

Evaluación final del proyecto:

“Garantizar el derecho de las víctimas del sindicalismo a la verdad, la justicia y la reparación: Una propuesta para la recuperación y el fortalecimiento del Movimiento Sindical en Colombia”



Evaluación final del proyecto:

**“Garantizar el derecho de las víctimas del sindicalismo a la verdad, la justicia y la reparación:
Una propuesta para la recuperación y el fortalecimiento del Movimiento Sindical en Colombia”**

INFORME FINAL

Esta evaluación ha sido llevada a cabo por:

Pilar del Barrio: Jefa de equipo consultor

Anna Balaguer: Consultora

Para:

Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo - ISCOD

Bogotá. 31 de enero de 2013

Índice

ACRÓNIMOS	5
PRESENTACIÓN	7
I. METODOLOGÍA	8
1.1 Propósitos, alcance y objetivo de la evaluación.....	9
1.2 Enfoque de la evaluación y marco de referencia.....	9
1.3 Diseño metodológico y desarrollo de la evaluación.....	10
1.4 Condicionantes y apoyos encontrados.....	12
1.5 Perfil del equipo consultor.....	13
II. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	14
2.1 Colombia: el país más peligroso para ejercer el sindicalismo.....	15
2.2. Y las mujeres sindicalistas ¿dónde están?	16
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	18
3.1. La naturaleza de las socias implicadas.....	19
3.2. La lógica de intervención del proyecto.....	20
IV. PRINCIPALES HALLAZGOS ENCONTRADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	21
4.1 PERTINENCIA	22
4.1.1. Marco normativo nacional e internacional.....	22
4.1.2. Calidad del diseño.....	23
4.1.3. Diversos actores, distinto grado de implicación.....	26
4.2 EFICIENCIA	28
4.2.1. Medios e insumos para la ejecución del proyecto.....	28
4.2.2. La gestión de los medios e insumos puestos a disposición del proyecto.....	29

4.2.3. Principales actividades realizadas y productos alcanzados.....	30
4.2.4. Contribución e implicación de los socios.....	32
4.3 EFICACIA Y PERSPECTIVAS DE IMPACTO.....	32
4.3.1. Logro de los resultados previstos.....	33
4.3.2. Acceso de los grupos meta a los resultados/servicios ofrecido.....	35
4.3.3. Alcance del objetivo específico previsto y probabilidad de impacto.....	36
4.4 SOSTENIBILIDAD.....	37
4.4.1. Viabilidad económica-financiera del proyecto y su nivel de apropiación por parte de los grupos meta.....	37
4.4.2. Grado de apoyo político alcanzado por el proyecto	38
4.4.3. Contribución del proyecto a la capacidad institucional y de gestión.....	38
V. CONCLUSIONES PRINCIPALES Y LECCIONES APRENDIDAS: UN PUNTO DE INFLEXIÓN PARA MEJORAR LO ALCANZADO.....	39
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	43
VII. ANEXOS	46
Anexo I: Matriz de preguntas evaluativas.....	47
Anexo II: Listado de personas entrevistadas.....	51
Anexo III: Hojas de vida del equipo consultor.....	53
Anexo IV: Marco lógico.....	65

Acrónimos

AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANDI:	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
CAD:	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAJAR:	Colectivo de Abogados José Albear Restrepo
CCJ:	Comisión Colombiana de Juristas
CEAR:	Comisión Española de Ayuda al Refugiado
CERAC:	Centro de recursos para el análisis de conflictos
CGT:	Confederación General del Trabajo
CINEP:	Centro de Investigación y Educación Popular
CNAI:	Corporación Nuevo Arco Iris
CODHES:	Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento
CTC:	Confederación de Trabajadores de Colombia
CUT:	Central Única de los Trabajadores
DeJuSticia:	Centro de Estudios de Derechos, Justicia y Sociedad
DDHH:	Derechos humanos
DNP:	Departamento Nacional de Planeación
ENS:	Escuela Nacional Sindical
FECODE:	Federación Colombiana de Educadores
FIP:	Fundación Ideas para la Paz
ICTJ:	Centro Internacional para la Justicia Transicional
IOV:	Indicadores Objetivamente Verificables
ISCOD:	Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo
MGpRD	Marco de Gestión para Resultados de Desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA: Organización de Estados Americanos
OIT: Organización Internacional del Trabajo
ONGD: Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo
PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
TLC: Tratado de Libre Comercio
UNIFEM: Oficina de Naciones Unidas para el Desarrollo de las Mujeres

Presentación

El presente informe es el documento final de la Evaluación externa del proyecto: “Garantizar el derecho de las víctimas del sindicalismo a la verdad, la justicia y la reparación: Una propuesta para la recuperación y el fortalecimiento del Movimiento Sindical en Colombia”. Ejecutado por la Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo –ISCOD-, en colaboración con la organización Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento –CODHES- y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo –AECID-.

En el primer capítulo se presenta la metodología utilizada, con los propósitos, alcance y objetivos de la evaluación, su enfoque y marco de referencia así como los principales elementos y fases del proceso metodológico llevado a cabo; los condicionantes y apoyos encontrados y un pequeño perfil del equipo consultor. El segundo capítulo está orientado a describir los antecedentes y el contexto en el que se enmarca la acción y contempla un análisis específico sobre la invisibilidad de las mujeres sindicalistas.

El tercer capítulo, presenta los actores principales del Convenio y la lógica de intervención propuesta. El capítulo 4 constituye la parte central del análisis de la información recabada a lo largo del proceso evaluativo. Analiza la información recopilada atendiendo a los lineamientos, criterios y estándares del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) -de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)-, valorando la pertinencia y calidad del diseño del proyecto, su eficiencia, eficacia y perspectivas de impacto, así como su sostenibilidad.

En el quinto y último capítulo, se recogen las conclusiones principales de la evaluación así como las lecciones aprendidas que pueden servir a las organizaciones ejecutoras del proyecto para implementar acciones de naturaleza similar a la que aquí se evalúa.

I. Metodología

En este apartado se señalan los propósitos planteados para la evaluación y sus alcances y objetivos esperados; asimismo se describen los elementos principales de la metodología utilizada, su enfoque y marco conceptual de referencia, las fases de trabajo que se llevaron a cabo, los condicionantes y apoyos encontrados; y finalmente el perfil de las personas encargadas de su elaboración.

1.1. Propósitos, alcance y objetivo de la evaluación

Según se desprende de los Términos de Referencia, la evaluación persigue un doble propósito:

Por un lado, conocer el alcance de los resultados y del Objetivo Específico del proyecto y de cómo éstos están contribuyendo al Objetivo General planteado que se enmarca en un objetivo estratégico de las dos organizaciones implicadas.

Por otro lado, identificar los resultados de la gestión realizada conjuntamente por ISCOD y CODHES y establecer recomendaciones que permitan reorientar, en el caso de que fuera necesario, la segunda parte del proyecto; así como extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan para otros proyectos de naturaleza similar.

Asimismo, establece dos niveles de análisis:

- La evaluación de diseño: donde se analizará la racionalidad y coherencia del proyecto, la metodología de intervención en sus dos fases, la definición de los objetivos, el análisis de la lógica, y cómo este diseño facilita su puesta en marcha.
- La evaluación de resultados de actuación: donde se valorará hasta qué punto se han conseguido o, se pueden conseguir, los resultados establecidos así como la eficiencia de los recursos empleados para ello.

Por último, se establecen cinco criterios a evaluar: Pertinencia, eficiencia, eficacia, coherencia y participación, con un conjunto de preguntas para cada criterio y cuatro aspectos generales que deberán ser tenidos en cuenta por el equipo evaluador y que están directamente relacionados con los criterios mencionados.

En definitiva, se trata de realizar una evaluación final del Proyecto, ejecutado entre octubre 2010 y diciembre 2012¹, bajo los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

1.2. Enfoque de la evaluación y marco de referencia

Para dar respuesta a lo expresado en los Términos de Referencia, la evaluación asumió un enfoque que tuvo en cuenta por un lado, los lineamientos, criterios y estándares del CAD (de la OCDE), y del que España es país miembro. Por otro lado, el nuevo marco de planificación para dar cumplimiento a la Agenda de la Eficacia de la Ayuda.

Con el propósito de garantizar la adecuación de la propuesta al contexto, tal y como se establece en el marco jurídico internacional y nacional, se incorporó el Enfoque basado en Derechos Humanos y el Enfoque de Género que el III Plan Director de la Cooperación Española define de la siguiente manera:

Enfoque basado en Derechos. Parte de la universalidad e indivisibilidad de los Derechos Humanos, lo que significa que todos los derechos humanos deben ser disfrutados por todas las personas, en todo momento, y que ningún conjunto de derechos puede ser disfrutado a costa de otros.

Enfoque de Género en Desarrollo. Sitúa a las mujeres como sujetas activas del desarrollo, cuestiona las relaciones desiguales de poder existentes entre hombres y mujeres y persigue el empoderamiento de las mujeres, concepto que amplía la definición clásica de poder ya que lo entiende no solo como algo que los

¹ La finalización del proyecto estaba prevista para 30 de septiembre de 2012, pero contó con una ampliación de tres meses. Aspecto que será analizado en el apartado de eficiencia.

² Rubiano Bello, Mauricio. *"Informe analítico y descriptivo de los sistemas de información y de los departamentos de derechos"*

grupos o los individuos tienen, sino también como el tipo de relación social que se establece entre los grupos y que determina el acceso a, el uso de, y el control sobre los materiales básicos y recursos ideológicos de la sociedad.

El principal marco de referencia fueron todos los documentos normativos, institucionales, teóricos y de gestión en los que ISCOD y CODHES han fundamentado la actuación del proyecto. Estos son:

Documentos facilitados por el proyecto

- Documento de formulación del proyecto.
- Árbol de problemas y de objetivos.
- Informe narrativo a Octubre 2011.
- Informe narrativo año II a diciembre 2012.
- Informe final.
- Informe administrativo a noviembre 2012.
- Informes de expertos (5)².
- Fuentes de verificación.
- Minutas de reuniones del Comité Político (3).
- Relatorías de los talleres regionales (6) y documento: "Recorriendo la Memoria", septiembre 2011.
- Cartillas de la Memoria (4)³.

Otros documentos de interés

- **PNUD:** *Informe sobre violencia contra sindicalistas y trabajadores sindicalizados 1984 – 2011.*
- **Escuela Nacional Sindical y Comisión Colombiana de Juristas:** *Imperceptiblemente nos encerraron: Exclusión del sindicalismo y lógicas de la violencia antisindical en Colombia 1979-2010.*
- **Escuela Nacional Sindical:** *Derechos humanos sindicales en Colombia.*
- **OIT:** *Sindicalismo latinoamericano y la acción por la igualdad de oportunidades para las mujeres.*
- **Central Única de los Trabajadores (CUT) de Brasil:** *Sindicalismo y género: Experiencias y desafíos de la Central Única de los Trabajadores de Brasil.*

1.3. Diseño metodológico y desarrollo de la evaluación

La Evaluación final tuvo una duración de sesenta días hábiles distribuidos entre los meses de diciembre a enero de 2012. El periodo a analizar abarcó toda la vida del proyecto: de 1 de octubre 2010 a 30 de septiembre 2012, así como los tres meses de ampliación: de 1 de octubre 2012 a 31 de diciembre 2012.

² Rubiano Bello, Mauricio. "Informe analítico y descriptivo de los sistemas de información y de los departamentos de derechos humanos de la Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC, Central Unitaria del Trabajadores –CTC y Federación Colombiana de Educadores –Fecode". Velázquez Ramirez, Italo. "Lineamientos de política de Reparación Colectiva con énfasis en las víctimas de movimiento sindical". Vargas Valencia, Fernando. "Análisis normativo e identificación de lineamientos en relación con la reparación individual a las víctimas de graves violaciones a derechos humanos acaecidas en relación con la actividad sindical y en un contexto de violencia antisindical". Aguilar Peña, Mario. "La violencia contra el movimiento sindical discusiones, periodización y propuesta para una política de memoria". López, Fabio. "formulación de una estrategia de comunicación que contribuya a la superación de la victimización del sindicalismo y los sindicalistas y de un proyecto cultural y comunicativo que posibilite una reparación transformadora".

³ Cartillas de la Memoria 1. "Acerca de los sistemas de información sobre víctimas del movimiento sindical en Colombia", Enero 2011. Cartillas de la Memoria 2. "Refugio y desplazamiento como estrategia de desarticulación del movimiento sindical", Enero 2011. Cartillas de la Memoria 3. "Mirada crítica y actitud propositiva frente a la Ley de Víctimas", Enero 2011. Cartillas de la Memoria 4. "Experiencias internacionales de reparación integral: una lectura desde los sindicatos", Enero 2011.

i. Definición de los criterios de análisis

Según la definición realizada por el CAD:

La evaluación es la sistemática y objetiva valoración de un proyecto, programa o política, en curso o acabado, su diseño, implementación y resultados. Lo más importante es determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes. Una evaluación también se refiere a los procesos que determinan lo más importante o significativo de una actividad, política o programa. DAC. Evaluating Development Co-operation: Summary of key norms and standards (2008, p.4).

La evaluación fue realizada por un equipo consultor externo en aras de garantizar la imparcialidad del análisis. De los tres tipos de evaluaciones existentes: Intermedia, final y ex-post, **la evaluación final** se centra en valorar si las estrategias adoptadas resultaron idóneas, extrayendo lecciones que permitan reorientar una nueva etapa del proyecto o valorar si pueden ser aplicadas en acciones de naturaleza similar.

El diseño metodológico utilizado en la evaluación tuvo como objetivo principal recoger la información y los puntos de vista necesarios para llenar de contenido, con la mayor fiabilidad posible, los siguientes criterios valorativos:

Pertinencia y calidad del diseño, valorando si los objetivos del proyecto se han adecuado a los problemas de los grupos meta a los que dirige su intervención y al entorno físico y político en el que opera.

Eficiencia, analizando en qué medida los medios y actividades se convirtieron en resultados y si estos lograron niveles óptimos de calidad.

Eficacia, apreciando la contribución realizada por las líneas, acciones y medidas del proyecto al logro de los resultados de desarrollo previstos.

Impacto, valorando el efecto o efectos principales de la intervención en su entorno más amplio y su contribución al objetivo global del proyecto.

Sostenibilidad, analizando la probabilidad de que los beneficios producidos por el proyecto continúen una vez finalizado el periodo establecido.

Transversalidad, valorando la aplicación efectiva del enfoque de género, étnico y de derechos .

Estos seis criterios agrupan los establecidos en los Términos de Referencia que fueron adecuados a las variables de análisis clásicas de todo proceso evaluativo.

ii. Definición de técnicas y herramientas

La metodología aplicada fue eminentemente cualitativa, basada en el análisis documental, la observación participante, la realización de entrevistas (individuales y grupales) y grupos focales con informantes clave. Las herramientas seleccionadas para el proceso provienen de la investigación social aplicada e incorporan el análisis de género. El diseño metodológico ha partido de los siguientes criterios:

Análisis propositivo. Entendiendo que las acciones y decisiones tomadas a lo largo del proceso responden a contextos determinados que pueden venir marcados por factores internos y externos, tanto favorables como adversos.

Sencillez y claridad en el análisis.

Proceso participativo, recogiendo los puntos de vista de los distintos grupos meta y actores clave.

Las **herramientas** utilizadas han sido diseñadas atendiendo a las características de los grupos y actores clave y han sido las siguientes:

- **Recolección de datos y análisis documental.**
- **Elaboración de una matriz general de evaluación para el vaciado de la información** a partir de los criterios evaluativos (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y transversalidad), incluyendo preguntas que den respuestas a lo establecido en los Términos de Referencia. En anexo I se presenta la matriz definitiva utilizada.
- **Entrevistas individuales, colectivas y grupos focales.** El universo de análisis contempló informantes clave en distintos niveles: ISCOD en Colombia⁴, CODHES, los miembros y líderes de las Organizaciones Sindicales, cuadros intermedios y altos, y personal de la AECID en Colombia. En total se realizaron **18 entrevistas**. En anexo II se presenta un listado con las personas entrevistadas.
- **Observación participante y reuniones.** Además de la comunicación permanente con la responsable técnica del proyecto de ISCOD, el equipo evaluador asistió a dos reuniones grupales: con ISCOD, CODHES y FECODE en Bogotá -para la presentación de las propuestas de política pública de reparación y la campaña de comunicación-; y una segunda, con el Comité Político. También se asistió al acto de presentación de resultados del proyecto realizado el 12 de diciembre de 2012.

iii. Etapas de trabajo

La evaluación se llevó a cabo en tres fases: en la primera, se terminó de afinar la metodología y se analizaron los documentos claves. En la segunda, se llevó a cabo el trabajo de campo mediante la realización de entrevistas a informantes clave, la participación en eventos y reuniones del proyecto, y la elaboración de un informe intermedio, con los principales hallazgos encontrados. Documento que se entregó a ISCOD para sus observaciones y comentarios. La última fase consistió en la sistematización y el análisis de la información recabada y cuyo resultado se presenta en este informe.

