA:

La Fundación MUSOL, junto con su contraparte local ADRA plantean una evaluación final, con objeto de identificar las fortalezas y aspectos mejorables del proceso desarrollado durante los diecinueve meses de duración del Proyecto que trata esencialmente de fortalecer la administración pública, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del poder tradicional para lograr la participación y el funcionamiento del proceso de descentralización en Huambo.

Objetivos: la valoración sobre los objetivos planteados, el general y el específico, es positiva en cuanto a su pertinencia y, su adecuación a los problemas identificados. Ahora bien, el planteamiento es ambicioso si analizamos la capacidad de MUSOL y ADRA para lograr contribuir con una estrategia de alto impacto en los actores identificados.

MUSOL no tenía al momento del inicio del proyecto experiencia, ni estructura en Angola, lo que ha dificultado su capacidad de reacción frente a factores imprevistos, así como su involucración en la ejecución del proyecto. De otra parte, hay que señalar que tampoco durante la ejecución del mismo se ha rentabilizado el gran expertise que tiene MUSOL en procesos de trabajo municipal, en parte motivado por la decisión de MUSOL de darle un mayor protagonismo a ADRA, al ser el actor que conocía el área y a los beneficiarios.

De igual manera, de la evaluación se desprende que la estrategia identificada para lograr ambos objetivos no ha sido suficiente para alcanzar el OE. Esta es una debilidad que se arrastra en el proyecto, desde la identificación y formulación del proyecto, si bien, una vez aprobado, sin comentarios por parte del donante, consideramos que debemos centrar más la atención de la evaluación sobre las acciones. En este sentido, las acciones se centran en la transferencia de conocimientos, en la divulgación e información de contenidos, normativas..., pero se echa en falta acompañamiento y asistencia técnica para llegar a fortalecer capacidades que lleven a una verdadera participación de los tres actores, así como para guiar la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

No obstante, a estas dificultades debemos sumar la lentitud y escasa implementación del proceso de descentralización en Angola que impide institucionalizar de forma clara y constante espacios de participación, en municipios gestionados por administradores nombrados por el gobierno que, en ocasiones muestran una falta de voluntad política para apoyar el proceso.

Resultados: hay una serie de aspectos a valorar positivamente en el diseño de los tres resultados, así como en el logro de los mismos:

- Por una parte, los resultados resultan absolutamente pertinentes en su planteamiento y adaptación al contexto de descentralización.
- De igual manera, los resultados son coherentes con la estrategia de los actores implicados, AECID como financiador y MUSOL -ADRA como responsables de la gestión de la intervención.

Ahora bien, tal y como hemos comentado anteriormente, los resultados no se acompañan de una estrategia que asegure dejar capacidades instaladas, más allá de aspectos formativos. De hecho, las capacitaciones, formaciones o conferencias son necesarias para difundir conocimientos y para despertar interés y conciencia colectiva,

pero no llevan consigo un fortalecimiento de capacidades, ya que estas no quedan instaladas en los grupos meta. La intervención en este sentido, adolece de una línea de acompañamiento y asistencia técnica, así como de la promoción de espacios de encuentro colectivo.

Dicho lo cual, centrándonos en las acciones realizadas, éstas sí tuvieron impacto y contribuyeron al logro de cada uno de los resultados. Exceptuando el caso del R3, en el que la falta de voluntad política impidió poder avanzar más en el calendario previsto, debido al incipiente estado de coordinación y trabajo conjunto entre los diferentes actores a nivel local. Asimismo, hacemos constar que no hubo un plan de contingencia para reaccionar ante este tipo de factores que, en un diagnóstico inicial se podían haber identificado.

Lógica de planificación: tal y como hemos venido señalando, la lógica de la intervención, plasmada en la Matriz de planificación responde por una parte a una planteamiento pertinente y coherente por lo que respecta a los objetivos y resultados, sin embargo en el momento de bajar a las actividades se rompe la calidad de la lógica, puesto que las actividades identificadas no son suficientes para lograr cada uno de los resultados planteados. Sin embargo, para ser una primera fase de la intervención en el área, las acciones han sido pertinentes, teniendo además presente la imprevisibilidad de las administraciones municipales.

Indicadores y fuentes de verificación: los indicadores formulados permiten medir y valorar correctamente cada una de las actividades previstas (siendo estos indicadores de producto), pero no son suficientes para medir el verdadero alcance de los resultados y la evolución e impacto del proceso. Por lo que respecta a las fuentes de verificación contrastadas éstas se limitan a listados de participación de los actores en las diferentes actividades, así como algunos de los materiales facilitados para el desarrollo de las actividades. Durante la ejecución no ha habido una sistematización y tratamiento procedimental de las mismas.

Organización y gestión: tal y como se ha venido señalando y se profundiza en el apartado “Análisis de la información” al inicio del proyecto, se firmaron acuerdos de colaboración que asentaban unas primeras bases para la ejecución y relaciones de trabajo para el seguimiento entre MUSOL y ADRA. Sin embargo, en la práctica no se constatan informes de seguimiento de la acción del proyecto o actas de las reuniones que sí se mantuvieron con frecuencia, en parte porque MUSOL centró su atención en

el fortalecimiento a ADRA de mecanismos de justificación de la subvención. Se constata en este sentido, los esfuerzos realizados por el personal expatriado de MUSOL. Asimismo, se echa en falta una gestión de los conocimientos, que permitan ir analizando cómo se desarrollaba la intervención y si era necesario realizar algún cambio para adaptarse al contexto o a los intereses – necesidades de los grupos meta. Es más hubiera sido necesario antes de iniciar la acción una revisión de la programación y su adaptación al contexto y a las expectativas de los grupos meta.

La relación MUSOL – ADRA ha ido mejorando, fortaleciéndose, e incluso enriqueciéndose durante la ejecución de la intervención y, todo ello, a pesar de la rotación de personal expatriado de MUSOL (2 responsables del proyecto en el tiempo de ejecución), lo cual representa una dificultad para la gestión, así como para la continuidad de la relación con el socio local. Sin embargo, es pertinente mencionar la gran capacidad del personal expatriado de MUSOL, tanto para el fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre ambas organizaciones, como por su visión del trabajo en Angola.

De igual manera, los informantes clave de MUSOL y ADRA identifican como una limitación la falta de definición con claridad de las funciones de cada persona involucrada en el proceso, así como una hoja de ruta clara y pautada.

Actores implicados: desde el proceso de identificación no se dieron medidas específicas para la participación de los actores locales implicados en la posterior ejecución. Posteriormente la participación de ADRA y la relación de trabajo con MUSOL llevó un tiempo de ajustes y organización para la puesta en marcha.

Por otra parte, los diferentes grupos meta no tuvieron una alta participación en las actividades programadas, en parte por no conocer su planificación, por la dispersión geográfica, así como en algunos casos la falta de adaptación de la actividad a la idiosincrasia local y características de los grupos y del proceso de descentralización en Huambo. De hecho, uno de los factores que se ha desaprovechado durante la intervención ha sido el promover espacios de trabajo conjunto y concertado entre los grupos meta, como ejercicio de ciudadanía, de participación y de conocimiento entre los mismos, a pesar de las dificultades interpuestas por las administraciones municipales y su falta de interés.