1.4. Condicionantes y apoyos encontrados

Como suele ocurrir en cualquier proceso evaluativo, la falta de disponibilidad de tiempo de algunos de los informantes clave hizo que la fase de entrevistas durara más de lo previsto inicialmente, a esto hay que añadir las fechas en que se llevó a cabo la evaluación y que coincidieron, no solo con el fin de año y el periodo vacacional, sino también con los últimos meses de ejecución del proyecto. Por último, señalar la dificultad para encontrar parte de la información sobre su diseño inicial debido a cambios del personal que participó en la fase de identificación, concretamente el personal encargado en la AECID y el anterior director de CODHES.

En cuanto a los apoyos encontrados, se destaca la apertura y buena disposición del equipo de CODHES e ISCOD así como del resto de actores clave del proyecto.

⁴ Las entrevistas en ISCOD Colombia se realizaron con el actual personal así como con la técnica que participó en la fase de identificación. Estaba previsto una entrevista con la encargada del proyecto en ISCOD- Madrid que no pudo realizarse por encontrarse de baja por enfermedad.

1.5. Perfil del equipo consultor

La evaluación fue realizada por un equipo multidisciplinario formado por Pilar del Barrio y Anna Balaguer, dos expertas en los siguientes ámbitos:

- Formulación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Conocimiento de las herramientas de formulación de la Cooperación Española y otras agencias de cooperación internacional.
- Coordinación y dirección de programas y de equipos multidisciplinarios.
- Elaboración de políticas y estrategias de género y de derechos humanos (DDHH) en proyectos y programas de desarrollo.
- Negociación y articulación con sociedad civil, instituciones públicas nacionales e internacionales y espacios de cooperación internacional.
- Especialidad en: derechos humanos, justicia transicional, género, fortalecimiento organizativo, derecho laboral y gobernabilidad democrática.

A continuación se realiza un sucinto resumen de sus perfiles y en anexo III se adjuntan sus Hojas de Vida.

Perfil de Pilar del Barrio Alonso (coordinadora)

Licenciada en Ciencias Políticas y con estudios de Postgrado en género, políticas de igualdad de oportunidades y cooperación al desarrollo. En los últimos 20 años ha desarrollado su trabajo en distintos países de América Latina (México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador y República Dominicana) como experta en cooperación en los ámbitos de formulación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas; violencia contra las mujeres, DDHH, gobernabilidad y fortalecimiento organizativo. Ha trabajado con distintas instancias de cooperación internacional como la Comisión Europea, AECID, PNUD, UNIFEM, OEA; así como con organizaciones no gubernamentales y universidades. Entre sus trabajos más recientes se encuentra la elaboración del Marco de Asociación País de Colombia y España 2011-2014 y forma parte del equipo de Eptisa Internacional para el monitoreo de Proyectos de la Comisión Europea en América Latina.

Perfil de Anna Balaguer (experta)

Licenciada en Derecho con estudios de doctorado en DDHH y Género. Actualmente realiza la tesis doctoral sobre Justicia Transicional en Colombia, en convenio con la Universidad Nacional. Los dos últimos años y medio ha residido en Bogotá realizando el seguimiento de los proyectos de cooperación para el desarrollo financiados por la Generalitat Valenciana en convenio con la AECID, el apoyo técnico de la elaboración del Marco de Asociación País de Colombia y como investigadora del Centro Internacional para la Justicia Transicional (ICTJ). Ha trabajado en el equipo técnico de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat Valenciana en la revisión técnica de la formulación de proyectos de desarrollo, informes de seguimiento, justificación y evaluación de los mismos, elaboración de convocatorias de proyectos y documentos de planificación estratégica de cooperación. Tiene experiencia laboral en diversas ONG de DDHH como Amnistía Internacional y la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), como experta de extranjería y asilo, coordinando el Área de Formación y Empleo de esta organización en la Comunidad Valenciana a lo largo de siete años en interlocución directa con organizaciones sindicales, federaciones empresariales y agrícolas y asociaciones de trabajadores migrantes.



II. Antecedentes y contexto

2.1. Colombia: el país más peligroso para ejercer el sindicalismo

“La violencia sistemática, sostenida y prolongada, que en contra de los sindicalistas ejercen tanto agentes del Estado como grupos armados irregulares; la ausencia de garantías reales para su ejercicio y las acciones de desprestigio, deslegitimación y estigmatización de la acción sindical, son algunas de las razones que explican el preocupante panorama del sindicalismo en el país”⁵

De cada cinco homicidios de sindicalistas en el mundo, tres son en Colombia. Según el Informe de Trabajo decente de 2010 elaborado por la Escuela Nacional Sindical (ENS), en este año se registraron 51 homicidios de sindicalistas, que engrosaron la larga lista de las 2.886 personas asesinadas en los últimos 25 años. De acuerdo con la ENS, el 63% de los 1.717 casos de asesinatos de trabajadoras y trabajadores sindicalizados ocurridos en el mundo en la última década, se presentaron en Colombia.⁶

El proyecto: “Garantizar el derecho de las víctimas del sindicalismo a la verdad, la justicia y la reparación: Una propuesta para la recuperación y el fortalecimiento del Movimiento Sindical en Colombia” (en adelante, “el proyecto”), se formuló en un contexto político complejo. A la existencia de un conflicto armado interno en el país que, de acuerdo con los estándares internacionales, data de casi cinco décadas; hay que añadir el incremento de los hostigamientos al movimiento sindical y el descrédito de sus líderes y lideresas durante el gobierno de Álvaro Uribe, a través de una política que identificaba todas las reivindicaciones de exigencia y reconocimiento de derechos fundamentales con la pertenencia a grupos subversivos o guerrillas armadas. Esta identificación daña inevitablemente a todos los movimientos sociales (entre ellos especialmente al sindical) a la vez que pretende justificar la violencia ejercida contra sus miembros.

La aprobación de la **Ley de Justicia y Paz** (Ley 975 de 2005) reconoce, sin embargo, el imperativo internacional de reparación a las víctimas del conflicto armado. Este hecho, junto con las consecuencias de impunidad que acompañan la implementación de esta ley, aumentan las exigencias y reivindicaciones de los movimientos de víctimas en el país y la presión de los organismos y observadores internacionales para las garantías en el ejercicio de los derechos fundamentales.

Como fruto del Acuerdo Tripartito por la Libertad de Asociación y la Democracia firmado en junio de 2006, en el marco de la 95 Conferencia Internacional del Trabajo entre gobierno, centrales sindicales y gremio empresarial, se constituye una Subunidad de Investigación de los Delitos que atentan contra los Sindicalistas, dentro de la Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Fiscalía General de la Nación. También como producto del acuerdo, el Consejo Superior de la Judicatura creó una jurisdicción especial llamada Circuito Penal Especializado de Descongestión, integrada inicialmente por tres jueces quienes, a partir de enero de 2008, tuvieron a su cargo fallar los casos de violencia contra sindicalistas del país⁷. Las organizaciones sindicales más importantes (agrupadas en la CUT) comienzan a reunirse a partir de 2007 en actos de debate público para denunciar las múltiples violencias ejercidas contra el sindicalismo, así como para exigir los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación.

Las instancias judiciales, especialmente la Corte Constitucional colombiana y la Corte Suprema de Justicia, han producido, a lo largo de estos años, una extensa jurisprudencia sobre la inminente necesidad de dotar de contenido y realidad los derechos fundamentales de la población desplazada y víctima en general, del

⁵ *Acerca de los sistemas de información sobre víctimas del movimiento sindical en Colombia*. Cartillas de la Memoria 1. CODHES, ISCOD. 2011.

⁶ Datos citados en los TdR para la Evaluación final del proyecto ISCOD-CODHES. pág. 3

⁷ *Reconocer el pasado. Construir el futuro*. Resumen ejecutivo sobre violencia contra sindicalistas y trabajadores sindicalizados 1984-2011. PNUD-Colombia, 2011, págs. 30-31.

conflicto armado interno, poniendo una especial atención en el enfoque diferencial sobre mujeres, grupos étnicos (indígenas, afros y rom), menores de edad, personas mayores, colectivos defensores de DDHH y sindicatos, exhortando al ejecutivo a tomar medidas para corregir el estado de cosas inconstitucional⁸.

Por otro lado, diversas instituciones y organizaciones especializadas en la lucha por los DDHH han hecho profundos trabajos de conceptualización y análisis de los mecanismos de justicia transicional y de investigación comparada con otros procesos transicionales (Chile, Argentina, Perú, Guatemala, Sudáfrica, Ruanda, Sierra Leona, Marruecos, Timor Oriental y la Ex Yugoslavia). Aunque la realidad de criminalización del movimiento sindical en Colombia no tiene referentes históricos ni geográficos similares, estos análisis comparados alumbran caminos para la exigencia de los derechos fundamentales en el ejercicio sindical.

A mediados de 2010, cuando este proyecto fue aprobado, se produce un cambio de gobierno. La nueva presidencia, encabezada por Juan Manuel Santos, promueve una política de acercamiento a las organizaciones de DDHH y asociaciones de víctimas. En julio de 2011 se aprueba en el Congreso de la República la **Ley de Víctimas y Restitución de Tierras** (Ley 1448 de 2011) que reconocerá expresamente la reparación, tanto individual como colectiva, a los miembros del sindicalismo y sus familiares. En julio de 2011 la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación propone un plan piloto de reparación colectiva para el movimiento sindical. El informe del PND 2010-2014 recoge un apartado para el reconocimiento de los derechos de las víctimas aunque no especifica expresamente al colectivo sindical.

A nivel internacional, en abril de 2010 Colombia y Estados Unidos, suscriben el Plan de Acción para los derechos laborales como condición para la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC). En este Plan se le exige al gobierno colombiano el compromiso de proteger los derechos laborales. Dos meses antes se había producido la visita de la Misión Tripartita de Alto Nivel de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde se analizó la aplicación del Acuerdo Tripartito por el derecho de asociación sindical y la democracia.

Una de las principales observaciones de esta Misión estuvo relacionada con los altos índices de impunidad de la violencia cometida contra el movimiento sindical. Así, el gobierno colombiano se comprometió, entre otras medidas de carácter laboral, a una reforma penal para investigar y perseguir los crímenes contra el sindicalismo en Colombia. En este sentido, los órganos de Justicia Interamericana de Derechos Humanos (la Corte y la Comisión) han producido una interesante jurisprudencia en defensa del ejercicio de la libertad sindical y de lucha contra la impunidad de las violaciones cometidas contra sus miembros.

2.2. Y las mujeres sindicalistas ¿dónde están?

Se hace necesario señalar la invisibilización de las mujeres y la falta de un análisis de género riguroso tanto de su participación y liderazgo en el movimiento sindical como de los delitos cometidos contra ellas por estas razones, y por el hecho de ser mujeres. Habitualmente, los efectos de la persecución del sindicalismo en las mujeres se hacen visibles únicamente como consecuencia del impacto que el asesinato, maltrato, desaparición (o cualquier otro delito relacionado), tiene sobre la vida de las familias de los sindicalistas (hombres). Esta nueva situación deja a sus compañeras como únicas cabezas de hogar asumiendo roles y responsabilidades que no tenían atribuidos antes de la violencia, lo que genera necesidades sociales de imperativa respuesta gubernamental. De este modo, las mujeres son reconocidas como víctimas “indirectas” de la persecución del sindicalismo sin observar la posibilidad de un análisis diferencial de la violencia sindical ejercida contra ellas como actoras políticas del movimiento sindical.

De las cifras encontradas en las lecturas realizadas, se desprende que los análisis terminan por subestimar y oscurecer el grado de afectación de la violencia sindical contra las mujeres. En un país con tan

⁸ Sentencia T025 de 2004 de la Corte Constitucional colombiana, de 22 de enero, magistrado ponente Manuel José Cepeda Espinosa.

desproporcionados niveles de violaciones a los DDHH y con cifras estadísticas tan alarmantes de asesinatos, desapariciones y desplazamientos, ha tomado fuerza la idea de que las cifras de violaciones de mujeres sindicalizadas son poco representativas y, en consecuencia, los daños cuantificables son marginales. Así las cosas, las estadísticas de las violaciones contra mujeres sindicalizadas terminan siendo desestimadas e incluso observadas con cierta pasividad e indiferencia.⁹

En el informe de DDHH de 2003 presentado por la ENS, se señalaba un incremento desproporcionado de casi el 500% en las violaciones a los DDHH de las mujeres sindicalizadas, respecto del año 2002. Estos niveles de violencia se sostienen en 2004, cuando incluso aumentan en un 20%. En el año 2005 se registró un desbordado aumento en la persecución y hostigamientos de las mujeres por su actividad sindical; creció en un 650% con respecto al año anterior y las detenciones arbitrarias aumentaron en un 25%.¹⁰ Estas han sido las últimas cifras y datos de mujeres conseguidos de los organismos especializados en la lucha contra la violencia sindical. Sin embargo, a pesar de la ausencia de análisis sobre este tema, no es mera especulación deducir que el aumento de la participación de las mujeres en la vida política ha venido acompañado de un incremento de la violencia sindical contra ellas.

En las últimas décadas la participación de las mujeres en el mundo laboral viene aumentando a un ritmo intenso, bastante mayor que la participación de los hombres. En América Latina, esta tendencia se ha dado con especial fuerza. Las mujeres, con salarios más bajos, empleos más precarios y mayor dificultad para acceder al mercado de trabajo, tienen una tarea más ardua que librar desde sus organizaciones. El vehículo para estas demandas son los sindicatos que resultan ser estructuras tradicionalmente masculinas que no acogen con facilidad, y menos aún estimulan, la voz y la acción de las trabajadoras y que tampoco reconocen rango sindical a muchos de los problemas propios del género que siguen ausentes del debate sindical.¹¹

La exigencia de un derecho democrático a la participación de los sindicatos debe pasar por la mirada de la igualdad entre hombres y mujeres; porque entre los fines últimos del movimiento está la justicia social. El fortalecimiento del movimiento sindical deberá hacerse para ello, desde parámetros de igualdad de género que no reproduzcan esquemas poco democráticos y representativos tanto en su interior como en la proyección de sus reivindicaciones sociales y políticas.

⁹ *Imperceptiblemente nos encerraron: exclusión del sindicalismo y lógicas de la violencia antisindical en Colombia 1979-2010*. Comisión Colombiana de Juristas y Escuela Nacional Sindical, Colombia 2012, pág. 74.

¹⁰ *Derechos Humanos Sindicales en Colombia*. July González Villadiego, CUT-Bogotá-Colombia.

¹¹ *Sindicalismo Latinoamericano y la Acción por la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres*. María Esther Feres y Helia Enríquez, OIT 1995, págs. 1-3.



III. Descripción del proyecto

3.1 La naturaleza de las socias implicadas

Socias locales de naturaleza similar pero con métodos de trabajo y enfoques diversos.

El proyecto fue una propuesta autónoma, realizada con las organizaciones sindicales, dirigida a ofrecer a las víctimas directas e indirectas de la violencia antisindical la obtención, no solo del resarcimiento material por los daños y perjuicios provocados, sino también el restablecimiento del estatus quo ex-ante respecto de las violaciones morales causadas por los mismos medios y motivos.

Si bien en el diseño del proyecto participaron varias organizaciones de naturaleza diversa, fundamentalmente ONG de DDHH y organizaciones sindicales, en la formulación definitiva del proyecto y en su puesta en marcha quedaron como socias locales las siguientes:

FECODE.- La Federación Colombiana de Educadores es la organización sindical colombiana que lidera la defensa de la educación pública de calidad, con cobertura total y financiada por el Estado. Busca integrar a todos los trabajadores y trabajadoras de la educación con el propósito de defender sus reivindicaciones y derechos.