3.- ANÁLISIS POR NIVELES Y CRITERIOS:

3.1.-Análisis de procesos:

A continuación, se destacan los principales elementos que nos servirán para la reflexión y búsqueda de mejoras, desde el ciclo de planificación y gestión de la intervención, concibiendo la intervención como un proceso interdependiente e interconectado:

| | A DESTACAR | |
|-----------------------|--|--|
| | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| IDENTIFICACIÓN | La estrategia seleccionada para lograr los resultados se considera insuficiente para lograr los mismos | Alineación total del proyecto con Estrategia en Angola, tanto de MUSOL, como de AECID |
| | Falta de participación de los grupos meta del proyecto | Se han identificado los 3 actores titulares según EBDH |
| | Insuficiente trabajo conjunto entre las organizaciones involucradas en el proyecto | Selección de ADRA como CL, como actor legitimado en el el contexto de trabajo |
| | La identificación no se ha acompañado de un diagnóstico de debilidades y vulnerabilidades | El proyecto forma parte de un programa al que se le ha dado posteriormente continuidad |

| | A DESTACAR | |
|--------------------|--|--|
| | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| FORMULACIÓN | No hubo participación de los beneficiarios en la definición de las capacitaciones | claridad, coherencia en la lógica horizontal |
| | Resultados muy ambiciosos, y estrategia elegida insuficiente para lograrlos | alineación del proyecto con otras iniciativas y proyectos con objetivos compartidos |
| | No se contemplaron factores de riesgo | Planificación de actividades ajustada a los recursos y capacidades de mabas organizaciones |
| | Insuficiente cobertura de las actividades planificadas (incluir administraciones comunales, más OSC) | |
| | No se planificaron espacios de trabajo compartidos entre los tres grupos meta | |
| | Débil planificación de metodología de seguimiento y evaluación interna | |
| | NO se previó en la formulación cómo aprovechar el know how de MUSOL respecto a municipalismo | |
| | No se planificaron suficientes medidas para fomentar la participación de los actores | |

| | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|------------------|--|---|
| EJECUCIÓN | No hay participación en las actividades por parte de MUSOL | Calidad docente de los formadores |
| | Las actividades q van más allá de la capacitación no se han logrado plenamente (estudios socioeconómicos, implementar planes de desarrollo, apoyo metodológico para funcionamiento CACS) | relación transparente y de confianza |
| | NO se ha logrado 100% las 24 conferencias previstas sobre decreto ley, ni las actividades previstas del R3 | se han tratado de buscar sinergias con otros actores donantes en la zona, durante la ejecución del proyecto |
| | No se han ido sistematizando las fuentes de verificación | ADRA es un socio legitimado y capacitado para la puesta en marcha de las acciones previstas |
| | Falta de mecanismos y trabajo estandarizados entre MUSOL y ADRA | se ha logrado despertar un interés entre los actores implicados en la intervención, así como la sensibilización sobre las necesidades que surgen para desarrollar el proceso de descentralización |
| | Falta de acompañamiento en cada actividad | se logró apoyar a la sociedad civil en trabajar propuestas para los CACS |
| | Las actividades, de forma global han llegado a beneficiar a un n° mucho mayor de lo previsto | |

| | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--------------------|--|--|
| SEGUIMIENTO | No hay metodología clara de cómo se va a hacer el seguimiento, ni monitoreo, no hay reportes de actividad periódicos, ni sistematización del trabajo realizado | MUSOL ha puesto un gran interés en el fortalecimiento a ADRA para cumplir con los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas según criterios AECID |
| | Se pierde mucha información durante la ejecución del proyecto | |
| | No hay guías, ni orientaciones claras a terreno de cómo se va a proceder para el seguimiento - acompañamiento de MUSOL a ADRA | |
| | No se han previsto mecanismos de seguimiento de factores externos | |
| | Deficiencias de los canales de comunicación entre las partes, tanto en terreno, como con sede de MUSOL en Valencia | |

3.2.-Criterios de evaluación para el Proyecto¹:

Desde el inicio del proceso de evaluación se vio la pertinencia de realizar el análisis del proyecto desde su dimensión institucional, estratégica y operativa, de manera que podamos referirnos al mismo como un proceso de trabajo insertado en el marco de las instituciones ejecutoras, alineado con sus estrategias de desarrollo en Angola, al tiempo que se analiza la gestión del mismo.

A.- Institucional. Con base en dos criterios:

- Sinergias entre organizaciones: efectivamente se ha dado un trabajo conjunto entre las organizaciones MUSOL y ADRA que ha ido fortaleciéndose a medida que avanzaba la intervención. El punto inicial fue de desconocimiento entre ambas organizaciones, pero la relación se ha basado en dos principios fundamentales, la confianza y la transparencia. Sin embargo, ha faltado metodología compartida, así como mecanismos periódicos y estandarizados de seguimiento. Por otra parte, la relación de ambas con el entorno ha sido aperturista, buscando las sinergias y el trabajo en red con otras organizaciones.
- Capacidad para desarrollar el proyecto: el desarrollo de las actividades sí ha sido ajustado a las capacidades de ambas organizaciones, es más MUSOL podía haber compartido en mayor medida su know how, de no haber sido por las dificultades con ADRA a la hora de involucrarse en la ejecución, así como su desconocimiento inicial del contexto.

¹ La puntuación de cada uno de los criterios se realiza con un baremo de 1 a 5, donde 5 es la puntuación máxima.

B.- Estratégico. El análisis estratégico contempla las relaciones de coherencia interna entre los diferentes niveles de programación del proyecto, desde su identificación, formulación y ejecución; así como la alineación con estrategias, especialmente de MUSOL, ADRA, AECID y actores locales.

- El proyecto encaja perfectamente con las estrategias sectoriales y geográficas de las instituciones responsable y ejecutora. Asimismo, hay una alineación, tanto por lo que respecta a la estrategia del financiador, como al proceso de descentralización en Angola y a nivel municipal.

C.-Operativo. Comentamos a continuación, los diferentes criterios de la matriz de planificación:

- Eficacia. Tal y como hemos venido mencionando el planteamiento de los resultados fue ambicioso, y la estrategia elegida adolecía de los elementos necesarios para lograr un verdadero fortalecimiento. No obstante, la parte que corresponde a las actividades previstas sí podemos concluir que se ajustado y contribuido al logro de los resultados, exceptuando el R3 por factores externos no contemplados inicialmente. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que se ha contribuido a la consecución asimismo, del objetivo específico.
- Pertinencia. Por lo que respecta al OE y Resultados inicialmente formulados sí había una correspondencia, a pesar de la falta de participación de los grupos meta en la identificación y formulación. Ahora bien, la pertinencia también queda asegurada en las actividades, puesto que eran todas ellas necesarias para reducir las diferentes vulnerabilidades de los actores participantes, aunque hemos mencionado que no suficientes. Si consideramos, la participación de los grupos meta, no se puede valorar positivamente este punto, porque no se les consideró desde el inicio del proceso de identificación y planificación. Sin embargo, durante la ejecución sí se ha trabajado la participación de los mismos, no tanto la retroalimentación de sus comentarios en la marcha del proyecto, pero sí al menos, la participación en las actividades previstas
- Alineamiento. Este es uno de los puntos fuertes del proyecto, puesto que se tuvieron especialmente en cuenta los planes de desarrollo y las políticas públicas, al tiempo que las prioridades y criterios de MUSOL y ADRA en la ejecución de la intervención.
- Coherencia. En un principio, los objetivos que propone la acción se corresponden con los problemas inicialmente identificados, ahora bien, la

estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención no ha seguido una lógica coherente, dándose un distanciamiento y pérdida de coherencia entre los resultados y las acciones. En definitiva, se cuestiona la estrategia elegida para alcanzar los R y el OE. Las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención no fueron suficientes, ni adaptadas a la realidad de los beneficiarios. Por otra parte, es preciso señalar que la acción busca la complementariedad con otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, buscando sinergias con otras organizaciones.

- Eficiencia. El ritmo de ejecución permitió el cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto, excepto en alguna de las actividades que no ha logrado tener los participantes previstos, no tanto por el número global, que ha superado los 278 iniciales, sino por la cobertura y la tipología de actores. Éste es el caso de alguna de las formaciones y especialmente de las actividades del R3.