CUT.- La Central Unitaria de Trabajadores es la organización que agrupa mayor número de sindicatos y federaciones afiliadas en todo el país. Tiene como objetivo superar el sindicalismo tradicional hacia un sindicalismo contestatario y alternativo con vocación de poder que plantee solución a los problemas del país y sea vocero de las grandes mayorías nacionales.

CTC. – La Confederación de Trabajadores de Colombia es una organización sindical histórica, fundada en 1935 y conformada por Sindicatos Seccionales y Federaciones Regionales y Nacionales pertenecientes a todos los sectores de la economía en el sector privado, público, informal, urbano y agrario. Su misión consiste en defender los derechos de los trabajadores, los intereses de la nación y de los sectores más vulnerables del pueblo colombiano.

CODHES: Una organización con 20 años de experiencia en la lucha por los DDHH

Esta organización trabaja por la consolidación de la paz en Colombia y la realización integral de los Derechos Humanos, a través de la incidencia para la definición de políticas de Estado que beneficien a toda la población, con énfasis en personas y comunidades afectadas por el conflicto armado interno.

ISCOD: Una organización que apoya a los/as trabajadores/as en distintos países del mundo

ISCOD lleva trabajando en el fortalecimiento de las organizaciones sindicales colombianas más importantes desde hace 20 años, si bien no contó hasta el 2005 con la personería jurídica en Colombia. ISCOD-Colombia ejecuta y tiene experiencia en proyectos específicos de víctimas y desplazamiento interno como consecuencia del conflicto armado, formando parte de las redes de organizaciones de la sociedad civil expertas en el tema.

3.2. La lógica de intervención del proyecto

El marco de intervención definido por el proyecto está compuesto por un Objetivo General, un Objetivo Específico y cuatro Resultados. A saber:

Objetivo general

Contribuir al reconocimiento del Movimiento Sindical como parte de la estructura democrática colombiana y garantizar el pleno derecho al ejercicio de la libertad sindical a partir de la promoción de acciones de reparación individual y colectiva.

Objetivo Específico

Reivindicar la memoria de las víctimas del sindicalismo a través del fortalecimiento de las estructuras sindicales a partir de exigir verdad, justicia y reparación, tanto individual como colectiva.

- Resultado 1:** Se han fortalecido los sistemas de información existentes en las organizaciones sindicales, sobre derechos humanos y práctica sindical.
- Resultado 2:** Se ha desarrollado una línea de base que permita caracterizar los daños causados y el nivel de realización de los derechos por parte de la población sindicalizada a nivel nacional.
- Resultado 3:** Se han desarrollado propuestas de política pública para garantizar los derechos a la verdad, la justicia, la reparación y garantías de no repetición de los sindicalistas victimizados, desde una perspectiva transformadora y colectiva.
- Resultado 4:** Se ha construido una estrategia de comunicación y divulgación que permita visibilizar la situación del sindicalismo y fortalecer una cultura de derechos humanos, en especial sobre los derechos a la asociación y organización sindical en Colombia.

En anexo 4 aparece la matriz del marco lógico del proyecto.



IV. Principales hallazgos encontrados y análisis de la información recopilada

4.1 PERTINENCIA

En el presente apartado se persigue evaluar la adecuación del objetivo y resultados principales del proyecto respecto a los problemas reales, necesidades y prioridades de los grupos meta, así como, la calidad del diseño definido para lograr alcanzarlos.

4.1.1. Marco normativo nacional e internacional

El proyecto fue muy pertinente por el problema que pretendió contribuir a solucionar. Tanto su objetivo general como específico, forman parte del **marco internacional** vigente en materia de reparaciones colectivas de la Corte Interamericana y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos así como de la normativa y acuerdos internacionales de la OIT, especialmente el Acuerdo Tripartito por la Libertad Sindical y la Democracia y los comentarios de la Misión Tripartita de Alto Nivel de la OIT.

En su última etapa, también se enmarcó en el capítulo 17 del TLC entre Estados Unidos y Colombia y el Plan de acción para los derechos laborales (conocido como el Plan Obama-Santos). En la jurisprudencia internacional de Derechos Humanos están relacionadas una serie de sentencias del Sistema. Los casos más relevantes al respecto de la Comisión Interamericana se dan en Perú: casos 10.879¹² y 10.820¹³; en Nicaragua: caso 11.381¹⁴ y en Guatemala: caso 11.382¹⁵. La Corte Interamericana de Derechos Humanos tiene a su vez, diversas sentencias resueltas sobre reparaciones por violencia sindical¹⁶.

Respecto al marco nacional, en un inicio el proyecto se alienaba con La ley de justicia y paz (ley 975/2005) que contempla la obligación de adelantar la reparación colectiva aunque con alcances limitados, así como con las sentencias de la Corte Constitucional colombiana sobre los derechos de las víctimas (C-719-06, C-319-06 y C-370-06, entre otras). No obstante, el contexto político colombiano no era anuente al reconocimiento de los derechos de las víctimas. Cabe recordar que durante la última legislatura de Álvaro Uribe nunca se reconoció a los sindicatos como grupos victimizados sino que se les acusaba de ser simpatizantes de las guerrillas y desmanteladores del tejido empresarial.

Durante el gobierno de Juan Manuel Santos esta situación cambia a raíz de la aprobación de la Ley 1448 de 2011 denominada Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (10 de junio de 2011), así como con su Decreto reglamentario, donde hay un reconocimiento explícito al sindicalismo como sujeto victimizado con derecho a reparaciones colectivas. La interpretación e implementación de esta normativa en el nivel institucional sobre reparaciones corre a cargo de la Unidad de atención y reparación a víctimas, del Ministerio de Protección Social. En el actual Plan Nacional de Desarrollo están recogidos los derechos de las víctimas, sin embargo, no aparece de manera específica el sindicalismo.

Por último, el proyecto se encuentra alineado con las políticas de la AECID, específicamente con la línea estratégica: *fortalecimiento de las organizaciones sindicales y empresariales y sus organizaciones internacionales e instancias de coordinación regional* (Plan Director 2009-2012, en su Objetivo Específico 3). Además, dicho Plan Director hace mención a la agenda del trabajo decente expresando apoyo a la:

¹² Detención-desaparición de los señores Zenón Huamani Chuchón, Julio Arotoma Cacñahuaray, Honorata Ore De Arotoma, Eleuterio Fernández Quispe, Napoleón Quispe Ortega, Onofredo Huamani Quispe y Luis Amaru Quispe. Fuente: documento interno de CODHES.

¹³ Informe N° 44/00 Américo Zavala Martínez. Perú, 13 de abril de 2000. Fuente: documento interno de CODHES.

¹⁴ Informe N°100/01 Milton García Fajardo y otros vs. Nicaragua, 11 de octubre de 2001. Fuente: documento interno de CODHES.

¹⁵ Informe Anual de 2002. Finca 'La exacta' vs. Guatemala. Fuente: documento interno de CODHES.

¹⁶ Caso Huilca Tecse Vs. Perú, Caso Baena Ricardo y otros Vs. Panamá, Caso Acevedo Jaramillo y otros Vs. Perú. Fuente: documento interno de CODHES.

“Promoción y aplicación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, verdaderos garantes de la plena realización de todos los objetivos estratégicos, en especial la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”.

La temática del proyecto pertenece al sector del CAD relativo a la participación democrática y sociedad civil.

4.1.2. Calidad del diseño

La identificación de las necesidades

Como ya fue señalado en el contexto, Colombia es el país más peligroso del mundo para ejercer el sindicalismo, de cada cinco homicidios de sindicalistas, tres son en este país. Además, en Colombia hay carencias para encontrar información oficial sobre las amenazas y violaciones que se cometen a líderes y lideresas sindicales. Por otra parte la información existente, que proviene en su mayor parte de organizaciones de la sociedad civil, es insuficiente desde el punto de vista cuantitativo. También hay debilidades dentro de las propias organizaciones sindicales para hacer propuestas, así como una imagen distorsionada en el país sobre lo que el sindicalismo es y representa.

Para contribuir a mejorar esta situación, el proyecto buscó fortalecer al sindicalismo colombiano a través de los siguientes componentes:

- Estudios que permitan sentar las bases para establecer políticas de verdad, justicia y reparación a partir del establecimiento del daño causado al movimiento sindical,
- análisis de la información existente y propuesta de mejora en la recogida y procesamiento de la información,
- articulación y coordinación entre distintas instancias gubernamentales y organizaciones sindicales para establecer un diálogo que posibilite la creación de políticas públicas,
- mejora en la comunicación e imagen del sindicalismo.

El proyecto respondió a las necesidades planteadas en su fase de identificación, realizada de manera participativa por una ONG española, ISCOD, una ONG colombiana, CODHES, dos centrales sindicales colombianas, CUT y CTC y una federación colombiana, Fecode.

Es importante señalar que en su inicio la propuesta se pensó como un estrategia a largo plazo y no como un proyecto. En esta fase de identificación (comenzada en 2006), participaron otras organizaciones relevantes en la materia como la Escuela Nacional Sindical (ENS), la Comisión Colombiana de Juristas (CCJ) y la Confederación General del Trabajo (CGT), así como la organización feminista SISMA Mujer.

Según el equipo de ISCOD Colombia, se necesitaron varias conversaciones iniciales con los sindicatos para convencerles de la importancia y conveniencia de trabajar en profundidad temas como las violaciones a la libertad sindical y la reparación colectiva. Siguiendo con estos testimonios, había un rechazo generalizado en las centrales sindicales a exigir reparaciones porque inicialmente éstas fueron planteadas por el gobierno de Álvaro Uribe mediante la Ley de Justicia y Paz, ampliamente considerada por las organizaciones sociales como una ley “de” y “para” la impunidad de las violencias paramilitares.

Finalmente se logró el aval de la mayoría de los sindicatos. Por razones políticas se optó por trabajar con dos de las tres centrales sindicales, la CUT y la CTC. La CGT prefirió no involucrarse en el proyecto por la desconfianza que les generaba el “proceso transicional” y por desacuerdos políticos con la CUT. La decisión de trabajar principalmente con las centrales sindicales, desplazó a la ENS como socia del proyecto. Además, la elección de CODHES como ejecutora nacional se decidió por ser una de las instituciones colombianas más

importantes en la defensa de los derechos de las víctimas y con amplia experiencia de trabajo en política pública, aspectos sumamente importante para los objetivos y resultados que buscaba el proyecto.

Acordados los pactos de asociación entre los principales grupos meta del proyecto, se iniciaron reuniones con CODHES para su formulación, así como con la AECID para su financiamiento. Por recomendación de la responsable de esta última institución, el borrador de propuesta sufrió varias modificaciones hasta su versión final que fue presentada a la convocatoria anual 2010 de subvenciones de la AECID a ONGD, y que no recogía la totalidad de la propuesta inicial, quedando en un proyecto de dos años de duración y no en una estrategia de más largo alcance.

Si bien el proceso fue sumamente participativo y contó con instituciones de amplia experiencia en sindicalismo –como es el caso de ISCOD–, los resultados de este análisis no se materializaron en un diagnóstico inicial que recogiera, tanto aspectos relevantes del contexto político colombiano, como un análisis interno sobre las centrales y federaciones sindicales socias, con información sobre su cultura organizacional, estructuras de funcionamiento interno, recursos humanos y financieros, entre otros. Aspectos sumamente importantes dado el Objetivo Específico del proyecto.

No obstante, si existen algunos documentos de la CUT y la ENS que sirven de referente, como las relatorías de varios encuentros de víctimas del sindicalismo y propuestas para la reparación colectiva al derecho a la verdad y la justicia, datados en 2007. Este proyecto parte de aquellas inquietudes y conclusiones de los encuentros de las víctimas del sindicalismo.

La lógica de intervención

El proyecto posee un marco lógico que no ha sufrido modificaciones relevantes a lo largo de su ejecución. Sin embargo éstas hubieran sido necesarias dadas las siguientes debilidades:

1. El OG es excesivamente ambicioso y amplio, lo que impide ver adecuadamente la lógica causa – efecto del proyecto, ya que mezcla impactos (dos) con resultados. Esto significa que de toda la definición de OG dada, lo único que debería contemplarse es:

Contribuir al reconocimiento del Movimiento Sindical como parte de la estructura democrática colombiana y garantizar el pleno derecho al ejercicio de la libertad sindical;

El resto de su formulación, esto es:

la promoción de acciones de reparación individual y colectiva

aluden a la estrategia y por tanto jerárquicamente debería estar ubicado en el nivel de resultados.

2. Algo similar ocurre en la formulación del OE, donde se mezcla el efecto último del proyecto con lo que es un resultado de desarrollo. El OE únicamente debería contemplar:

“Reivindicar la memoria de las víctimas del sindicalismo”

Ya que,

“el fortalecimiento de las estructuras sindicales a partir de exigir verdad, justicia y reparación, tanto individual como colectiva”

es un resultado de desarrollo y por tanto su ubicación jerárquica no es en este nivel.

3. Los cuatro resultados formulados no son resultados, ya que fortalecer sistemas de información (R1), desarrollar una línea de base (R2), desarrollar propuestas de política pública (R3) y construir una estrategia de comunicación (R4), aunque sumamente importantes y estratégicos, son productos que deben contribuir a un resultado de desarrollo. Siguiendo la explicación anterior, y tomando en cuenta que éste no queda formulado adecuadamente en la lógica de intervención, el resultado de desarrollo del proyecto debería ser: fortalecer a las organizaciones sindicales en verdad, justicia y reparación.
4. No hay indicadores definidos ni para el OG ni para el OE. Por otro lado, los Indicadores establecidos para los resultados son de producto y no de desarrollo. Esta ausencia de indicadores objetivamente verificables (IOV) y ordenados según una lógica de causa – efecto, representa una de las falencias más importantes del proyecto ya que por un lado, no permite medir adecuadamente el nivel de impacto (OG) y efecto (OE) alcanzado y por otro lado, y esto es sin duda lo más significativo, impiden acotar hasta dónde puede llegar un proyecto de dos años en un contexto externo e interno tan complejo.
5. Las actividades definidas son incompletas ya que únicamente se quedan en el nivel de obtención de productos (fundamentalmente documentos de investigación y análisis) sin establecer un conjunto de actividades complementarias que aseguren la aplicación de dichos documentos por parte de las organizaciones sindicales socias. Además, las actividades del R4 son escasas y muy difusas, lo que no permite ver de qué manera se logrará el resultado.
 - A.1. *Realizar planeación de las fases de la estrategia de comunicación.*
 - A.2. *Llevar a cabo la primera fase de la estrategia de comunicación.*
6. No se elaboró una línea de base para poder medir los avances. La línea de base prevista como resultado (R.2.) está pensada únicamente para la caracterización del daño causado a los sindicalistas, pero no contempla información sobre los aspectos señalados anteriormente respecto a la cultura organizacional de los principales grupos meta, sus estructuras de funcionamiento interno, recurso humano y financiero, entre otros.

Del presupuesto total de la acción: 625.000 euros, la AECID aportó 500.000 euros, Según se establece en el formulario de solicitud, los principales rubros se distribuyeron de la siguiente manera: el 39% en personal, el 24% en equipos materiales y suministros, el 19% en servicios técnicos y el 5% en viajes, dietas y alojamiento.

Dada la naturaleza del proyecto (elaboración de documentos de análisis para el fortalecimiento de las organizaciones sindicales) y el tiempo previsto para su ejecución (dos años), el presupuesto resulta alto y con desequilibrio entre las partidas. La mayor parte se destinó a la contratación de servicios de expertos de alto nivel y con honorarios profesionales también altos, así como a sueldos locales.

Lo anterior resulta adecuado dado el carácter investigativo del proyecto así como la pertinencia de realizar contratos laborales basados en la legislación colombiana y en los postulados del trabajo decente. No obstante, destinar el 58% del presupuesto en personal y expertos es elevado. Por otra parte, si bien en el segundo año se realizaron algunos ajustes en las partidas – aspecto que se analizará en el apartado de eficiencia-, no se ha contemplado ningún porcentaje para asegurar la apropiación de las socias de cada uno de los productos elaborados. Esto hubiera sido muy procedente dado que el proyecto persigue fortalecer al movimiento sindical en procesos de verdad, justicia y reparación.

Pese a las debilidades señaladas, y sin poder determinar cualitativa y cuantitativamente hasta qué punto se alcanzó lo previsto, se puede afirmar que se ha sensibilizado a los mandos medios y altos del movimiento sindical en cuanto a la importancia de exigir los derechos a la verdad, la justicia y la reparación del movimiento sindical, logrando que en la actualidad las centrales sindicales consideren importante y necesario

exigir estos derechos para la democratización del país y el fortalecimiento de la libertad sindical como derecho fundamental.

No obstante, lo ambicioso del proyecto y la corta duración del mismo, hace que sea oportuna una segunda fase para garantizar que los sindicatos cuenten con la capacidad técnica y jurídica necesaria para apoyar estas reivindicaciones. Según la mayoría de las personas entrevistadas, es probable que sin el apoyo y acompañamiento técnico de ISCOD y CODHES, pueda diluirse la fuerza de las negociaciones institucionales y avances realizados en el marco del proyecto.

Riesgos, supuestos y estrategias de salida

No se contó con un análisis de riesgos periódico. Los factores de riesgo descritos en el marco lógico fueron adecuados aunque insuficientes ya que no contemplaron aspectos del contexto político, tanto externo como el interno de las centrales sindicales y que han sido importantes para las dinámicas del proyecto. Sirva como ejemplo los periodos electorales colombianos (elecciones nacionales en mayo de 2010 y distritales en octubre de 2011) que llevó a la renuncia de casi todo el equipo de CODHES para trabajar en instituciones públicas (como la incorporación de su antiguo director a la Alcaldía de Bogotá). Cinco meses antes del periodo previsto para la finalización del proyecto se contrató un nuevo equipo técnico (en CODHES) que pudo retomarlo y ejecutarlo según lo definido, aunque con una ampliación de tres meses (de octubre a diciembre de 2012).

Tampoco se contempló una estrategia de salida que permitiera paulatinamente a las organizaciones socias socializar al interno de sus estructuras y con sus bases los logros del proyecto. La mayoría de las personas entrevistadas han hecho hincapié en la importancia de acercarse más a las víctimas y a las instituciones regionales de cara a la capacitación para la implementación real de las reparaciones. En ese sentido, y conscientes de su escasa duración, la apuesta fue intentar asegurar la continuidad del proyecto. De hecho, se han llevado a cabo diversos contactos, fundamentalmente con la UE (pero también con EEUU y Dinamarca), para conseguir apoyo y financiación para una segunda fase.

Si bien no existió una estrategia de salida claramente definida y planificada, la unidad de gestión del proyecto trató de que las centrales lo socializaran al máximo y se mantuvieron conversaciones a varios niveles: con las ejecutivas para la validación de las políticas públicas, con los departamentos de comunicación para la difusión de la campaña y con los de DDHH para la adecuación de la base de datos.

4.1.3. Diversos actores, distinto grado de implicación

No existe claridad en el formulario de solicitud presentado y aprobado por la AECID respecto a los actores principales del proyecto, así como el papel que cada uno desempeña. Por ejemplo, no se menciona en ningún momento a la CUT, CTC y Fecode (sujetos directos de la acción) ni tampoco a otras instituciones que han sido grupos meta de las acciones llevadas a cabo.

Partiendo de la información del formulario, la responsabilidad directa de la acción corre a cargo de la ONG española ISCOD, en colaboración con la ONG colombiana CODHES.

El formulario también define como población beneficiaria:

- Las víctimas del sindicalismo, consideradas de forma individual así como colectiva, refiriéndose en este último caso al movimiento sindical en su conjunto,
- las viudas (esposas o compañeras) en razón de que son éstas quienes mayoritariamente han tenido que asumir el sostenimiento afectivo, social y económico de las familias.

Si bien en el formulario no se alude a los sujetos de derechos de la acción¹⁷, en la práctica el proyecto trabajó con los siguientes:

- Para lo vinculado con el fortalecimiento de los sistemas de información (R.1.): Comisión Colombiana de Juristas (CCJ), Colectivo de Abogados José Albeiro Restrepo (CAJAR), Escuela Nacional Sindical (ENS), Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), Fiscalía, Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC). A excepción de los dos últimos, para el resto de grupos su participación en el proyecto ha consistido en ser consultados para conocer sus fuentes de información y bases de datos.
- Respecto al desarrollo de una línea de base (R.2): sindicatos convocados por CTC, CUT, Fecode y Ademacor (sindicato de profesores/as de Montería) que han sido básicamente beneficiarios de la asistencia a los talleres y de los productos publicados por ISCOD y CODHES en el marco del proyecto.
- Para la propuesta de política pública (R.3): CUT, CTC, Fecode y Centro de Memoria Histórica. Los tres primeros han tenido una gran participación en la construcción y debate de las propuestas. En el caso del Centro de Memoria Histórica, el proyecto tuvo varias reuniones para incorporar en las actividades del Centro la historia del movimiento sindical en Colombia.
- Para la estrategia de comunicación (R.4): población en general y departamentos de comunicación de la CUT, CTC y Fecode.

En general, la participación se ha centrado en los miembros del Comité Ejecutivo de las dos centrales sindicales y de Fecode, el resto de los grupos han participado en los talleres sobre reparaciones realizados en Bogotá y en las regiones (Arauca, Montería, Cali y Santa Marta). Todos consideraron importante la participación de sus organizaciones en el proyecto ya que contribuye por un lado, a superar la impunidad existente denunciando los crímenes y amenazas sufridos por miembros de sus sindicatos y por otro lado, a dignificar al movimiento sindical transformando la imagen que históricamente ha tenido en el país.

Mecanismos de coordinación y gestión

Se establecieron dos instancias principales: Un Comité Político, integrado por un representante de CODHES, un representante de ISCOD-UGT y un representante por cada una de las centrales obreras (CTC, CUT y Fecode); y un Comité Técnico compuesto por el equipo de trabajo de CODHES para el proyecto y un representante de ISCOD-UGT.

El esquema de coordinación y gestión establecido fue, en términos generales, adecuado. El Comité Técnico, dio seguimiento directo al proyecto presentando al Comité Político el grado de consecución de los resultados así como las acciones más estratégicas a seguir. Por su parte, el Comité Político otorgó el aval político a las propuestas e informes presentados por el Comité Técnico, reuniéndose aproximadamente cada mes o mes y medio, en función de las necesidades. CODHES e ISCOD también realizaron un seguimiento contable y administrativo trimestral. Por último, existió un equipo de trabajo en CODHES para la ejecución directa del proyecto formado por cinco personas el primer año y siete personas el segundo: Un Coordinador Técnico, una asistente general, un analista jurídico, un jefe de prensa y tres asistentes: jurídica, logística y comunicaciones. La ampliación del equipo se debió al aumento de actividades en el año dos, no solo las vinculadas directamente con los productos sino también las relacionadas con la concertación y negociación, imprescindibles dada la coyuntura política colombiana.

Un elemento importante a señalar es que el proyecto se ubica entre las labores principales de CODHES, construir política pública que contribuya a las garantías de los derechos de las víctimas. Semanalmente el

¹⁷ Únicamente alude a las principales centrales obreras sin nombrarlas y solo en el apartado "Sistema de seguimiento y evaluación", sin especificar su rol.

equipo del proyecto participa en las reuniones donde se ponen en común los distintos proyectos ejecutados por CODHES y se analizan las posibles articulaciones entre unos y otros. A raíz de estas reuniones se ha detectado la importancia de incorporar las reivindicaciones de los grupos étnicos (indígenas y afros) en el trabajo del movimiento sindical de acuerdo al convenio 169 de la OIT, si bien hasta el momento, éste aspecto no se ha materializado en acciones concretas.

Aspectos transversales

Aunque todos los socios consideran sumamente relevante el enfoque diferencial (género y étnico, básicamente) y son conscientes de la importancia de articular aspectos tan importantes como las reparaciones individuales y colectivas con las reivindicaciones de las mujeres y los grupos indígenas; esto no se ha logrado concretar y trabajar adecuadamente en el proyecto.

Resulta especialmente grave en el caso de las mujeres si se tiene en cuenta que, a pesar del subregistro existente y de la falta de datos actualizados, en el año 2005 se registró un desbordado aumento en la persecución y hostigamientos hacia las mujeres por su actividad sindical, creciendo en un 650% con respecto del año anterior. Las detenciones arbitrarias aumentaron en un 25%.¹⁸

Pese a lo anterior, el proyecto no diseñó ninguna estrategia para paliar la invisibilidad de las mujeres tanto en la teoría como en la práctica sindical. Únicamente se tuvieron en cuenta sus condiciones específicas a nivel presupuestario para calcular los gastos que conlleva su participación en los talleres, dado que suelen asistir con sus hijos/as.

4.2 EFICIENCIA

En este apartado se realiza un análisis sobre la obtención de resultados (en el sentido de productos: bienes y/o servicios producidos/entregados por la intervención) a partir de los medios, insumos y actividades desarrolladas por el proyecto.

4.2.1. Medios e insumos para la ejecución del proyecto

Del presupuesto total, el socio local en terreno ejecutó 425.000 Euros. En el año 1 hubo una sub-ejecución ya que se usó el 34,5% del presupuesto total (147.035 Euros). En el año 2 se ejecutó el 65% restante (277.965 Euros). Dicha sub-ejecución se explica porque los primeros cuatro meses se destinaron a la conformación del equipo técnico del proyecto y de su Comité Político. El proyecto necesitó una ampliación de tres meses que ha permitido, a 31 de diciembre de 2012, ejecutar al 100% las actividades.

La distribución de las partidas presupuestarias no fue equilibrada, produciéndose algunas variaciones en los costes planificados para el año dos, donde se traspasó dinero de las partidas: “equipos y suministros” y “personal local” hacia las partidas: “viajes” y “servicios técnicos”. Dichas modificaciones en el presupuesto fueron debidas a que durante la ejecución del año uno, se identificó como una actividad relevante la elaboración de talleres regionales, que no estaba contemplada inicialmente. Estos cambios se ajustan a la actual normativa de la AECID¹⁹ que no considera como modificación sustancial la variación del 10% entre partidas.

¹⁸ *Derechos Humanos Sindicales en Colombia*. July González Villadiego, CUT-Bogotá-Colombia.

¹⁹ Normas de seguimiento y justificación de proyectos y convenios de ONGD: Guía de aplicación. AECID

Tabla 1. Variaciones presupuestarias entre rubros del año 2011 al 2012.

Rubro	Presupuesto inicial del proyecto	Presupuesto ejecutado al finalizar el proyecto
Equipo y suministros	120.000	83.648
Personal local	180.000	168.533
Servicios técnicos	95.000	120.461
Funcionamiento en terreno	4.250	4.250
Viajes	25.000	45.767
Financiamiento	750	1.380

Las transferencias presupuestarias han sido fluidas y han transcurrido sin problemas entre ISCOD Madrid, ISCOD Colombia y CODHES. Además, existió un adecuado seguimiento administrativo que facilitó los insumos necesarios para la ejecución de las actividades.

En cuanto a los procedimientos contractuales, estos fueron correctamente entendidos y no plantearon mayores dificultades para la ejecución del proyecto.

4.2.2. La gestión de los medios e insumos puestos a disposición del proyecto

No obstante las debilidades señaladas sobre el marco lógico, éste ha sido utilizado por el equipo técnico como un importante instrumento de gestión. Especialmente fue un gran apoyo para el nuevo equipo que se incorporó en mayo de 2011.

Para los procedimientos de seguimiento y monitoreo se elaboró un plan operativo anual según el marco lógico. CODHES e ISCOD planifican semestralmente las actividades y el presupuesto, quedando reflejado en desgloses presupuestarios que se van suministrando a CODHES conforme a la ejecución de gastos y actividades. El procedimiento se hace según las normas de ISCOD: el presupuesto semestral es presentado a la sede principal en Madrid, quien lo aprueba, autoriza y hace el giro. Según la institución, esta forma de trabajo permite realizar una gestión controlada del presupuesto. El proyecto no llevó a cabo una auditoria externa.

Respecto a la ejecución de las actividades de acuerdo a lo programado, los retrasos más significativos se dieron en los lineamientos de política pública (vinculadas al R.3) y en la campaña de comunicación (R.4).

El proyecto ha demostrado gran capacidad para adaptarse a los cambios y a las necesidades políticas que fueron surgiendo. Como ya ha sido señalado, el contexto político de su segundo año fue muy distinto a aquel para el cual fue creado. Cuando se diseñó el proyecto, no se esperaba la aprobación de una Ley de Víctimas ni una predisposición de la nueva Presidencia -a cargo de Juan Manuel Santos- en defensa de los derechos de las Víctimas.

Esto tuvo tres consecuencias fundamentales: 1.- La creación de nuevas instituciones públicas para la justicia transicional que contrataron parte importante del equipo técnico y directivo de las ONGs especializadas en paz, derechos humanos, justicia y derechos de las mujeres; 2.- Que las organizaciones sociales tuvieron que pasar de una actitud crítica y combativa a otra más propositiva y de consenso; y 3.- que debido a la coyuntura política del año 2011 generada por el proyecto de Ley de Víctimas, algunas actividades del R.3 (lineamientos de política pública) principalmente de incidencia, se iniciaran antes de lo previsto teniendo que simultanearse con las actividades del R.1 (Sistemas de información). Esto lógicamente significó cambios respecto al cronograma de ejecución que fueron totalmente necesarios y pertinentes.

Coordinación y articulación de experiencias similares: ¿Una utopía?

Entre 2009 y 2011 siete embajadas y dos agencias de cooperación (USAID, AECID y las embajadas de Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Noruega, Reino Unido y Suecia) se coordinaron para financiar una investigación del PNUD sobre la violencia contra el sindicalismo colombiano en la que participaron varias organizaciones de derechos humanos especializadas en estos temas (DeJusticia, Cerac, Cinep, CNAI, FIP, ENS, CCJ, varias de las cuales participaron posteriormente como expertas externas en el proyecto de ISCOD y CODHES), dos universidades (Externado y Universidad Nacional), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y dos de las tres centrales sindicales, CGT y CTC.

El proyecto no tuvo articulación con esta investigación debido a la negativa de la CUT, una de sus socias principales, ya que no quería participar en un espacio financiado por embajadas que apoyaban la firma del TLC.

Más allá de los talleres y reuniones que se convocaron para la investigación del PNUD, no se conocen otros espacios de coordinación y articulación sobre reparaciones y sindicalismo. Tampoco el proyecto que aquí se evalúa ha llegado a formalizar una mesa de coordinación sobre estos temas, pese a que organizó dos mesas de diálogo entre sindicatos y ONGs. Una con el propósito de conocer e intercambiar información sobre el trabajo que realizaba cada una y otra para coordinar actividades.²⁰ De estas mesas surgió la creación de un espacio estable de coordinación entre ONGs que finalmente no se constituyó. Actualmente, y promovido por la Unidad de Víctimas, existen espacios de participación entre el gobierno, ONGs y sindicatos.

Internacionalmente no hay experiencias de reparación al sindicalismo que puedan ser referente u origen de articulaciones. En Colombia, la ENS lleva años trabajando con las centrales sindicales, en especial con la CUT (aproximadamente desde el 2007) sobre la reparación, pero no tienen espacios formales de coordinación ni han sido abiertos a otras instancias.

Todavía no hay una agenda sobre Verdad, Justicia y Reparación en el movimiento sindical aunque en opinión de ISCOD, CODHES y la ENS se ha avanzado notablemente en la apropiación de la exigencia de estos derechos por parte de los sindicatos.

4.2.3. Principales actividades realizadas y productos alcanzados

Respecto a los resultados definidos, el proyecto ha logrado los productos inicialmente previstos, aunque con retrasos en aquellos vinculados con la campaña de comunicación y con la política pública, como ya fue señalado anteriormente. De lo observado durante la evaluación, la calidad de los productos ha sido buena. Los más importantes han sido los siguientes:

Vinculados al fortalecimiento de los sistemas de información, se han elaborado tres documentos de análisis:

- Acerca de los sistemas de información sobre víctimas del movimiento sindical en Colombia, el cual realiza un análisis técnico sobre los sistemas de información y bases de datos de tres ONGs - ENS, CCJ y CINEP-, y dos instituciones públicas - Fiscalía General de la Nación y Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario-. Todas ellas agrupan aproximadamente el 90% de la información existente sobre víctimas del movimiento sindical en Colombia. Dicho documento fue publicado siendo la primera de las cuatro *Cartillas de la Memoria* elaboradas por el proyecto.