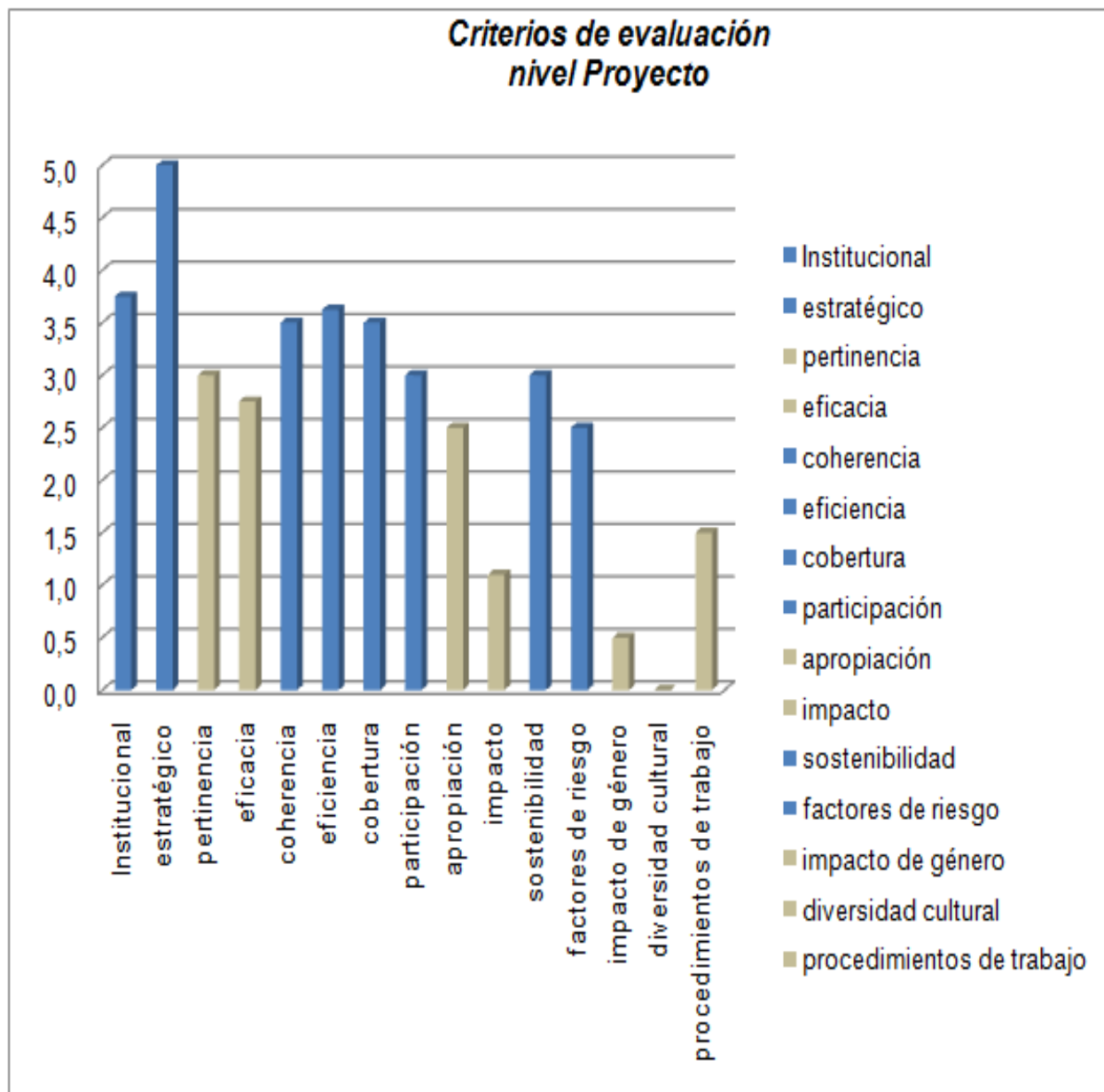
La eficiencia llevada a la utilización de recursos ha sido correcta, con unos costes bien ajustados, tanto a las actividades, como al contexto.

- Cobertura. Las actuaciones desarrolladas en la intervención no alcanzaron a todos los colectivos destinatarios en Caala y Bailundo, sobre todo por lo que respecta a las autoridades tradicionales y actores de la sociedad civil, aunque sí en el sumatorio global de los mismos.
- Participación. Se identificaron claramente los participantes de la intervención, pero la participación sólo se centró en la asistencia a las actividades (en el caso de los funcionarios era obligatoria). No se previeron canales de participación durante las diferentes fases del proyecto. Tampoco ha habido actividades que fomenten el espacio compartido entre los actores. Se ha echado en falta un seguimiento y plan de contingencia para tomar medidas reactivas a la falta de participación.
- Apropiación. Los distintos beneficiarios reconocen que no hay una apropiación del proyecto, únicamente interiorización de contenidos de las formaciones y sí se han despertado algunos intereses respecto a la participación municipal. Los beneficiarios no tenían expectativas respecto al proyecto porque lo desconocían. Por otra parte, no contamos con criterios suficientes, ni fuentes de verificación que permitan contrastar el nivel y capacidades antes y después de las actividades del proyecto.
- Impacto. No ha habido especial atención a la sistematización de las fuentes de verificación del proyecto. Por lo que respecta a los indicadores todos los inicialmente previstos son de producto, relativos a la consecución de las

actividades, no hay de resultado, ni de proceso, por ello en la evaluación se hace especial hincapié en estos aspectos. Por otra parte, no se diseñó un sistema de monitoreo adecuado para la medición de indicadores. No obstante, de las entrevistas se deduce el impacto de las actividades realizadas en cada uno de los grupos destinatarios, exceptuando las relativas al R3.

- Sostenibilidad. El proyecto tiene una continuidad dentro de la estrategia de MUSOL en la zona de intervención, por lo que, aunque las acciones concretas de este proyecto no tienen una sostenibilidad per se, podemos valorar positivamente la intervención de MUSOL en cuanto a este criterio. Es más la siguiente fase recoge las buenas y mejorables prácticas desde la experiencia del presente proyecto, ajustando mucho más la intervención al contexto y capacidades.
- Factores riesgo.- Previstos e Imprevistos. Ha habido una especial atención a la parte que corresponde a la relación entre ADRA y MUSOL, sin embargo no ha habido una evaluación interna continua sobre cómo mejorar el impacto de las actividades, fomentar la apropiación, o incorporar medidas reactivas a los imprevistos que han ido surgiendo, sobre todo por lo que respecta al alcance de cada actividad.
- Impacto de género. No se ha contemplado este enfoque durante el proyecto, sólo en alguna de las formaciones se ha especificado, desagregado el nº de hombres y mujeres participantes, y celebrando sesiones temáticas, pero no consta ningún estudio específico de las desigualdades que pueda haber en cuanto al género en el proceso de descentralización.
- Diversidad cultural. No hay especial mención a este aspecto en el proyecto. NO se valora por tanto.
- Procedimientos de trabajo. Éste ha sido una debilidad del proyecto, la ausencia de protocolos de trabajo compartidos con ADRA, con quienes se han dado dificultades para la armonización de procesos. AL final sólo consta un reporte financiero trimestral escrito. La metodología para la ejecución no ha sido compartida, ADRA ha aplicado sus criterios internos, sin dejar mucho espacio de participación a MUSOL. Para el seguimiento se han seguido los criterios del financiador.

La valoración del proyecto según criterios queda reflejada en la siguiente gráfica:



3.3. - Criterios de evaluaci3n para los Resultados - Acciones

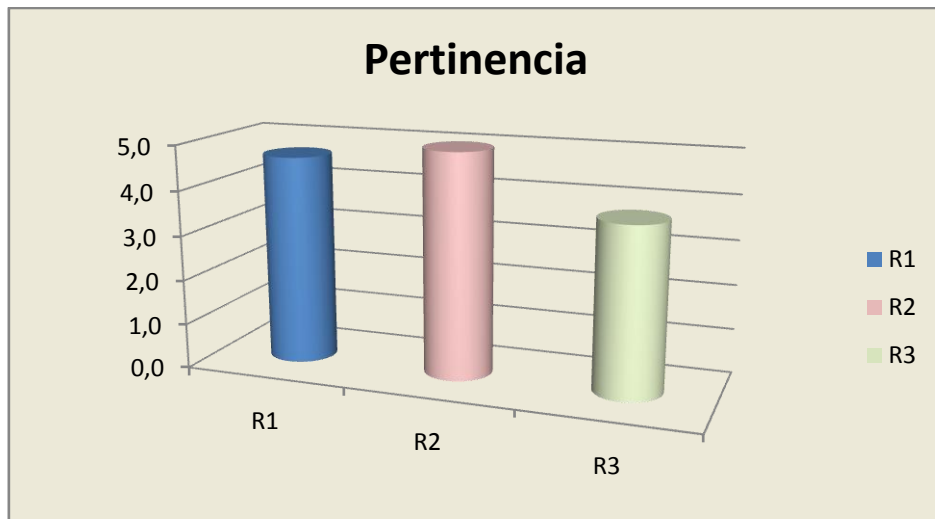
Para la evaluaci3n de cada una de los Resultados, se han agrupado todas las actividades que conducen a la realizaci3n de los mismos y se han analizado los criterios operativos relativos a la pertinencia, eficacia, cobertura, impacto y apropiaci3n, relacionados con cada una de las actividades:

a. Pertinencia:

| R1. Incrementada la capacidad técnica y metodológica de los cuadros y funcionarios municipales | Pertinencia | |
|---|--|------------|
| | Valoración Cualitativa | V. Cuantit |
| Actividades | | |
| 1.01.01 Realizadas dos capacitaciones sobre diagnóstico | Se constata la necesidad de la actividad, valorada por los implicados | 5 |
| 1.01.02 realizadas dos capacitaciones (una en Bailundo y otra en Caála) sobre elaboración y gestión de proyectos | Se constata la necesidad de la actividad, así demandada por los implicados | 5 |
| 1.01.03 Realizadas dos capacitaciones sobre gestión financiera(una en Bailundo y otra Caalá) | Se constata la necesidad de la capacitación, de utilidad para el trabajo diario de los funcionarios | 5 |
| 1.01.04.Realizado un curso sobre presupuesto participativo (una en Bailundo y otra en C) | El contexto de descentralización requiere este tipo de acciones para que los actores puedan iniciar procesos participativos | 5 |
| 1.01.05 Realizadas una capacitación sobre desarrollo comunitario. | Se constata la necesidad de la actividad, sobre todo como espacio de trabajo conjunto | 5 |
| 1.01.06 Apoyadas las administraciones locales en la elaboración de los perfiles socioeconómicos de los respectivos municipios | Es fundamental apoyar y prestar asistencia técnica a través de proyectos de este tipo para llevar a cabo este tipo de diagnósticos | 5 |
| 1.01.07 Apoyadas las administraciones locales de Baliundo y Caála en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo | Es fundamental apoyar y prestar asistencia técnica a través de act de este tipo que permiten planificar para el cambio | 5 |
| 1.01.08 Apoyado el funcionamiento de los Centros de Documentación e información municipales | No se ve una relación directa entre las necesidades identificadas y la activ planteada | 2 |
| 1.01.09 Realizado un taller sobre género y desarrollo local | Se constata la necesidad de la actividad, así demandada por el contexto actual | 5 |

| R.2. Reforzado el rol de las organizaciones locales de la sociedad civil y el de las instituciones del poder tradicional | Pertinencia | |
|---|--|---|
| 1.02.01 Realizadas dos capacitaciones sobre asociacionismo | No se ve una relación directa entre las necesidades identificadas y la activ planteada | 5 |
| 1.02.02 realizadas 12 sesiones de interpretación del decreto ley 2/07 y demás legislación sobre descentralización | se ve necesaria la formación en legislación, puesto q a pesar de ser un proceso fundamental en todo el país hay grandes desconocimientos | 5 |
| 1.02.03 realizados 24 encuentros sobre educación cívica | la temática de las formaciones la propusieron los propios beneficiarios | 5 |
| 1.02.04 Realizados dos talleres sobre el papel de las autoridades tradicionales en la promoción del desarrollo local | Se constata la necesidad de la actividad, valorada por los implicados | 5 |
| 1.02.05 Promovidos encuentros de concertación entre las organizaciones locales de la soc civil | Se constata la necesidad de la actividad, así demandada por el contexto actual | 5 |
| 1.02.06 organizadas dos jornadas de intercambio de experiencias | Se constata la necesidad de la actividad, así demandada por el contexto actual | 5 |

| R.3. Incrementado y fortalecido el diálogo entre las administraciones municipales y de las organizaciones e instituciones del poder civil y tradicional | Pertinencia | |
|--|--|-----|
| 1.03.01 Prestado apoyo metodológico a las administraciones locales en el ámbito del funcionamiento de los CACs | desestimada porque no hubo feedback de las administraciones municipales, al tiempo que falló la voluntad política para llevarla a cabo, pero en un principio era necesaria | 2,5 |
| 1.03.02 Apoyadas las organizaciones de la sociedad civil en la definición de sus propuestas para los CACs | esta act es fundamental dado el contexto actual | 5 |

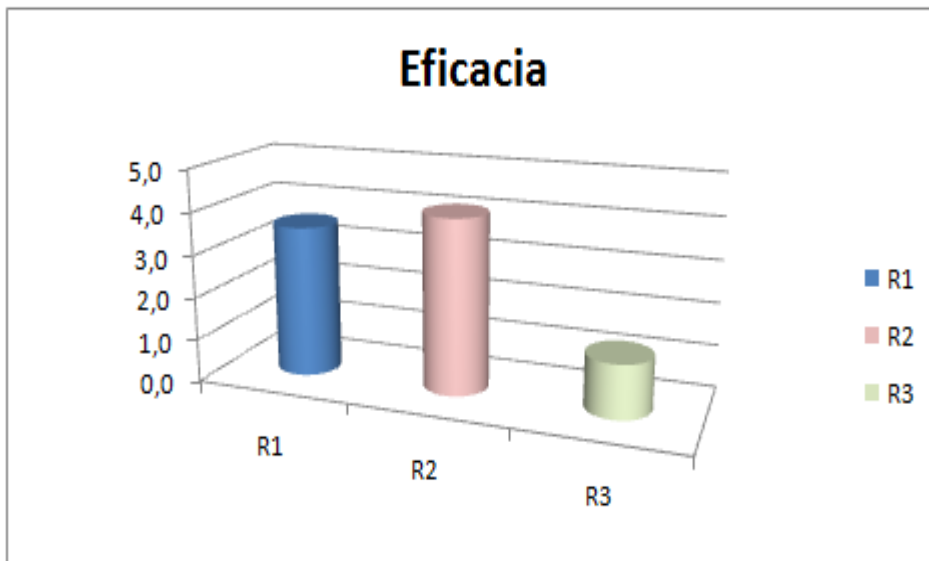


b. Eficacia

| R1. Incrementada la capacidad técnica y metodológica de los cuadros y funcionarios municipales | Eficacia | |
|---|---|------------------------|
| | Actividades | Valoración Cualitativa |
| 1.01.01 Realizadas dos capacitaciones sobre diagnóstico | Este tipo de acciones q llevan consigo el acompañamiento práctico a los grupos meta permite lograr el resultado planteado | 5 |
| 1.01.02 realizadas dos capacitaciones (una en Bailundo y otra en Caála) sobre elaboración y gestión de proyectos | La transferencia de conocimientos no es suficiente para lograr dejar capacidades instaladas | 4 |
| 1.01.03 Realizadas dos capacitaciones sobre gestión financiera(una en Bailundo y otra Caalá) | La transferencia de conocimientos no es suficiente para lograr dejar capacidades instaladas | 4 |
| 1.01.04. Realizado un curso sobre presupuesto participativo (una en Bailundo y otra en C) | Se ha despertado interés relativo a la activ, pero no se le ha dado continuidad | 4 |
| 1.01.05 Realizadas una capacitación sobre desarrollo comunitario. | Uno de los puntos fuertes de la acción es que facilita espacios compartidos entre los diferentes actores del proyecto | 5 |
| 1.01.06 Apoyadas las administraciones locales en la elaboración de los perfiles socioeconómicos de los respectivos municipios | habría sido necesario realizar unos perfiles más representativos y reales | 4 |
| 1.01.07 Apoyadas las administraciones locales de Baliundo y Caála en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo | No se ha llevado a cabo la act, sino a través del Programa Municipal de desarrollo de la Presidencia. El proyecto permitió recopilar los datos socioeconómicos q se utilizaron para los planes, pero las directrices políticas impidieron avanzar más | 0 |
| 1.01.08 Apoyado el funcionamiento de los Centros de Documentación e información municipales | ha habido una reprogramación para capacitación sobre organización y gestión de bibliotecas | 2,5 |
| 1.01.09 Realizado un taller sobre género y desarrollo local | ha habido algunas dificultades para la realización de la acción | 3,5 |

| R.2. Reforzado el rol de las organizaciones locales de la sociedad civil y el de las instituciones del poder tradicional | Eficacia | |
|---|--|-----|
| 1.02.01 Realizadas dos capacitaciones sobre asociacionismo | hay una valoración muy positiva del fortalecimiento de capacidades que ha logrado la act | 4,5 |
| 1.02.02 realizadas 12 sesiones de interpretación del decreto ley 2/07 y demás legislación sobre descentralización | hay una relación directa con el resultado, aunque al cruzarlo con el impacto logrado la eficacia disminuye | 3,5 |
| 1.02.03 realizados 24 encuentros sobre educación cívica | relación directa con el logro del resultado | 4,5 |
| 1.02.04 Realizados dos talleres sobre el papel de las autoridades tradicionales en la promoción del desarrollo local | se ha despertado mucho interés en las autoridades tradicionales, pero no se invitó a otros grupos | 4 |
| 1.02.05 Promovidos encuentros de concertación entre las organizaciones locales de la soc civil | la relevancia de la act es alta dado el contexto actual y su contribución al logro del R | 4 |
| 1.02.06 organizadas dos jornadas de intercambio de experiencias | la relevancia de la act es alta dado el contexto actual y su contribución al logro del R | 4 |