²⁰ Hay que tener en cuenta que en ocasiones, las centrales sindicales tienen proyectos con varias ONG pero no suelen dar información sobre lo que trabajan con cada una de ellas, lo que limita enormemente las posibilidades de articulación y coordinación.

- Informe analítico y descriptivo de los sistemas de información y de los departamentos de derechos humanos de la CTC, CUT y Fecode que ha permitido poner en evidencia las debilidades y fortalezas encontradas. Por otro lado, en la propuesta de política pública que se ha elaborado en el marco del proyecto, se han contemplado un conjunto de demandas encaminadas a mejorar los sistemas de información y bases de datos existentes.
- Documento de análisis sobre los 185 casos de violación de derechos de sindicalistas que se encuentran en la Fiscalía General de la Nación en el marco del Acuerdo Tripartito por los derechos de asociación y la democracia, en el que se pone de manifiesto las carencias, tanto en la investigación como en la judicialización de los casos, y por tanto el incumplimiento de los compromisos por parte del gobierno.

Vinculados a la línea de base sobre los daños causados, se han elaborado tres documentos:

- *“Las dimensiones y el alcance del daño”*, donde se hace una contextualización teórica del concepto del daño y se recoge una matriz con las vulneraciones de derechos cometidas contra el movimiento sindical, elaborada a partir de la información de los talleres realizados con sindicalistas.
- *“Ejercicios de memoria. Relatoría de talleres regionales y temáticos”*, que recopila la información obtenida en los talleres con sindicalistas.
- *“La violencia contra el movimiento sindical. Discusiones, periodización y propuestas para una política de memoria”*, que realiza una evaluación de los informes sobre violencia sindical existentes y elabora una cronología de la violencia sindical, sus dinámicas y una propuesta de políticas públicas en materia de memoria colectiva del movimiento sindical.

Vinculados a la propuesta de política pública:

- Publicación de la Cartilla número 3 *“El movimiento sindical con una mirada crítica y una actitud propositiva frente a la Ley de víctimas”* que sistematiza todo el proceso de incidencia política llevado a cabo por el proyecto en torno a la Ley de Víctimas y su decreto reglamentario.
- Publicación de la Cartilla número 4 *“Experiencias internacionales de reparación integral: una lectura desde los sindicatos”*. Donde a través del análisis de las experiencias en reparación de Perú, Argentina, Guatemala, Chile y El Salvador, se llega a la conclusión de que el ejercicio de reparación colectiva al movimiento sindical no se ha realizado en ningún país de manera específica, por lo que Colombia será el primer país en avanzar en esta línea.
- Publicación y presentación del documento: *“Sindicalismo es democracia: Elementos de política pública para la reparación individual, colectiva y política de la victimización del movimiento sindical en Colombia”*. Donde se integraron las reflexiones sobre la reparación elaboradas por las centrales sindicales, los hallazgos de los talleres temáticos y regionales llevados a cabo, los informes finales de todos los expertos y las elaboraciones desarrolladas por los miembros del equipo básico. Además, el documento puede ser considerado la sistematización de todos los componentes y productos realizados por el proyecto.
- Elaboración de un plan de incidencia política que permita, en el futuro, que lo sindicatos sigan las negociaciones necesarias con el Estado para que la propuesta de política pública de reparación elaborada pueda ponerse en marcha. Dicho plan de incidencia recoge las demandas de las centrales sindicales.

Vinculados a la estrategia de comunicación y divulgación:

- Elaboración de una propuesta para la *“formulación de una estrategia de comunicación que contribuya a la superación de la victimización del sindicalismo y los sindicalistas y de un proyecto cultural y comunicativo que posibilite una reparación transformadora”*. Se trata de un análisis teórico cuyo propósito es ser un

insumo para los departamentos de comunicación de las centrales sindicales de cara a superar la tradicional imagen pública negativa del movimiento sindical.

- Diseño del logo, lema de la campaña: "*Sindicalismo es democracia*", y elaboración y difusión de 8 cuñas radiofónicas y 6 anuncios de televisión. Los mensajes no se centran únicamente en la violencia sindical y la reparación, sino que por decisión del Comité Político se incluyeron otros temas. Bajo el lema "*Sindicalismo es democracia*" envían un mensaje sencillo y claro sobre el papel que los sindicatos juegan en un sistema democrático y los logros que aportan a la sociedad.

En cuanto a los indicadores definidos, son correctos pero insuficientes. Como ya se señaló en el apartado de diseño, éstos no contemplan variables cualitativas ni tampoco cuantitativas que permitan medir hasta qué punto se lograron aspectos tan importantes para el proyecto como el nivel de participación conseguido de las organizaciones socias, nivel de fortalecimiento interno alcanzado en las organizaciones gracias a los productos, grado de apropiación de los temas abordados o visibilización alcanzada.

Este tipo de indicadores hubiera fortalecido sustantivamente la calidad de los productos y una mayor articulación entre la ejecución de las actividades/productos con los resultados y objetivos últimos del proyecto.

4.2.4. Contribución e implicación de los socios

Todos los socios han hecho sus contribuciones a tiempo y según lo previsto. ISCOD aportó 5.000 euros, y CODHES 120.059 euros en especie distribuidos de la siguiente manera: terrenos, 21.807 euros; equipos, 18.198 euros; personal, 2.297 euros; servicios técnicos, 60.894 euros; funcionamiento, 16.246 euros y viajes, 557 euros. La comunicación entre las organizaciones ha sido fluida y buena. También lo ha sido con la AECID, aunque escasa debido fundamentalmente a los cambios de personal responsable de su seguimiento.

La estructura de funcionamiento fue adecuada y permitió la buena comunicación entre todas las organizaciones implicadas, aspecto sumamente importante dado el difícil juego de equilibrios que implica articular entre organizaciones distintas con formas de funcionamiento y puntos de vista también diferentes. No obstante, en términos de la ejecución del proyecto, no se contó dentro del equipo de trabajo de CODHES, con una coordinación que compaginara aspectos académicos y políticos con los técnicamente necesarios para la gestión adecuada de un proyecto de cooperación para el desarrollo.

Las reuniones de equipo de trabajo giraron en torno a la ejecución de las actividades para el logro de los productos, pero sin analizar su grado de contribución y coherencia con los objetivos previstos. En ese sentido, no existió un espacio técnico donde se evaluara gradualmente lo alcanzado, cómo se alcanzó y el tiempo que llevó hacerlo para, en base a esta reflexión, tomar las correcciones oportunas que aseguraran no tanto la cantidad como la calidad de lo logrado. Entendiendo la calidad no sólo en los aspectos teóricos y conceptuales sino en la posibilidad de aumentar los conocimientos de los sindicatos y en dejar capacidad humana instalada en las centrales sindicales.

4.3 EFICACIA Y PERSPECTIVAS DE IMPACTO

En este apartado se analiza el grado de alcance del objetivo y resultados del proyecto en relación a los sujetos de derecho principales de la intervención y el periodo temporal definido.

4.3.1. Logro de los resultados previstos

En relación al resultado 1:

“Se han fortalecido los sistemas de información existentes en las organizaciones sindicales, sobre derechos humanos y práctica sindical”.

Los documentos realizados, así como la metodología llevada a cabo para su elaboración (reuniones y visitas a las organizaciones, participación en eventos, elaboración de derechos de petición ante la Fiscalía General de la Nación y realización de grupos focales), han permitido lo siguiente:

1. Obtener información sobre el estado actual de los sistemas de información existentes en el país que registran víctimas sindicales de violaciones de derechos humanos en el marco del conflicto armado, identificando sus fortalezas y debilidades y ofreciendo algunas recomendaciones para fortalecer el sistema, de cara a la puesta en marcha de una política de reparación colectiva.
2. Identificar las principales causas de victimización del movimiento sindical.
3. Dar a conocer y sensibilizar a los responsables de los departamentos de Derechos Humanos de las centrales sobre las falencias encontradas y la importancia de contar con buenos sistemas de recogida de datos que contemplen no solo los daños individuales sino también los colectivos .

Todo lo anterior indica que el proyecto ha fortalecido los sistemas de información existentes en las organizaciones sindicales sobre derechos humanos y práctica sindical, logrando alcanzar el resultado previsto.

No obstante, las diferentes concepciones existentes en las socias sindicales del proyecto sobre lo que es un sistema de información y una base de datos, el distinto grado de desarrollo de cada uno de estos sistemas en cada socia, los sub-registros sobre las violaciones de derechos, especialmente los daños colectivos, así como la desconfianza histórica para compartir la información, hace que en la actualidad se siga sin contar con bases de datos completas y orientadas hacia la reparación, lo que limita su contribución a alimentar la memoria histórica del movimiento sindical en Colombia.

Respecto al Resultado 2:

“Se ha desarrollado una línea de base que permita caracterizar los daños causados y el nivel de realización de los derechos por parte de la población sindicalizada a nivel nacional”.

El proyecto no ha logrado una línea de base como tal, los documentos elaborados han sido de carácter cualitativo permitiendo una reconstrucción de la memoria histórica en algunas zonas del país especialmente afectadas como Arauca, Córdoba, Bogotá, Cauca y Magdalena, así como una caracterización del daño causado.

Las limitaciones de la información disponible no permitieron elaborar una línea base completa ni identificar todos los daños. No obstante, es importante destacar el amplio y necesario proceso de discusión, análisis y concertación llevado a cabo entre los expertos, el equipo del proyecto, el Comité Político y el resto de organizaciones sindicales que participaron en diversos talleres regionales. Esto permitió por un lado, visibilizar e incluir las diferentes posturas existentes ante estos temas ya que afectan de manera diferente al movimiento sindical según su ubicación geográfica y, por otro lado, diseñar dos instrumentos de recolección de información orientados a la identificación de los derechos vulnerados y a las expectativas de reparación, incluyendo como aporte metodológico novedoso la focalización en la obtención de datos de carácter colectivo,

no únicamente individual, tal y como se venía realizando hasta la fecha. Dichos instrumentos, además de aplicarse en los talleres regionales y temáticos, fueron entregados a las organizaciones sindicales. Hasta la fecha, Fecode lo ha utilizado en sus talleres internos.

En cuanto al Resultado 3:

“Se han desarrollado propuestas de política pública para garantizar los derechos a la verdad, la justicia, la reparación y garantías de no repetición de los sindicalistas victimizados, desde una perspectiva transformadora y colectiva”.

El resultado se ha alcanzado a través de la publicación y presentación del documento: *“Sindicalismo es democracia: Elementos de política pública para la reparación individual, colectiva y política de la victimización del movimiento sindical en Colombia”.*

Estos lineamientos de política pública facilitan una herramienta imprescindible para la participación de los sindicatos en los espacios de toma de decisiones abiertos por el gobierno para el goce efectivo de sus derechos. Como dijo uno de los expertos entrevistados:

“La negociación política con el Estado debe sustentarse en elementos técnicos, no es lo mismo llegar con un texto elaborado que no, en ese sentido, el documento es muy oportuno históricamente”.

El proceso de construcción del documento, ha logrado sentar las bases para un posicionamiento común dentro del movimiento sindical de aquello que esperan de una política pública que realmente logre la reparación individual y colectiva del movimiento sindical.

El documento ha permitido también sistematizar la numerosa cantidad de información elaborada por el proyecto en diversos documentos, estudios y cartillas, dotándolas de una coherencia que sin éste hubiera sido muy difícil de lograr. En ese sentido, y como el experto en política pública comentó en su entrevista:

“El documento final ha quedado en un punto medio entre una sistematización académica de lo que es una política pública para la reparación individual, colectiva y política del movimiento sindical; y la acción colectiva. Si bien ha habido un avance sustantivo por parte de las organizaciones sindicales socias en cuanto a una apertura para entender qué es una política pública, siguen sin dar la importancia necesaria a la parte técnica y cómo ésta se vincula con la política”.

En lo concerniente al resultado 4:

“Se ha construido una estrategia de comunicación y divulgación que permita visibilizar la situación del sindicalismo y fortalecer una cultura de derechos humanos, en especial sobre los derechos a la asociación y organización sindical en Colombia”.

El proyecto ha logrado, por un lado, contar con un documento de análisis que ofrece a las centrales sindicales, específicamente a sus departamentos de comunicación, insumos teóricos y posibles lineamientos de acción, de cara a superar la tradicional imagen pública negativa del movimiento sindical. Las reflexiones con las centrales sindicales en torno al documento, permitieron que éstas comprendieran la importancia de la reparación simbólica, como esfera sustancial de la vida del movimiento sindical. También se logró trascender la noción clásica de estrategia de comunicación, dejando lo meramente informativo para promover un proyecto cultural y comunicativo capaz de impulsar una reparación individual y colectiva transformadora del movimiento sindical colombiano. Por último, se puso de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos de articulación entre los equipos de comunicación de los sindicatos de base, las federaciones y las centrales

sindicales. Sin embargo, no se logró una estrategia de comunicación entendiéndola como una serie sistemática y bien planificada de acciones, con una periodicidad y responsables para llevarla a cabo.

Las cuñas radiofónicas y los anuncios de televisión elaborados, permitirán a las centrales sindicales difundir, en sus diferentes medios de comunicación, mensajes que contribuyan a cambiar los imaginarios sociales existentes sobre el sindicalismo.

4.3.2. Acceso de los grupos meta a los resultados/servicios ofrecidos

Como se puede extraer del epígrafe anterior, todos los documentos y herramientas metodológicas elaboradas por el proyecto fueron entregadas a los grupos metas a medida que se iban obteniendo. Además, el proceso de elaboración de los mismos siempre se basó en un diálogo y búsqueda de acuerdos permanente entre todos los actores implicados, especialmente ISCOD, CODHES y las tres socias principales: CUT, CTC y Fecode.

Es importante destacar los talleres nacionales y regionales realizados con las bases sindicalistas, lo que permitió que las propias víctimas contaran sus historias, señalaran los daños que se ejercieron contra ellas, así como su percepción sobre lo que fue y significó el proceso de victimización sufrido. Estos talleres también posibilitaron un espacio de encuentro entre las centrales sindicales y las víctimas, ya que las condiciones geográficas y económicas, junto con la inseguridad provocada por el conflicto armado, hace que éstas tengan serias dificultades para acceder a sus sindicatos.

En cada uno de estos talleres, se reservó un espacio para explicar teóricamente los temas a tratar. Destaca especialmente las jornadas de formación llevadas a cabo en Montería. No obstante, la gran cantidad de productos entregados en un periodo de tiempo muy corto (dos años), la debilidad interna de las centrales sindicales y de sus bases en relación a los temas abordados, así como el carácter teórico y conceptual de la mayor parte de los productos entregados, no ha permitido que cada uno de ellos fuera acompañado de un proceso pedagógico y de acompañamiento que pudiera asegurar su aplicación de una manera gradual y planificada.

En ese sentido, no se puede determinar el uso que se hará de ellos. Si bien todos los productos están interconectados, resulta especialmente importante analizar la propuesta de política pública puesto que sistematiza el trabajo realizado por el proyecto y los distintos productos alcanzados. No obstante la importancia del documento, dado su carácter académico y técnico, hubiera sido importante realizar un documento más sistemático y pedagógico ya que, como señaló un miembro del Comité Político:

“Ni los dirigentes ni las bases de las organizaciones sindicales tienen el acervo de lo que significa verdad, justicia y reparación”.

Si bien la metodología aplicada para la elaboración del documento se basó en un diálogo permanente entre el Comité Político, ISCOD y CODHES y se tomaron como insumos lo trabajado en los talleres regionales, el retraso en la elaboración final del documento, prácticamente al final del proyecto, no ha permitido ser socializado por sus bases. Lo que sí se ha logrado es su validación por parte de los Comités Ejecutivos de las centrales sindicales, es responsabilidad de dichos Comités realizar un proceso interno de socialización y apropiación con sus respectivas bases.