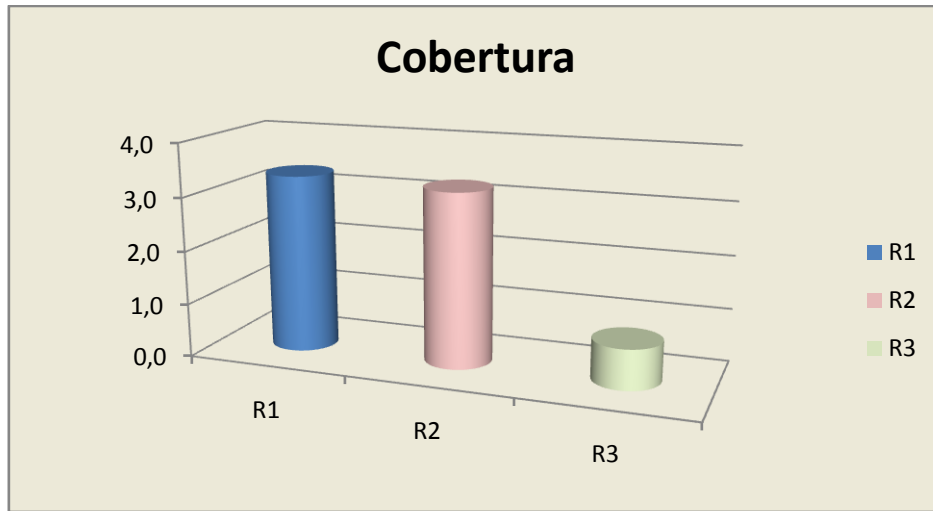
| R.3. Incrementado y fortalecido el diálogo entre las administraciones municipales y de las organizaciones e instituciones del poder civil y tradicional | Eficacia | |
|--|--|-----|
| 1.03.01 Prestado apoyo metodológico a las administraciones locales en el ámbito del funcionamiento de los CACs | se inició el trabajo, pero no hubo voluntad política para la continuidad, ni un plan de trabajo alternativo | 0 |
| 1.03.02 Apoyadas las organizaciones de la sociedad civil en la definición de sus propuestas para los CACs | las actividades de capacitación despertaron el interés inicial para ir definiendo propuestas, pero no se logró avanzar más, por la voluntad expresa de la administración de no convocar los CACS. Tampoco hubo plan alternativo de trabajo | 2,5 |



c. Cobertura

| R1. Incrementada la capacidad técnica y metodológica de los cuadros y funcionarios municipales | Cobertura | |
|---|---|------------------------|
| | Actividades | Valoración Cualitativa |
| 1.01.01 Realizadas dos capacitaciones sobre diagnóstico | Se ha cumplido con el nº de personas previsto, pero se valora necesario ampliar más la activ | 4,5 |
| 1.01.02 realizadas dos capacitaciones (una en Bailundo y otra en Caála) sobre elaboración y gestión de proyectos | ha habido dificultades en las capacitaciones por la dispersión geográfica de los grupos meta | 3,5 |
| 1.01.03 Realizadas dos capacitaciones sobre gestión financiera(una en Bailundo y otra Caalá) | no han asistido el nº de pers previsto, según desglose por actores | 4 |
| 1.01.04. Realizado un curso sobre presupuesto participativo (una en Bailundo y otra en C) | Se ha cumplido con el nº de personas previsto, pero se valora necesario ampliar más la activ | 4,5 |
| 1.01.05 Realizadas una capacitación sobre desarrollo comunitario. | no han asistido el nº de pers previsto, según desglose por actores | 4 |
| 1.01.06 Apoyadas las administraciones locales en la elaboración de los perfiles socioeconómicos de los respectivos municipios | no valoramos q haya habido suficiente representación y participación | 4 |
| 1.01.07 Apoyadas las administraciones locales de Baliundo y Caála en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo | desestimada por falta de voluntad política, aunque se llegó a iniciar el proceso | 0,5 |
| 1.01.08 Apoyado el funcionamiento de los Centros de Documentación e información municipales | | 2,5 |
| 1.01.09 Realizado un taller sobre género y desarrollo local | ha faltado participación de la Direcc provincial de la mujer, y se estima necesaria una mayor cobertura en cuanto a las mujeres participantes | 2,5 |

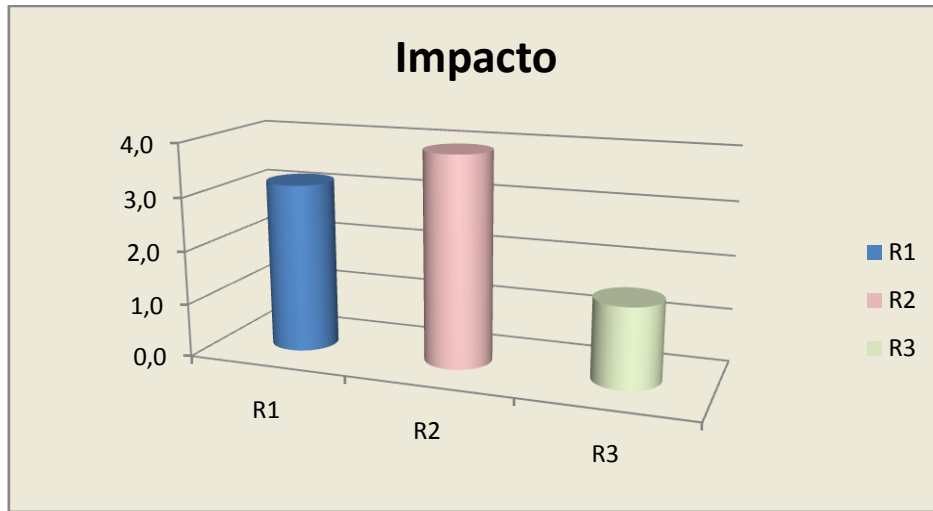
| R.2. Reforzado el rol de las organizaciones locales de la sociedad civil y el de las instituciones del poder tradicional | Cobertura | |
|--|---|-----|
| 1.02.01 Realizadas dos capacitaciones sobre asociacionismo | n° de participantes alto, sin embargo se esperaban más asistencias, pero la dispersión geográfica lo ha dificultado | 3 |
| 1.02.02 realizadas 12 sesiones de interpretación del decreto ley 2/07 y demás legislación sobre descentralización | participación muy baja de funcionarios (21) | 2,5 |
| 1.02.03 realizados 24 encuentros sobre educación cívica | participación media | 3 |
| 1.02.04 Realizados dos talleres sobre el papel de las autoridades tradicionales en la promoción del desarrollo local | alta participación, mayor de la prevista (65) | 5 |
| 1.02.05 Promovidos encuentros de concertación entre las organizaciones locales de la soc civil | participación media, dispersión geográfica | 3 |
| 1.02.06 organizadas dos jornadas de intercambio de experiencias | participación media, dispersión geográfica | 3 |
| R.3. Incrementado y fortalecido el diálogo entre las administraciones municipales y de las organizaciones e instituciones del poder civil y tradicional | Cobertura | |
| 1.03.01 Prestado apoyo metodológico a las administraciones locales en el ámbito del funcionamiento de los CACs | | 0 |
| 1.03.02 Apoyadas las organizaciones de la sociedad civil en la definición de sus propuestas para los CACs | 2 encuentros en CACS | 1,5 |



d. Impacto

| R1. Incrementada la capacidad técnica y metodológica de los cuadros y funcionarios municipales | Impacto | |
|---|---|------------------------|
| | Actividades | Valoración Cualitativa |
| 1.01.01 Realizadas dos capacitaciones sobre diagnóstico | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 4 |
| 1.01.02 realizadas dos capacitaciones (una en Bailundo y otra en Caála) sobre elaboración y gestión de proyectos | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 4 |
| 1.01.03 Realizadas dos capacitaciones sobre gestión financiera (una en Bailundo y otra Caalá) | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 4 |
| 1.01.04. Realizado un curso sobre presupuesto participativo (una en Bailundo y otra en C) | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 4 |
| 1.01.05 Realizadas una capacitación sobre desarrollo comunitario. | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 4 |
| 1.01.06 Apoyadas las administraciones locales en la elaboración de los perfiles socioeconómicos de los respectivos municipios | Ha faltado más asistencia técnica - acompañamiento para la práctica | 3 |
| 1.01.07 Apoyadas las administraciones locales de Baliundo y Caála en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo | desestimada | 0,5 |
| 1.01.08 Apoyado el funcionamiento de los Centros de Documentación e información municipales | no se valora un impacto especial de la actv con el resultado | 2,5 |
| 1.01.09 Realizado un taller sobre género y desarrollo local | la situación actual todavía es muy precaria para poder hablar de un impacto de género, se están despertando dicha sensibilización | 2,5 |

| R.2. Reforzado el rol de las organizaciones locales de la sociedad civil y el de las instituciones del poder tradicional | Impacto | |
|--|--|-----|
| 1.02.01 Realizadas dos capacitaciones sobre asociacionismo | hay una valoración muy positiva del fortalecimiento de capacidades que ha logrado la act | 4,5 |
| 1.02.02 realizadas 12 sesiones de interpretación del decreto ley 2/07 y demás legislación sobre descentralización | las dificultades del nivel formativo del funcionariado bajan el impacto | 4 |
| 1.02.03 realizados 24 encuentros sobre educación cívica | se trataron temas de interés general | 4,5 |
| 1.02.04 Realizados dos talleres sobre el papel de las autoridades tradicionales en la promoción del desarrollo local | se ha despertado mucho interés en las autoridades tradicionales, pero no se invitó a otros grupos. Los beneficiarios se sintieron muy satisfechos con los debates generados | 4 |
| 1.02.05 Promovidos encuentros de concertación entre las organizaciones locales de la soc civil | esta es una de las act más importantes del proyecto, puesto que trabajar con las OSC permite fortalecer la vía de la participación y de la reivindicación de derechos. Sin embargo, la acción del proyecto, sólo logró despertar el interés, no se trabajaron alternativas para q esa participación fuese efectiva y no se dieron alternativas para suplir la falta de voluntad política | 3,5 |
| 1.02.06 organizadas dos jornadas de intercambio de experiencias | los intercambios fueron muy poco estructurados y con poco impacto | 3 |
| R.3. Incrementado y fortalecido el diálogo entre las administraciones municipales y de las organizaciones e instituciones del poder civil y tradicional | Impacto | |
| 1.03.01 Prestado apoyo metodológico a las administraciones locales en el ámbito del funcionamiento de los CACs | se inició el proceso pero se desestimó por falta de voluntad política | 0,5 |
| 1.03.02 Apoyadas las organizaciones de la sociedad civil en la definición de sus propuestas para los CACs | intercambios y definición de propuestas, sin impacto en el funcionamiento de los CACS por falta de voluntad política | 2,5 |

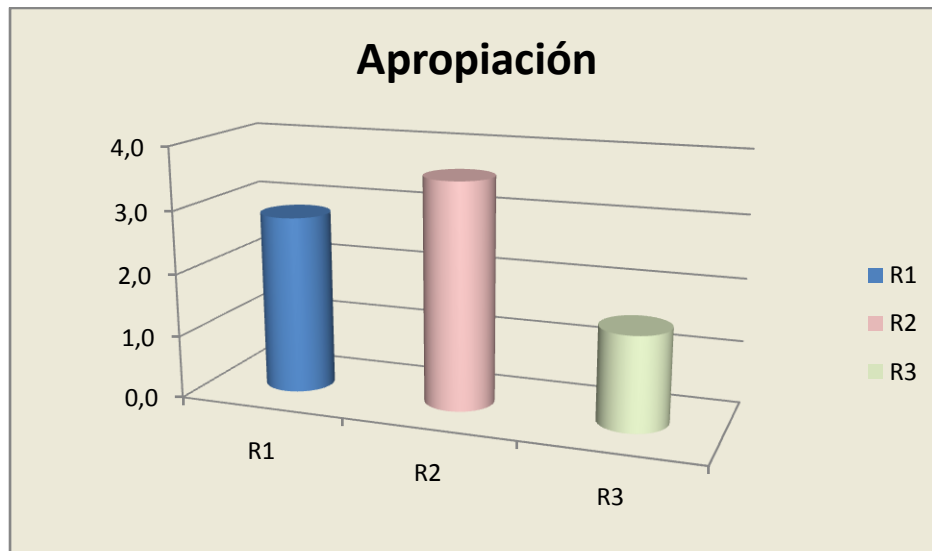


e. Apropiación

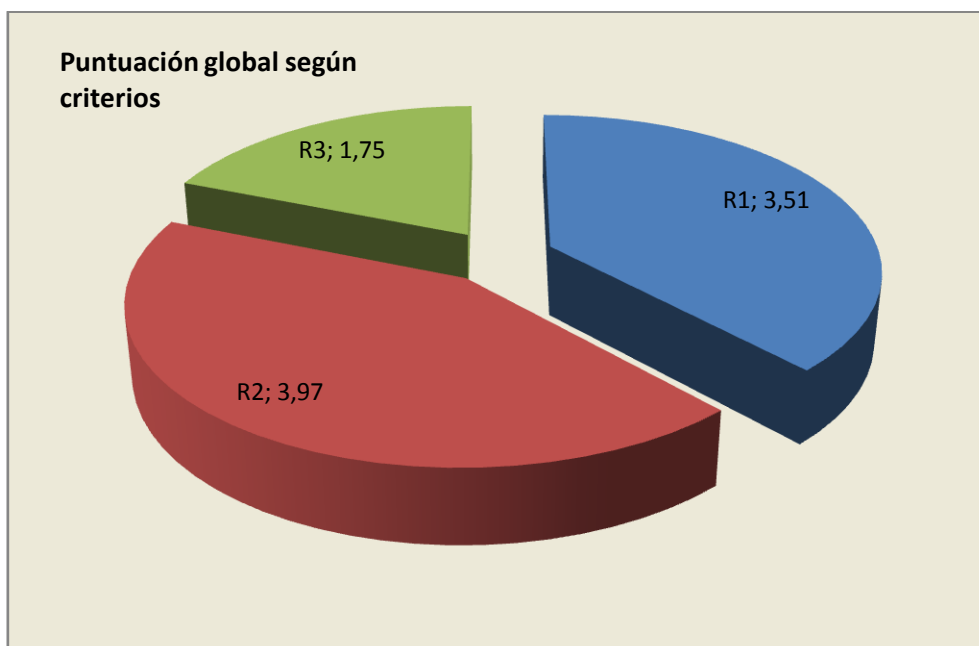
| R1. Incrementada la capacidad técnica y metodológica de los cuadros y funcionarios municipales | Apropiación | |
|---|--|------------|
| | Valoración Cualitativa | V. Cuantit |
| Actividades | | |
| 1.01.01 Realizadas dos capacitaciones sobre diagnóstico | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 3,5 |
| 1.01.02 realizadas dos capacitaciones (una en Bailundo y otra en Caála) sobre elaboración y gestión de proyectos | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 3,5 |
| 1.01.03 Realizadas dos capacitaciones sobre gestión financiera (una en Bailundo y otra Caalá) | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 3,5 |
| 1.01.04. Realizado un curso sobre presupuesto participativo (una en Bailundo y otra en C) | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 3,5 |
| 1.01.05 Realizadas una capacitación sobre desarrollo comunitario. | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 3,5 |
| 1.01.06 Apoyadas las administraciones locales en la elaboración de los perfiles socioeconómicos de los respectivos municipios | Ha faltado acompañamiento para la apropiación y criterios para la valoración ex ante y ex post | 2,5 |
| 1.01.07 Apoyadas las administraciones locales de Baliundo y Caála en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo | desestimada | 0,5 |
| 1.01.08 Apoyado el funcionamiento de los Centros de Documentación e información municipales | | 2,5 |
| 1.01.09 Realizado un taller sobre género y desarrollo local | no hay apropiación todavía, sino una sensibilización al respecto | 2,5 |