4.3.3. Alcance del objetivo específico previsto y probabilidad de impacto

Como ya ha sido señalado, las debilidades en el marco lógico (especialmente la falta de IOV) no permiten un adecuado análisis de los efectos ni impactos alcanzados. No obstante, la calidad de los productos obtenidos hasta la fecha, así como la forma en que se han venido trabajando -mediante un diálogo permanente entre todas las socias y actores principales-, han fortalecido a las organizaciones sindicales en su exigencia a la verdad, la justicia y la reparación, lo que les permite reivindicar la memoria de las víctimas del sindicalismo (OE del proyecto) y contribuir así al reconocimiento del movimiento sindical como parte de la estructura democrática colombiana (OG del proyecto).

Algunos elementos vinculados a los efectos alcanzados y que sustentan la anterior afirmación son:

- Se han recogido datos sobre las víctimas que permiten su visibilización.
- Se ha conceptualizado y establecido los lineamientos generales de lo que significa e implica la reparación individual y colectiva del movimiento sindical.
- Se ha sensibilizado al movimiento sindical (principalmente a sus estructuras medias y vinculadas a sus departamentos de DDHH) sobre la importancia de la reparación, especialmente la colectiva, dotándoles de los elementos académicos y conceptuales necesarios para su posterior abordaje político y de incidencia ante el Estado.
- Se han facilitado soportes mediáticos que contribuyen a cambiar los imaginarios sociales existentes sobre el sindicalismo.

Por último, se logró un **efecto no previsto sumamente importante**: Incorporar las reparaciones para el movimiento sindical de forma específica tanto en la Ley de Víctimas como en el decreto reglamentario. Esto ha sido una gran contribución del proyecto que fue posible gracias al trabajo jurídico y de negociación política realizado durante la redacción de la Ley dado que en su borrador original no aparecían los sindicatos como víctima colectiva. Esto le ha permitido contar con una herramienta normativa fundamental para la exigencia de los derechos a la verdad, la justicia y la reparación del movimiento sindical y de las víctimas del sindicalismo.

Como ya se señaló en el capítulo del diseño, la falta de una estrategia que asegure la incorporación del enfoque de género y étnico, hace que en el proyecto no se visibilice la especificidad de la población indígena, afro descendiente ni de las mujeres sindicalistas. Tampoco sus intereses y necesidades respecto a los temas abordados por el proyecto, por lo que no existen ni efectos ni impactos diferenciados. Únicamente en el documento sobre elementos de política pública para la reparación individual, colectiva y política, se alude al enfoque diferencial entre los principios en que debe sustentarse dicha política (pág.93).

No obstante, la asistencia mayoritaria de las mujeres en los talleres de víctimas les ha hecho reflexionar sobre la importancia de incorporar la perspectiva de género en una segunda fase, no solo en cuanto a la reparación individual y colectiva sino también para contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres en las propias organizaciones sindicales. Por otro lado, el proyecto ha identificado como una carencia importante la falta de datos diferenciados que den cuenta de la situación de los sindicalistas indígenas ya que no existe información sobre número de personas indígenas sindicalizadas, número de víctimas indígenas o tipo de daño causado. El proyecto quiere trabajar sobre estos aspectos en una segunda fase mediante la realización de una encuesta nacional de daño, donde se partirá del enfoque diferencial.

4.4 SOSTENIBILIDAD

En este apartado se analizará la probabilidad de que la corriente de beneficios producidos por el proyecto continúe una vez finalizado el periodo establecido: 2011-2012.

4.4.1. Viabilidad económica-financiera del proyecto y su nivel de apropiación por parte de los grupos meta

Todos los resultados del proyecto están vinculados con la dotación a las centrales sindicales de documentos y herramientas que permitan su formación, sensibilización y negociación en torno a su derecho a exigir la verdad, la justicia y la reparación, tanto individual como colectiva, del movimiento sindical. Por lo tanto, la aplicación de los conocimientos adquiridos depende en primera instancia, de la voluntad política de cada central para priorizar en sus agendas y planes de trabajo los resultados obtenidos por el proyecto, lo que implica, entre otros aspectos, seguir mejorando sus sistemas de información, utilizar los lineamientos de política pública como base para la negociación con el Estado y difundir las cuñas radiales y televisivas en sus distintos medios de comunicación.

Si bien los responsables de los departamentos de DDHH han manifestado la importancia que estos temas tienen para sus directivas, también han señalado la fragilidad económica y de personal técnico existente en las mismas, así como la necesidad de seguir socializando lo aprendido con el resto de sus compañeros y compañeras. Por otra parte, si bien existen documentos programáticos aprobados en los Congresos que marcan las líneas de trabajo de cada central sindical, y que trascienden la vida de las Juntas Directivas, las elecciones internas que se llevarán a cabo en algunas de las centrales pueden significar un cambio de la directiva y equipo actual, y por tanto, un nuevo proceso de sensibilización y formación para asegurar la continuidad de lo impulsado.

Aunque la voluntad política es clave para la viabilidad del proyecto, la falta de recursos de las centrales así como la debilidad de los equipos técnicos con los que cuentan, hacen que los resultados alcanzados necesiten de recursos económicos y de apoyo técnico para su desarrollo futuro. En ese sentido, el nivel de apropiación por parte de los grupos meta aunque importante, dada la complejidad de la temática trabajada, es aún insuficiente. Como ya ha sido señalado, el proyecto es consciente de esta situación y ha contemplado una segunda fase que presentará a diferentes agencias de cooperación para su financiamiento.

De todos los resultados alcanzados, los que tienen más probabilidades de continuar son:

- por un lado, los lineamientos de política pública debido a la coyuntura actual y al interés de las centrales para incidir y negociar ante el Estado sus derechos como víctimas del conflicto armado. Será clave fortalecer la cohesión entre las centrales sindicales para que su propuesta de reparación sea la que se posicione y no la del gobierno,
- por otro lado, las cuñas radiofónicas y los anuncios de televisión ya que las centrales cuentan con estructuras de comunicación a través de las cuales pueden asegurar su difusión. Además, el cambio en la imagen del sindicalismo es un eje de trabajo prioritario para ellas.

4.4.2. Grado de apoyo político alcanzado por el proyecto

Un elemento a destacar es el actual contexto político colombiano y el interés que algunas instituciones tienen sobre el tema, como la Unidad de Víctimas y Restitución de Tierras, que está a la espera de recibir los lineamientos de política pública resultado del proyecto para negociar con las centrales su implementación. En este sentido, ya se han llevado a cabo varias reuniones y se tiene previsto realizar el próximo 11 y 12 de marzo, junto con la Unidad de Víctimas, un encuentro nacional sindical apoyado por ISCOD, CODHES y las centrales sindicales socias del proyecto.

Además, las organizaciones sindicales consideran fundamental que ésta propuesta de política sea también discutida en la Mesa Nacional de Concertación de Políticas Salariales, donde está presente el sector empresarial.

Por otro lado, el Centro de Memoria Histórica de la Alcaldía de Bogotá quiere incorporar la violencia sindicalista entre las actividades/exposiciones del lugar y permanece a la espera de la continuidad del proyecto para colaborar con el mismo.

Por último, el trabajo de CODHES ha permitido que la CUT forme parte de dos de las mesas de participación para la implementación de la Ley de Víctimas, lo que permitirá cierta continuidad de las estrategias impulsadas por el proyecto.


Todos estos hechos ponen de manifiesto cómo el trabajo realizado se ha convertido en un referente para las instituciones públicas relativas a las reparaciones.

4.4.3. Contribución del proyecto a la capacidad institucional y de gestión

Por la naturaleza del proyecto y de lo expuesto a lo largo de este informe, queda patente su contribución a las centrales sindicales socias. En ese sentido, se fortalecieron estructuras nacionales muy consolidadas y con amplia experiencia sindical, incorporando en sus reivindicaciones los derechos de las víctimas de este movimiento social.

En cuanto a la socia nacional ejecutora –CODHES- el proyecto enriqueció su experiencia en construcción de política pública centrada en los derechos fundamentales de las víctimas del conflicto armado, ampliando su ámbito de actuación a la lucha contra la criminalización del movimiento sindical. En este sentido señalar que esta organización ha decidido profundizar en la investigación de la caracterización del daño en el movimiento sindical, independientemente de lo que se logre una segunda fase del proyecto.

Por otra parte, a lo largo de la ejecución del proyecto CODHES ha sido consciente de la necesidad de abordar un trabajo articulado con los distintas reivindicaciones de movimientos sociales como el de mujeres, colectivos étnicos y LGTBI.



V. Conclusiones principales y lecciones aprendidas: un punto de inflexión para mejorar lo alcanzado

En este último capítulo se recogen las conclusiones principales de la evaluación así como las lecciones aprendidas que sirven para futuros proyectos de naturaleza similar o para una segunda fase del que aquí se evalúa.

El propósito último es ofrecer a las instituciones implicadas directa o indirectamente en el proceso llevado a cabo, los elementos más importantes que recogen tanto los aspectos positivos logrados como aquellos que deben ser mejorados. Todo ello con el propósito de seguir construyendo futuras acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de las personas.

A continuación se presentan los elementos principales a considerar:

- i. Contar con un diagnóstico sobre la realidad en la que el proyecto se insertará es fundamental para definir con claridad los cambios que realmente se pueden conseguir. Cuando lo que se persigue es el fortalecimiento organizacional, se debe incluir información sobre las características de las organizaciones, facilitando datos sobre su cultura interna, estructuras de funcionamiento, recursos humanos y financieros, así como las debilidades y fortalezas identificadas en cada una de ellas. El análisis debe ser participativo -ampliando dicha participación más allá de los equipos directivos de las organizaciones socias- y debe asegurar que se recogen los puntos de vista, intereses y necesidades tanto de hombres como de mujeres, así como de grupos poblacionales específicos.
- ii. Es importante definir un buen marco lógico donde se formulen y redacten adecuadamente tanto los objetivos (general y específico) como los resultados que se esperan obtener. También es fundamental diseñar indicadores objetivamente verificables (IOV) para un óptimo seguimiento a los resultados y objetivos previstos.
- iii. Los IOV deben definirse en los tres niveles de la jerarquía: impacto (objetivo general), efecto (objetivo específico) y resultados. Asegurando que éstos proporcionen información cuantificable y objetiva (que sirva de línea de base) sobre aspectos concretos de la realidad vinculados con los resultados y objetivos definidos. Esto facilita evidenciar los cambios que están ocurriendo en relación a ellos. Definir metas en función de los indicadores ayuda a reflejar, de manera clara y verificable, el alcance exacto de los cambios esperados. Todo ello permite establecer una dimensión más realista de lo que se puede obtener en función del tiempo y de los recursos disponibles.
- iv. La identificación de las actividades para la socialización y apropiación adecuada de los resultados previstos por el proyecto, con partidas presupuestarias específicas, favorece la transferencia de conocimientos a los grupos meta y su aplicación por parte de éstos.
- v. La distribución presupuestaria debe ser equilibrada y responder tanto a la naturaleza de la intervención como a su duración, asegurando porcentajes adecuados para las actividades directamente relacionadas con la instalación de capacidades en los grupos meta. Esto favorece la apropiación de los productos/servicios ofrecidos por el proyecto y por tanto, su impacto y sostenibilidad.
- vi. Es importante realizar análisis de riesgos periódicos (anuales o semestrales) sobre los cambios externos que se van produciendo en la vida del proyecto para minimizar, en la medida de lo posible, los efectos negativos que puedan derivarse así como potenciar los positivos.
- vii. La elección de socios locales con fuerte bagaje institucional y visión compartida facilita una mejor coordinación de las acciones. Asimismo, la conformación de estructuras amplias basadas en procesos de toma de decisiones horizontales, da como resultado una mayor apropiación y fortalecimiento de socios locales y grupos meta.

- viii. Desde la fase de formulación se debe contemplar una estrategia de salida que abarque no solo aspectos vinculados con nuevas fuentes de financiamiento sino las medidas y estrategias que se van a aplicar para asegurar que los beneficios y servicios producidos por el proyecto sigan existiendo tras su finalización.
- ix. Un adecuado enfoque de género debe partir de las relaciones desiguales de poder existentes entre mujeres y hombres, y cómo el contexto les afecta de manera distinta. Para integrar realmente este enfoque, los proyectos tienen que definir desde el inicio una estrategia específica que recoja como mínimo los siguientes aspectos: diagnóstico de necesidades y demandas de las mujeres, diseño de IOVs específicos, definición de actividades así como acciones que aseguren su participación cualitativa y cuantitativa, designación de recursos humanos y financieros específicos, y herramientas metodológicas. Así mismo, deben tenerse en cuenta las diversas intersecciones de discriminación existentes.

Las agencias financiadoras deben asegurar que dicha estrategia se refleje adecuadamente en el formulario de solicitud.

- x. Las agencias financiadoras también deben tener en cuenta que los proyectos que persiguen transformaciones sociales de medio y largo alcance (como el que es objeto de esta evaluación), requieren de un financiamiento sostenible. Por otra parte los formularios de solicitud, si bien es necesario que sean sencillos para reflejar clara y concisamente la lógica de intervención, también deben asegurar que las organizaciones solicitantes puedan dar la información más sustantiva y completa posible de los contenidos del proyecto.
- xi. La implementación de un sistema de monitoreo interno adecuado, desde el inicio de la intervención, permite: dar seguimiento a los avances del proyecto, tener una visión integral de todos los componentes y crear un sistema de información riguroso sobre los logros y obstáculos de la intervención. También es necesario realizar procesos periódicos de evaluación interna participativa, donde se analice toda la cadena de la lógica de intervención: actividades, productos, resultados, efectos e impactos.
- xii. Una buena estructura de informe de justificación es fundamental para una adecuada rendición de cuentas sobre lo realizado. Esto significa que debe dar información sobre la lógica del proceso en sus distintos niveles, tanto de la ejecución de las actividades como de los efectos e impactos logrados. Estos informes también deben incluir una actualización del contexto y un análisis específico de los actores y grupos meta principales, valorando su contribución o por el contrario, su obstaculización al desarrollo y objetivos del proyecto.

También ayuda a la rendición de cuentas realizar auditorías externas y socializar sus resultados.

- xiii. Es muy relevante contar con equipos de trabajo multidisciplinarios. Además, se debe asegurar el conocimiento de éstos sobre formulación, seguimiento y evaluación de proyectos con marco lógico y dentro del nuevo Marco de Gestión para Resultados de Desarrollo. Para ello, es importante promover espacios de formación en la temática, al inicio de los proyectos, que sirvan para unificar los criterios de intervención. Esto ahorra tiempo, reduce potenciales errores o dificultades en la ejecución y es base para una intervención integral que ayude a la toma de decisiones estratégicas.
- xiv. Realizar documentos de sistematización es un valor agregado en el ámbito de la cooperación para el desarrollo ya que favorece la réplica y multiplicación de experiencias exitosas, arroja aprendizajes y proporciona visibilidad a las acciones desarrolladas.

- xv. Uno de las dificultades más acuciantes para medir el impacto y la sostenibilidad de un proyecto estriba en que las evaluaciones de cierre se realizan inmediatamente una vez finalizado éste. Lo conveniente sería que se contemplasen, tanto por parte de las agencias financiadoras como de las ONGs ejecutoras, evaluaciones ex-post (a partir de 18 meses de haber finalizado el proyecto) que favorezcan la posibilidad de medir de forma más específica el impacto a mediano plazo y la sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco del proyecto.
- xvi. Partiendo de un proceso de desarrollo endógeno, respetando y tomando como base los valores, normas, idiosincrasias culturales y sociales de los colectivos con los que se va a trabajar, los proyectos presentan un mayor grado de apropiación, mejoran la eficacia durante su ejecución, facilitan la consecución de buenos impactos y garantizan procesos de sostenibilidad.
- xvii. En el caso de proyectos que promueven la generación de una demanda no apoyada por políticas públicas, se recomienda incluir un fuerte componente de Incidencia en Políticas Públicas para asegurar la sostenibilidad de la oferta de servicios. Es importante llevar a cabo estrategias que permitan la articulación de los proyectos con la política pública sectorial.
- xviii. La sostenibilidad de la acción se basa en la apropiación y el dinamismo de las personas participantes en el proyecto, teniendo especial relevancia el fortalecimiento a las organizaciones a través de espacios de diálogo, reflexión y formación, promoviendo líderes con legitimidad y capacidad de representación. La estrategia de salida financiera es crucial y debe estar continuamente adaptada a los cambios que se manifiestan a lo largo de la implementación del proyecto. Asimismo, la creación de condiciones de auto-sostenibilidad económico-financiera, sea por medio de la implementación de sistemas de cuotas de afiliación, sea vía iniciativas productivas destinadas al autofinanciamiento, son escenarios necesarios para la viabilidad de las intervenciones.