| R.2. Reforzado el rol de las organizaciones locales de la sociedad civil y el de las instituciones del poder tradicional | Apropiación | |
|---|--|-----|
| 1.02.01 Realizadas dos capacitaciones sobre asociacionismo | hay una valoración muy positiva del fortalecimiento de capacidades que ha logrado la act | 4,5 |
| 1.02.02 realizadas 12 sesiones de interpretación del decreto ley 2/07 y demás legislación sobre descentralización | las personas que han recibido la formación sí muestran interiorización de contenidos | 4 |
| 1.02.03 realizados 24 encuentros sobre educación cívica | las personas que han recibido la formación sí muestran interiorización de contenidos | 4 |
| 1.02.04 Realizados dos talleres sobre el papel de las autoridades tradicionales en la promoción del desarrollo local | las personas que han recibido la formación sí muestran interiorización de contenidos | 4 |
| 1.02.05 Promovidos encuentros de concertación entre las organizaciones locales de la soc civil | se han dado intercambios que despertaron la sensibilidad e interés | 2,5 |
| 1.02.06 organizadas dos jornadas de intercambio de experiencias | los intercambios fueron poco estructurados y con poco impacto | 2,5 |

| R.3. Incrementado y fortalecido el diálogo entre las administraciones municipales y de las organizaciones e instituciones del poder civil y tradicional | Apropiación | |
|--|--|---|
| 1.03.01 Prestado apoyo metodológico a las administraciones locales en el ámbito del funcionamiento de los CACs | | 0 |
| 1.03.02 Apoyadas las organizaciones de la sociedad civil en la definición de sus propuestas para los CACs | las conferencias de la sociedad civil permitieron intercambio y definición de propuestas | 3 |



La **valoración global** por resultados, en relación a las acciones que les corresponden queda reflejada en la siguiente gráfica:



De forma general, podemos observar que la valoración para el R1 y el R2 es positiva (5 es la valoración máxima), sin embargo el R3 es el que tiene una baja valoración por las dificultades contextuales que hemos venido mencionando. Destacamos la pertinencia de las acciones realizadas y los resultados están adecuados al contexto, y hay una correspondencia estratégica con los problemas identificados, a pesar de la falta del diagnóstico contextual. Si observamos la valoración por resultado el que más alta puntuación obtiene es el relativo al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y autoridades del poder tradicional, esto es debido principalmente al interés que despiertan las actividades tendentes a aumentar sus conocimientos,

relativos a sus derechos y sus mecanismos de participación. Ahora bien el resultado relativo al fortalecimiento de espacios y diálogos compartidos entre los tres agentes presentes en el ámbito municipal, ha obtenido una peor valoración, dado que no se han llevado a cabo las actividades previstas. Hay varios factores que inciden en este aspecto, en primer lugar que no se midió la viabilidad de dicho resultado, puesto que la situación actual todavía no presenta un nivel de concienciación suficiente para facilitar estos espacios, por otra parte, que no se tomaron medidas para reaccionar ante esta circunstancia limitante y, por último la falta de voluntad política y apoyo para la realización de dichas actividades. En conclusión, se puede afirmar que las acciones previstas y realizadas han contribuido a lograr los resultados previstos.

4.- Valoración de los resultados logrados, según criterios de eficacia de la ayuda:

En el marco del proyecto, proponemos analizar cada uno de los criterios según la Declaración de París, con objeto de analizar en términos globales, cuán eficaz ha sido la ayuda en el desarrollo del contexto de actuación:

- A. Apropiación: durante la acción del proyecto no se ha prestado especial atención a este punto, sin elementos, ni criterios de medición, por lo que respecta a la interiorización de los contenidos de las diferentes formaciones, ni por lo que respecta al logro de los resultados que debían redundar en el aumento de la capacidad técnica y metodológica de los cuadros de las administraciones municipales, el refuerzo del papel de las organizaciones locales de la sociedad civil y de las instituciones del poder tradicional, el fortalecimiento del diálogo ente las administraciones locales y las comunidades y, por tanto la consolidación del proceso de descentralización. Las actividades previstas han contribuido satisfactoriamente a sensibilizar sobre carencias, derechos y obligaciones de los diferentes actores a nivel municipal, pero ha faltado un acompañamiento y una visión de proceso para poder hablar de una apropiación de los productos y resultados del proyecto. No obstante, valoramos positivamente la continuidad del proyecto, para seguir trabajando este aspecto.
- B. Alineación: tal y como se ha venido mencionando durante la evaluación, este criterio ha sido totalmente tenido en cuenta desde la fase de identificación de la intervención. Tanto el diagnóstico de los problemas, como el planteamiento de la alternativa seleccionada muestran una alineación con las prioridades del donante, con las estrategias de actuación de las dos organizaciones involucradas en la ejecución, así como con las políticas locales relativas al

proceso de descentralización. El planteamiento de los objetivos y resultados no sólo es pertinente, sino que muestra una alineación y adaptación al contexto y situación del proceso de descentralización en el área de intervención.

- C. Armonización: este criterio es de difícil cumplimiento, desde el momento en el que el proyecto proviene de la financiación AECID, con su propia normativa y requerimientos. Con todo, los diferentes expatriados de MUSOL en Angola siempre han tenido especialmente en cuenta el hecho de que ADRA trabaja con diferentes financiaciones y organizaciones europeas y esto supone en algunas ocasiones una duplicidad de procedimientos y tiempos.
- D. Gestión por resultados: el planteamiento durante la ejecución del proyecto ha estado asociado a una rendición por productos, es decir, al cumplimiento de las actividades previstas y, no tanto al alcance de los resultados, o al proceso de desarrollo en el que debían analizarse las capacidades que se iban dejando instaladas. En este punto se constata una preocupación por el cumplimiento de las actividades previstas y la falta de visión de gestión por resultados, en parte, debido a la rotación del personal, a las dificultades de la relación de partenariado y al incoherente planteamiento estratégico de la intervención desde la fase de identificación.
- E. Mutua responsabilidad: el proceso ha tenido una responsabilidad compartida entre MUSOL, como entidad responsable del proyecto y ADRA como socio local. La relación ha ido fortaleciéndose con el tiempo de ejecución del proyecto, ya que durante la identificación no hubo oportunidad de establecer las bases de una relación de partenariado horizontal. Sin embargo, MUSOL concibe su trabajo con los socios locales desde un enfoque de corresponsabilidad y de horizontalidad que marca las relaciones de trabajo que establece en el desarrollo de cada intervención.

5.- CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN:

5.1. A nivel institucional y estratégico

- El proyecto está alineado con las estrategias de las diferentes organizaciones, financiadores y políticas locales por lo que respecta al proceso de descentralización.
- El proyecto ha sido útil para trabajar en red, para fortalecer la relación de partenariado ADRA – MUSOL, así como para buscar sinergias con otras organizaciones presentes en el entorno.