VI. Bibliografía

AECID. *III Plan Director de la Cooperación Española 2009 – 2012*.

DAC. *Evaluating Development Co- operation: Summary of key norms and standards*, 2006.

DNP. *Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014*.

ENS, CCJ. *Imperceptiblemente nos encerraron: Exclusión del sindicalismo y lógicas de la violencia antisindical en Colombia 1979-2010*.

González Villadiego, July. *Derechos Humanos Sindicales en Colombia*, CUT-Bogotá-Colombia <http://www.nodo50.org/asipazcol/ponenciasam/Asamblea%20mujeres%20ponencia%20Yuly%20cut%20Cundi namrca.pdf> (Consultado por última vez el 8 de febrero de 2013)

Feres, María Ester y Henríquez, Helia. *Sindicalismo latinoamericano y la acción por la igualdad de oportunidades para las mujeres*. OIT, Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay, 1995. http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_023.pdf (Consultado por última vez el 8 de febrero de 2013)

Godinho Delgado, Didice. *Sindicalismo y género: Experiencias y desafíos de la Central Única de los Trabajadores de Brasil*. Noviembre 2007. CUT –Brasil. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/05061.pdf> (Consultado por última vez el 8 de febrero de 2013)

MAE. *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*, 2007

MAEC. *Estrategia de Género en desarrollo de la Cooperación Española*, 2007.

PND. *Informe sobre violencia contra sindicalistas y trabajadores sindicalizados 1984 – 2011*.

Documentos publicados por el proyecto

Aguilar Peña, Mario. “*La violencia contra el movimiento sindical discusiones, periodización y propuesta para una política de memoria*”. López, Fabio. “*formulación de una estrategia de comunicación que contribuya a la superación de la victimización del sindicalismo y los sindicalistas y de un proyecto cultural y comunicativo que posibilite una reparación transformadora*”.

CODHES-ISCOD, Cartillas de la Memoria 1. “*Acerca de los sistemas de información sobre víctimas del movimiento sindical en Colombia*”. Colombia, Enero 2011.

CODHES-ISCOD, Cartillas de la Memoria 2. “*Refugio y desplazamiento como estrategia de desarticulación del movimiento sindical*”. Colombia, Enero 2011.

CODHES-ISCOD, Cartillas de la Memoria 3. “*Mirada crítica y actitud propositiva frente a la Ley de Víctimas*”. Colombia, Enero 2011.

CODHES-ISCOD, Cartillas de la Memoria 4. “*Experiencias internacionales de reparación integral: una lectura desde los sindicatos*”. Colombia, Enero 2011.

CODHES-ISCOD, “*Recorriendo la Memoria*”. Colombia, septiembre 2011.

CODHES-ISCOD, “*Sindicalismo es democracia: Elementos de política pública par la reparación individual, colectiva y política de la victimización del movimiento sindical*”. Colombia, diciembre 2012

Rubiano Bello, Mauricio. *“Informe analítico y descriptivo de los sistemas de información y de los departamentos de derechos humanos de la Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC, Central Unitaria del Trabajadores –CTC y Federación Colombiana de Educadores –Fecode”*.

Vargas Valencia, Fernando. *“Análisis normativo e identificación de lineamientos en relación con la reparación individual a las víctimas de graves violaciones a derechos humanos acaecidas en relación con la actividad sindical y en un contexto de violencia antisindical”*.

Velázquez Ramirez, Italo. *“Lineamientos de política de Reparación Colectiva con énfasis en las víctimas de movimiento sindical”*.

Páginas Web consultadas

<http://www.nodo50.org/voz/220798/220798-10.htm>

<http://www.nodo50.org/mujeresred/sindicalismo.html>

http://cinep.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=411%3AAnálisis-de-la-violencia-contra-el-sindicalismo-en-colombia&catid=71%3Anoticias-de-interes&Itemid=59&lang=es

<http://www.ccoo.es/cscocoo/menu.do?Areas:Mujeres>



VII. Anexos

ANEXO I: Matriz de preguntas evaluativas

Crterios	Aspectos a Valorar
1. PERTINENCIA Y CALIDAD DEL DISEÑO DEL PROYECTO	
<u>1.1 ¿Cuál es la pertinencia actual del proyecto?</u>	Coherencia de políticas: Coherencia del OG y el OE con: <ul style="list-style-type: none"> • las políticas del Gobierno colombiano • la Declaración de París y las Estrategias de la Cooperación Española
	Grado de apoyo de las políticas al OG y OE Nivel de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos metas
<u>1.2 En el diseño actual, ¿sigue siendo válida la lógica de intervención?</u>	Existencia de una lógica de intervención adecuada entre actividades, resultados e impacto
	Claridad del OG, OE y resultados y cómo se dirigen hacia las necesidades identificadas
	Posibilidad real de lograr el OE en el periodo establecido
	Existencia de indicadores objetivamente verificables (IOV).
	Idoneidad de las actividades, productos y efectos directos planificados para alcanzar los OE
<u>1.3 ¿Respaldan suficientemente todos los actores el diseño del Proyecto?</u>	Existencia de análisis de riesgos y supuestos y de mecanismo para la gestión de riesgos
	Existencia de estrategias de salida o de transferencia
	actores claves del Proyecto (no solo los grupos metas) y grado de participación en el proceso de diseño
	Existencia de un esquema de coordinación, gestión y financiación y mecanismos a través de los cuales fomenta el fortalecimiento institucional y la apropiación local
	Nivel de conocimiento y apropiación de los grupos metas del OG y OE del Proyecto
<u>1.4 ¿Están adecuadamente considerados los aspectos transversales en el diseño actual?</u>	Nivel de realismo del cronograma y actividades
	Nivel de adecuación a las capacidades de los actores
	Existencia de adaptaciones al diseño actual del proyecto y modo en que éste ha sido reflejado contractualmente
<i>Principales lecciones aprendidas y recomendaciones del bloque de pertinencia</i>	
2. EFICIENCIA DE EJECUCIÓN HASTA LA FECHA	
<u>2.1 ¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de medios e insumos?</u>	Disposición de los insumos a tiempo para la ejecución de las actividades
	Disposición de los insumos según el coste planificado
	Mecanismos de seguimiento para la ejecución de actividades
	Mecanismos para la ejecución transparente y responsable
	Existencia de procedimientos contractuales y claridad de los mismos

<u>2.2 ¿De qué manera se gestiona la ejecución de actividades?</u>	instrumentos de gestión utilizados
	Existencia de calendario de actividades (o plan de trabajo) y de recursos
	Nivel de ejecución de las actividades según lo programado
	Fondos comprometidos y gastados de acuerdo al cronograma de ejecución
	Existencia de mecanismos de seguimiento a las actividades del Proyecto
	Nivel de flexibilidad del Proyecto para adaptarse a los cambios
<u>2.3 ¿De qué manera se están alcanzando los productos?</u>	Coordinación del Proyecto con otras intervenciones similares para fomentar sinergias y evitar duplicaciones
	Entrega de los productos a tiempo y en una secuencia lógica
	Calidad de los productos
	Contribución de los productos alcanzados a los resultados previstos
<u>2.4 ¿Cómo es la contribución e implicación de los socios?</u>	Nivel en que los productos se reflejan en los IOV
	Grado en que las estructuras institucionales existentes contribuyen a la ejecución eficiente del Proyecto
	contribuciones financieras y/o de recursos humanos de los socios
	Mecanismos de comunicación y tipo de comunicación entre los responsables del país socio, la Cooperación Española y el personal de la gestión del Proyecto
<i>Principales lecciones aprendidas y recomendaciones del bloque de eficiencia</i>	
3. EFICACIA HASTA LA FECHA	
<u>3.1 ¿En qué medida está logrando el Proyecto los resultados previstos?</u>	Resultados logrados hasta la fecha según lo planificado
	Pertinencia de los IOV/metras del objetivo específico y existencia de mecanismos para su medición.
	Calidad de los resultados/servicios
	Acceso y uso de los grupos meta de los resultados disponibles hasta el momento
	Existencia o no, de factores que impidan el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios
<u>3.2 Según la ejecución hasta la fecha, ¿cuál es la probabilidad de alcanzar el objetivo específico?</u>	Capacidad del proyecto para adaptarse a las condiciones externas cambiantes (riesgos y supuestos) para asegurar beneficios a los grupos meta
	Existencia, o no, de efectos negativos no planificados sobre los grupos meta o probabilidad de que ocurran con el Proyecto
	Existencia, o no, de efectos positivos no planificados y su contribución a los resultados generados/servicios provistos
<i>Principales lecciones aprendidas y recomendaciones del bloque de eficacia</i>	
4. IMPACTOS ESPERADOS	
<u>4.1 ¿Cuál es la perspectiva de impacto directo del Proyecto al objetivo general?</u>	Impactos ya evidentes
	Impactos probables
	Existencia de factores externos que pongan en peligro el impacto directo del Proyecto
<u>4.2 ¿En qué medida tiene o tendrá</u>	Existencia, o no, de impactos positivos no previstos sobre los

el Proyecto impactos indirectos positivos y/o negativos, ya sean medioambientales, sociales, culturales, de género o económicos?	grupos meta planificados u otros grupos no destinatarios del proyecto y cómo ha afectado esto al impacto previsto Existencia, o no, de impactos negativos no previstos y medidas adoptadas por el proyecto para mitigarlos.
--	--

Principales lecciones aprendidas y recomendaciones del bloque de impacto

5. SOSTENIBILIDAD POTENCIAL

5.1 Viabilidad financiera y económica	Nivel de respaldo institucional a los servicios/resultados del proyecto Probabilidad de que los servicios/resultados sean asequibles para los grupos meta una vez finalice el Proyecto Capacidad de los/as beneficiarios/as o autoridades/instituciones relevantes de garantizar el mantenimiento de los servicios/productos introducidos por el Proyecto Existencia de estrategia de salida económico-financiera
---------------------------------------	--

5.2 ¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte de los grupos meta? ¿Continuará éste tras el fin del apoyo externo?	Incorporación del Proyecto en estructuras locales participación de los grupos meta y otros grupos de interés relevantes u actores en la planificación y en el proceso de ejecución Participación de los grupos meta relevantes en la toma de decisiones concerniente a la orientación y ejecución del Proyecto probabilidad de que los grupos meta continúen haciendo uso de los resultados relevantes obtenidos por el proyecto Existencia de algún plan o estrategia para dar continuidad a los beneficios por parte de los grupos meta y grado de probabilidad de que éste se materialice.
---	---

5.3 ¿Qué grado de apoyo político tiene el Proyecto? ¿Cuál es el grado de interacción entre el Proyecto y el nivel político?	Tipo de apoyo dado por parte de las políticas nacionales, locales o departamentales relevantes al proyecto Existencia de cambios de políticas y prioridades gubernamentales que hayan afectado al proyecto y medidas adoptadas por el proyecto para adaptarse a estos cambios Probabilidad de que algún apoyo político continúe una vez finalice el Proyecto
---	--

5.4 ¿Cómo está contribuyendo el Proyecto a la capacidad institucional y de gestión?	Inserción del Proyecto en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del Proyecto Preparación y formación de los socios del Proyecto en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del Proyecto Existencia de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del Proyecto Existencia de un plan para dar continuidad al Proyecto
---	--

Principales lecciones aprendidas y recomendaciones del bloque de sostenibilidad

TRANSVERSALIDAD

6.1) ¿Se consideraron adecuadamente los aspectos prácticos y estratégicos de género en la estrategia del Proyecto?	Planificación del Proyecto sobre la base de un análisis de beneficiarios/as diferenciado según género Existencia de IOV, actividades y presupuesto específico para la incorporación de la perspectiva de género. Probabilidad de un incremento en la equidad de género tras la
--	--

	finalización del Proyecto
Recomendaciones y lecciones aprendidas.	
6.2) <u>¿Se ha integrado la gobernabilidad en el Proyecto)?</u>	Existencia, o no, en el proyecto de un análisis sobre el impacto diferenciado de la pobreza en grupos desfavorecidos
	Incorporación en el diseño del Proyecto de conflictos potenciales
	Existencia de mecanismos en el proyecto para producir y difundir de manera amplia, participativa, comprensible y transparente la información financiera del proyecto
Recomendaciones y lecciones aprendidas	
6.3) ¿Contribuye el proyecto a la promoción de los derechos humanos?	Existencia en el proyecto de un análisis de titulares de derechos y portadores de obligaciones que tenga en cuenta una posible discriminación de grupos meta por el Proyecto
	Contribución del Proyecto a las garantías del respeto a los Derechos Humanos y a velar por su aplicación
Recomendaciones y lecciones aprendidas	

ANEXO II: listado de personas entrevistadas

Nº	Nombre	Cargo	Fecha	Entrevista
1	SUSANA FERNÁNDEZ	Responsable técnico proyecto ISCOD	11-2012 y 20-11-2012	Individual
2	EQUIPO TÉCNICO CODHES Luis Sandoval Adolfo Beck Natalia Mahecha Luis Fernando Sánchez Brigitte Zaira Santana	Coord. Académico Coord. Comunicaciones Asistente General Proy. Analista Jurídico Administrativa Proyecto	2-11-2012	Grupal
3	MATÍAS MARTÍN	Responsable programa AECID	4-11-2012 y 19-11-2012	Individual
4	HÉCTOR FAJARDO	Director de ISCOD en Colombia	6-11-2012	Individual
5	LUCIANO SANIN	Director de la Escuela Nacional Sindical (ENS)	9-11-2012	Individual-skipe Medellín
6	BRIGITTE PACHÓN	Administrativa general del proyecto (CODHES)	14-11-2012	Individual
7	MARCO ROMERO	Presidente de CODHES	16-11-2012	Individual
8	JUNTA DIRECTIVA ADEMACOR		21-11-2012	Grupal
9	ÁLVARO CÓRDOBA	Experto Reparación Colectiva	11-12-2012	Individual
10	EQUIPO DE COMUNICACIÓN CODHES		29-11-2012	Grupal
11	NORA ESTELA TOVAR (CTC) ISAIAS GARZÓN (CTC) JORGE RAMIREZ (FECODE)	Comité Político del Proyecto	10-12-2012	Grupal
12	FERNANDO VARGAS	Experto Reparación Individual	13-12-2012	Individual
13	TRINI ANGUIA	Responsable Técnica Proyecto ISCOD hasta 2010	14-12-2012	Individual
14	LUIS ALBERTO VENEGAS (CUT)	Comité Político del proyecto	17-12-2012	Individual
15	FABIO LÓPEZ	Experto estrategia de comunicación	20-12-2012	Individual

Nº	Nombre	Cargo	Fecha	Entrevista
16	ÍTALO VELÁZQUEZ	E. Reparación colectiva	20-12-2012	Individual
17	JAIME TORRES	Experto política pública	21-12-2012	Individual
18	MAURICIO RUBIANO	E. Manejo de información – Base de datos	21-12-2012	Individual

ANEXO III: Hojas de vida del equipo consultor

Pilar del Barrio

Fecha de nacimiento: 06-05-1967
Nacionalidad: española
Correo electrónico: pilardelb@gmail.com
Móvil: (0057) 3165089484
Dirección: Carrera 19 A 86 A n° 61 Apt. 407 Bogotá (Colombia)

COMPETENCIAS / CALIFICACIONES PRINCIPALES

- Coordinación y dirección de programas y de equipos multidisciplinares
- Elaboración de políticas y estrategias de género en proyectos y programas de desarrollo.
- Fortalecimiento institucional de organizaciones sociales, en contextos multiculturales
- Negociación y articulación con sociedad civil, instituciones públicas nacionales e internacionales y espacios de cooperación internacional.
- Manejo integral del Ciclo General de Proyectos bajo la metodología del marco Lógico y en el nuevo marco de Gestión para Resultados de Desarrollo (MGpRD). Conocimiento de las herramientas de formulación de la CE y otras agencias de cooperación internacionales.
- Ámbitos de especialidad: Género, derechos humanos, fortalecimiento organizativo, gobernabilidad, gestión de programas y proyectos, planificación estratégica.