- ❑ El proyecto ha sido muy útil para que MUSOL analice sus debilidades y fortalezas para contribuir al proceso de descentralización en Huambo. De esta manera, MUSOL ha diseñado una estrategia de actuación en Angola, dando continuidad, apoyo y sostenibilidad a las acciones iniciadas en el presente proyecto.
- ❑ La intervención ha servido para despertar un conocimiento y una conciencia sobre las necesidades y vulnerabilidades en el acceso al derecho a la participación del proceso de descentralización a nivel municipal en Bailundo y Caála.
- ❑ Desde el punto de vista institucional MUSOL no ha llegado a rentabilizar el expertise que tiene en municipalismo, puesto que no ha habido acompañamiento, ni asistencia técnica, como acciones parte del empoderamiento para fortalecer capacidades y dejarlas instaladas.
- ❑ La estructura que se conformó para la ejecución del proyecto ha sido insuficiente, teniendo que destinar gran parte de los tiempos y esfuerzos del equipo en construir la relación con ADRA y fortalecer sus procedimientos de gestión. Asimismo, la delegación de MUSOL en Angola no tuvo desde el inicio una hoja de ruta clara, con el alcance de su misión, ni de las funciones relativas al proyecto y a la delegación
- ❑ Con relación a la relación con el socio local se asumió un riesgo de partida, por no haberse asentado unas bases sólidas de trabajo durante el proceso de identificación y formulación que, finalmente pudo ir subsanándose y fortaleciéndose. De hecho, la relación de trabajo se mantiene en las siguientes fases de la estrategia de MUSOL en Huambo.
- ❑ ADRA ha demostrado durante la intervención su conocimiento y legitimación frente a los actores con los que se ha trabajado en los municipios, lo cual ha sido una gran fortaleza para el desarrollo del proyecto.
- ❑ Desde el punto de vista estratégico es importante mencionar que la acción del proyecto ha despertado una concienciación en los grupos meta muy interesante para dar continuidad al apoyo al proceso de descentralización.
- ❑ El proyecto ha puesto de relieve las interferencias que se dan por parte de las estructuras provinciales y centrales en las agendas de las administraciones municipales, lo cual tendría que ser tenido especialmente en cuenta en futuras acciones y analizar la manera de involucrarlos en la acción, incluso de prever medidas alternativas.

5.2. A nivel operativo

- El primer punto que destacamos es la pertinencia del proyecto. Por una parte, siguiendo la lógica vertical, los Objetivos y Resultados responden a una coherencia, alineación y pertinencia con el estado del proceso de descentralización en Huambo, así como de la vulnerabilidad de derechos y cumplimiento de obligaciones. Ahora bien, dicho esto, encontramos un distanciamiento entre este primer planteamiento y la estrategia seleccionada para lograr los resultados durante la fase de identificación y formulación. En primer lugar, se ha constatado que se fue muy ambicioso, puesto que dadas las capacidades institucionales y la ausencia de trayectoria de MUSOL en Angola, era extremadamente difícil acceder al logro completo de los resultados. No obstante, aunque las actividades sí se ajustaron a las capacidades de las organizaciones responsables, se ha echado en falta acciones de asistencia técnica y acompañamiento.
- Otro de los aspectos a considerar ha sido el insuficiente seguimiento y evaluaciones internas sobre la marcha de las acciones con el socio local, lo que ha redundado en una ausencia de un plan de contingencia para dar respuesta a los factores de riesgo, tales como la injerencia de las autoridades locales o la falta de voluntad política para apoyar las acciones del proyecto.
- No ha habido participación de MUSOL en la preparación y ejecución de las actividades, con el know how que realmente tiene, tanto en herramientas, como en asistencia técnica, de hecho no han ido voluntarios de MUSOL, como se mencionaba en el proyecto formulado.
- No se ha prestado especial atención en la preparación y adaptación de materiales, etc. de las actividades según nivel y conocimientos de los destinatarios.
- Uno de los aspectos organizativos positivos ha sido el modelo de gestión bajo el que se ha trabajado el proyecto, se inició con equipos de recursos humanos del proyecto y se varió hacia un modelo de equipos municipales que integraban un mayor conocimiento del contexto específico, así como la integralidad de las líneas de acción.
- Durante la ejecución del proyecto se ha dado mayor importancia al cumplimiento de las actividades previstas que al impacto que se estaba generando o al logro de los resultados.
- Por lo que respecta al enfoque de género, éste no ha sido un enfoque guía durante el proyecto, ni se encuentra una correspondencia entre el mismo y las acciones planteadas. Únicamente, hay una consideración a la hora de hacer el

reporte de las actividades, desagregando hombres y mujeres participantes – asistentes, así como la inclusión de alguna charla temática.

6.- RECOMENDACIONES:

A.- Estratégicas:

A.1. Interiorizar el proyecto como una oportunidad para MUSOL de diseñar una estrategia de trabajo a medio plazo en Angola, Huambo específicamente, para acompañar el proceso de descentralización y buscar la sostenibilidad de las acciones.

A.2. Sería sumamente recomendable que MUSOL diseñe una estrategia de acompañamiento al proceso de descentralización en Angola, puesto que tiene know how suficiente y capacidades para ello. Ahora bien, debería profundizar en la parte de alianza con actores y no sólo con ADRA. Algunos de los aspectos que se consideran relevantes dentro del diseño de la estrategia que se propone hacen referencia a:

- ✓ Incluir un enfoque que fomente la participación e inclusión de los tres actores en las actividades, es decir no buscar actividades específicas por grupo meta.
- ✓ Hacer especial énfasis en los CACS como espacio de trabajo concertado y participado. Potenciarlos y acompañarlos, velando porque no acaben siendo politizados, al servicio de intereses partidistas.
- ✓ Acompañar el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios, con procesos de formación básica, en alianza con otras organizaciones expertas en la materia. De esta manera, se aborda de forma integral el problema.
- ✓ Incidir especialmente en el trabajo con los titulares de derechos para lograr su empoderamiento y su participación real y control de los procesos de desarrollo a nivel local. Para ello, se propone un acompañamiento integral, no sólo en competencias que tengan que ver con el proceso de descentralización, sino con la vulneración de sus derechos.
- ✓ Se recomienda que MUSOL siga fortaleciendo el trabajo en red y se apoye en otras redes y alianzas para lograr un mayor impacto e incidencia en la línea de trabajo que viene desarrollando en Angola. La búsqueda de actores clave puede además dar un efecto multiplicador.
- ✓ Se recomienda asimismo, que MUSOL haga una valoración de sus fortalezas para acompañar el proceso y participar activamente en la ejecución, pudiendo centrarse en la asistencia técnica como instrumento de fortalecimiento de capacidades.

A.3. Buscar canales para seguir fortaleciendo la relación de partenariado con ADRA. Sin embargo, no se recomienda centrarse únicamente en el trabajo con ADRA, sino diversificar hacia otros actores y, analizar la oportunidad para trabajar en red, incluso directamente con administraciones municipales, organizaciones de la sociedad civil y autoridades tradicionales.

B.- Operativas:

B.1. Es importante tener en cuenta el nivel de formación desde el que parten los diferentes beneficiarios del proyecto y buscar la manera de adaptar los contenidos y materiales para la formación, haciendo especial hincapié en el acompañamiento al proceso.

B.2. Se recomienda poner mayor énfasis en los indicadores de proceso y de resultado, no tanto de producto, de manera que la atención durante el seguimiento, no sólo se fije en la consecución de actividades, sino en los resultados que éstas generan.

B.3. Diseñar una metodología orientada a la evaluación de los resultados y no tanto a la consecución de las actividades.

B.4. Adaptar los procedimientos y protocolos de trabajo propios de MUSOL y su Manual de procedimientos internos para el caso de Angola, con orientaciones claras y suficientes para que los expatriados y socios locales tengan una hoja de ruta clara sobre el proceso y el flujograma.

B.5. Se recomienda además diseñar una metodología de seguimiento basada en la gestión del conocimiento y capitalización de aprendizajes, puesto que no se está aprovechando suficientemente desde el punto de vista institucional la presencia de los expatriados y los aprendizajes que ellos viven únicamente de forma individual.

B.6. Desde la lógica de las actividades y su impacto sería conveniente incidir en la participación de los grupos meta y la apropiación del proceso, para lo cual, evidentemente hay que trabajar desde la fase de identificación, desde su visión y su planteamiento comunitario y municipal.

B.7. Por lo que respecta al enfoque de género, se recomienda se haga un estudio específico del diagnóstico municipal, con objeto de adaptar y plantear acciones focales hacia el empoderamiento de las mujeres, huyendo de tratarlo como un enfoque meramente transversal, puesto que acaba siendo invisibilizado.