FORMACION

Licenciatura en Ciencias Políticas, especialidad socio-laboral. Universidad Complutense de Madrid, 1992

Estudios de Postgrado

- 1998-1999 **Master en Cooperación Internacional "Mujeres y Desarrollo"**. Universidad Complutense de Madrid (U.C.M.), 1.200 horas. Co-organizado por el Instituto de la Mujer y el Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África (IEPALA).
- 1997 **Especialista en Educación y Cooperación Internacional al Desarrollo**. Universidad Complutense de Madrid. 300 horas, organizado por IEPALA.
- 1995 **Master en Estudios de la Mujer y Políticas de Igualdad de Oportunidades**. Ilmo. Colegio de Doctores y Licenciados en CC. Políticas y Sociología y Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid. 500 horas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Fecha: Septiembre 2008 hasta la actualidad
Institución: **Eptisa Internacional**
Puesto: **Monitora** de la Consultora Eptisa Internacional para el contrato marco para “Sistema de Monitoreo externo de los programas de ayuda al desarrollo de la CE en América Latina y Cuba
Supervisor: Fabrizio Mencarelli (Team Leader AL) monitoring@eptisa.be

Principales funciones desarrolladas:

1. Fase preparatoria de las misiones de monitoreo orientado a resultados (MOR).
2. Fase de campo.
3. Fase de elaboración de informes de monitoreo de todos los proyectos visitados durante cada misión.

Hasta la fecha, las misiones se han realizado en:

- Venezuela, noviembre de 2012. Un proyecto de violencia basada en género y un proyecto de políticas públicas en derechos sexuales y reproductivos.
- Honduras, junio de 2012. Un proyecto en juventud y derechos sexuales y reproductivos y un proyecto sobre participación política de la infancia y la adolescencia.
- Nicaragua, abril de 2012. Un proyecto de soberanía alimentaria y un proyecto de jóvenes y derechos sexuales y reproductivos.
- Panamá y Guatemala, Noviembre de 2011. Un proyecto sobre redes de educación en América Latina en propiedad intelectual y un proyecto sobre redes en medianas, pequeñas y micro empresas.
- Bolivia, Julio de 2011. Un proyecto sobre desarrollo económico de pequeños productores y un proyecto sobre propiedad de la tierra de mujeres indígenas, originarias y campesinas.
- Nicaragua, mayo de 2010. Un proyecto sobre desarrollo rural y productivo y un proyecto sobre feminicidio en Centroamérica
- Ecuador, octubre de 2009. Un proyecto sobre agua y saneamiento básico y un proyecto sobre VIH/SIDA
- Honduras, septiembre 2008. Un proyecto sobre mujeres y producción artesanal y un proyecto sobre educación

Fecha: Noviembre 2012 a Enero 2013
Lugar: Colombia
Institución: **Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo – ISCOD**
Puesto: **Evaluadora** del proyecto “Reparación colectiva del movimiento sindical en Colombia, memoria histórica y garantía de los derechos de sus víctimas”
Supervisora: Susana Fernández (Técnica de proyecto de ISCOD) sfernandez@iscod.org

Principales funciones desarrolladas

- Diseño de una propuesta técnica y económica para el diseño metodológico y trabajo de campo de la evaluación

- Constitución y coordinación del equipo evaluador.
- Responsable del control de calidad durante toda la evaluación así como de la elaboración de informes (intermedio y final)

Fecha: De octubre 2008 a enero 2012
Institución: **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**
Puesto: **Consultora en Género y desarrollo**
Puesto: Asistencia Técnica

Principales funciones desarrolladas:

- De Noviembre 2011 a enero de 2012, Diseño e impartición de dos módulos (en equipo multidisciplinario): Módulo 1: “El género en la nueva eficacia de la ayuda” y Módulo 2: “El enfoque de género en los procesos de planificación estratégica de la AECID”, del “**Curso On-line de Programación con Enfoque de Género en el marco de la Agenda de la Eficacia de la Ayuda**”. AECID, sede central.
- De febrero a abril de 2012, **Apoyo técnico y metodológico para la elaboración del plan de actuación sectorial en género en desarrollo de la Cooperación Española en Colombia 2011-2014.**
- De Junio a Agosto de 2010, **Evaluación intermedia de la Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011 de la AECID en Colombia.**
- De Marzo a Abril de 2010, diseño de una propuesta de **Plan de Acción de Mujeres por un Mundo Mejor España/África** y elaboración de un instrumento de consulta para su validación. AECID, sede central
- De Noviembre 2009 a Febrero 2010, elaboración de un **diagnóstico institucional de género e identificación de acciones de transversalización** de género. AECID en México.
- De Febrero a Septiembre 2009, elaboración de **Diagnóstico Institucional de Género**, del **Plan de Actuación en Género** de la AECID 2009-2012 y **Plan Operativo Anual 2009** (en equipo multidisciplinario). AECID, sede central
- De octubre a diciembre 2008, realización de la **Estrategia de Género de la AECID en Nicaragua** (en equipo multidisciplinario).

Fecha: De Febrero a Noviembre 2011
Lugar: Colombia
Institución: **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**
Puesto: **Apoyo técnico y metodológico a la Cooperación Española para la elaboración del Marco de Asociación País (MAP) 2010-2014.**
Supervisor: Miguel González Gullón. Coordinador General AECID en Colombia. Miguel.gonzalez@aecid.org.co

Principales funciones desarrolladas:

- Elaboración de un diagnóstico país y una estrategia de concertación sectorial y geográfica incluyendo los instrumentos, el rol de la CE así como los resultados de desarrollo, los recursos y los mecanismos de rendición de cuentas.

- Diseño de un mecanismo de monitoreo y evaluación del MAP orientado hacia resultados de desarrollo
- Elaboración de directrices para la adecuada incorporación de los enfoques de igualdad de género, derechos humanos y construcción de paz.
- Facilitación y coordinación metodológica para el proceso participativo de construcción del MAP a nivel nacional y regional.
- Sistematización del proceso de elaboración del MAP.

Fecha: De enero a marzo 2008
 Lugar: Centroamérica
 Institución: **Paz y Tercer Mundo –PTM-Mundubat**
 Puesto: **Consultora en Género y Desarrollo**
 Supervisor/a: Paco Miranda, Coordinador Regional pmiranda@mundubat.org

Principales funciones desarrolladas:

- Revisión y análisis, desde una perspectiva de género, de las matrices de los cuatro proyectos que conforman el “Convenio para el impulso de procesos de desarrollo comunitario, alternativos, participativos, sostenibles y equitativos, mediante el fortalecimiento de la actividad productiva de las comunidades, la creación de empresas procesadoras, transformadoras y de servicios, organizando los canales de distribución y apoyándose en las instituciones locales y la participación ciudadana en Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).
- Asesoramiento permanente a la consultora principal sobre aspectos técnicos vinculados al monitoreo de las acciones en el mencionado convenio.

Fecha: Noviembre 2007 – Febrero 2008
 Lugar: Centroamérica y República Dominicana
 Institución: **Educación Sin Fronteras**
 Puesto: **Consultora en Formulación de convenios**
 Supervisor: Albert Tarradellas, Director Dpto. Cooperación-sede Barcelona
 atarradellas@educacionsinfronteras.org

Principales funciones desarrolladas:

- Identificación y formulación definitiva del Convenio: “Mejora de la calidad educativa de niños, jóvenes y adultos en Centroamérica y República Dominicana mediante el fortalecimiento de la comunidad educativa y la sociedad civil con ámbito regional, adaptada a las necesidades sociolingüísticas y de la población de cada país, y fortaleciendo las capacidades de las administraciones locales”. Financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)

Fecha: Julio - Octubre 2006
 Lugar: Centroamérica
 Institución: **ACSUR Las Segovias**
 Puesto: **Consultora en Formulación de convenios**
 Supervisor/a: Emilio Polo, Responsable Proyectos proyectos2@acsur.org

Principales funciones desarrolladas:

- Diagnóstico participativo para la identificación y formulación definitiva del “Convenio de cooperación en materia de género y desarrollo orientado a la representación de las mujeres y participación paritaria en los espacios sociales y políticos, a través del apoyo a las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos de las mujeres”. Financiado por la Agencia Española de Cooperación (AECID).

Fecha: Abril 2003 a Junio 2006
Lugar: Centroamérica y México
Institución: **Project Councillng Service**
Puestos: **Directora Regional para Centroamérica y México** (de junio 2004 a junio 2006) y **Coordinadora del Programa de Género y Mujeres Rurales** (de abril 2003 a Junio 2004)
Supervisora: Diana Ávila, ex Directora Ejecutiva de PCS. dmavilap@gmail.com

Principales funciones desarrolladas como directora regional:

- Implementación y ejecución del programa de PCS en Centroamérica y México, asegurando el acompañamiento programático, técnico y administrativo de los proyectos que se ejecutan en la región.
- Implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación a todas las áreas y programas.
- Manejo y dirección de equipos.
- Manejo de un presupuesto anual de un millón de dólares.
- Identificación, diseño y gestión financiera de proyectos.
- Conocimiento del contexto político y social de los países de la región, asegurando una visión integral que permitiera actualizar y elaborar los planes y políticas de PCS.
- Representación de PCS en Centroamérica y México llevando la comunicación y enlaces con las agencias miembros del consorcio de PCS, organismos de cooperación, organizaciones sociales, gobiernos, instituciones del Estado, embajadas y otras agencias.

Principales funciones desarrolladas como Coordinadora del Programa de Género y Mujeres Rurales:

- Identificación, formulación e implementación de un Programa de Gobernabilidad y Género para el Departamento de Huehuetenango.
- Gestión del Programa y acompañamiento a todos los proyectos, con especial énfasis a los proyectos con mujeres indígenas y campesinas. Destaco el proyecto “Fortaleciendo el liderazgo de las mujeres rurales” el cual integraba a las organizaciones de mujeres retornadas guatemaltecas Mamá Maquín, Ixmucané y Madre Tierra, y la Alianza que conforman.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de fortalecimiento a las organizaciones contrapartes.

Fecha: Enero – Diciembre 2001
Lugar: Guatemala
Institución: **Proyecto de Reinserción Productiva de Comunidades de Repatriados y Reactivación Económica de las Áreas de Asentamiento (PDP) de la Unión Europea y el Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ).**
Puesto: **Experta Senior en Género, Organización y Capacitación**
Supervisor/a: María Fernández, Directora Europea Ad-interim mfcarcedo@gmail.com

Principales funciones desarrolladas

- Coordinar multidisciplinariamente la inserción de los grupos organizados para la planificación, organización y ejecución de los componentes de Planificación Productiva y Problemas Fundarios, Infraestructura Social y productiva, Microempresa y Desarrollo Agropecuario.
- Elaboración de diagnósticos rurales participativos utilizando el modelo de marco lógico.
- Reestructuración de la metodología de caracterización y acompañamiento social necesario para la adecuación productiva de la población meta del Programa con enfoque de género.

OTROS DATOS DE INTERÉS

Septiembre 2002 hasta la actualidad

Cofundadora de la **Consultora Internacional "Grupo Olympe de Gouges"** especializada en la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de cooperación al desarrollo.

Junio 2006 hasta la actualidad

Miembro del Consejo Directivo de la ONG Internacional en Derechos Humanos Project Councelling Service (PCS). PCS tiene su sede en Colombia y oficinas regionales en Guatemala y Perú.

Febrero-Abril 2000

Consultora de alto nivel para el Informe del Desarrollo Humano del año 2000 para Guatemala: "La Fuerza Incluyente del Desarrollo Humano" realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Guatemala

IDIOMAS

Español: Lengua materna
Inglés: Nivel medio

OTRAS APTITUDES

- Manejo de computadoras: Word, Excel, Access, y Programas de navegación Internet

REFERENCIAS

- Fabrizio Mencarelli. Team Leader de la Consultora Eptisa internacional para el contrato marco para "Sistema de Monitoreo externo de los programas de ayuda al desarrollo de la CE en América Latina y Cuba". E-mail: fmencarelli@eptisa.com.
- Miguel González Gullón. Coordinador General de la Cooperación Española en Colombia. E-mail: miguel.gonzalez@aecid.org.co
Tel: (57) 17441001
- Diana Ávila. Ex Directora Ejecutiva de la ONG Project Councelling Service (PCS). E-mail: dmavilap@gmail.com

Anna Balaguer

CARRERA 4-26 N°65-INT.6-201 BOSQUE IZQUIERDO, BOGOTÁ (COLOMBIA)
CEL: +57-1 312 570 9956 / 310 312 1305
E-MAIL:annabalaguersoriano@gmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

- 1993-1999 Universitat de València.
Licenciatura en Derecho.
- 2006-2008 Universitat de València. Instituto de Derechos Humanos.
Doctorado en Derechos Fundamentales: la lucha por los derechos.
Tesis pendiente en justicia transicional con perspectiva de género.

ESTUDIOS DE POSTGRADO

- 2009-2010 Universitat de València. Institut d'Estudis de la Dona.
Master Oficial en Género y Políticas de Igualdad, por finalizar.
- 2002-2003 Universitat Politècnica de València. Facultad de Estudios de la Empresa.
Dirección y Gestión de Entidades sin Ánimo de Lucro, Especialización.
120 hrs.
- 2000-2001 Universidad Autónoma de Madrid.
Política Migratoria y Legislación de Extranjería y Asilo, Especialización.
- 2000-2001 200 hrs.
- Universitat de València.
Curso de Adaptación Pedagógica para Formación en Derechos Laborales.

OCUPACIÓN ACTUAL

Pasante en el Centro Internacional para la Justicia Transicional en Colombia (ICTJ) para la transversalidad de género y **Becaria del MAEC AECID** para la **Investigación Doctoral** sobre procesos de justicia transicional y reparaciones con perspectiva de género **en la Universidad Nacional de Colombia.**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Mayo 2011 /
Septiembre
2011
Bogotá,
Colombia
- AECID. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.**
Asistencia Técnica para la Consultoría del Proceso MAP (Marco de Asociación País) de la Oficina Técnica de Cooperación AECID en Colombia.
- Mayo 2010 /
Abril 2011
Bogotá,
Colombia
- AECID. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.**
Beca de práctica profesional en cooperación para el desarrollo.
Dirección General de Inmigración y Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat Valenciana:
Representante de la Generalitat Valenciana en Colombia para el monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Visitas a terreno y elaboración de informes de seguimiento. **Área de promoción y defensa de los derechos de las víctimas, AECID (Bogotá).** Estudio y seguimiento de los procesos de Justicia Transicional en Colombia. Coordinación con actores de cooperación española en Colombia, organismos internacionales y entidades locales de derechos humanos, mujeres y víctimas del conflicto.
- Septiemb.2008
/
Marzo 2010
Valencia,
España
- Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Solidaridad.**
Conselleria de Inmigración y Ciudadanía. Generalitat Valenciana.
Beca en cooperación internacional para el desarrollo, Servicio de Gestión y Asistencia Jurídica. Revisión técnica de la **formulación** de proyectos de desarrollo, informes de **seguimiento, justificación y evaluación** de los mismos, elaboración de las bases para las convocatorias de proyectos, documentos de planificación estratégica de la política de cooperación valenciana.
- Marzo 2001 /
Octubre 2007
Valencia,
España
- Comisión Española de Ayuda al Refugiado – CEAR.**
Coordinación del Área de Formación y Empleo CEAR-PV y Agencia de Colocación. Atención psicosocial y asesoría jurídica. Elaboración, ejecución, monitoreo y justificación de **proyectos de intervención social y jurídica.** Elaboración de **materiales docentes y metodológicos. Impartición de talleres y jornadas de capacitación.** Incidencia política ante la Administración y coordinación con entidades de defensa de los derechos de la población inmigrante vulnerable.
- Julio/Dic.
2006
C.Valenciana,
España
- Universitat de València y Mancomunidad Interior Tierra del Vino (MITV).**
Asesora principal para la coordinación del diseño, puesta en marcha y monitoreo del Programa de Apoyo a Inmigrantes en la comarca de Utiel-Requena. **Formadora de técnicos municipales.** Encargada del área de

- asesoría jurídica y orientación laboral y psicosocial. Colaboradora del **Proyecto de Investigación** “Diagnóstico socio-jurídico de la inmigración en la MITV”, del Centro de Investigación Polibienestar de la Universitat de València.
- Julio/Oct.,
2000 y
Enero/Marz.
2001
Mislata,
España
- Centro de Acogida a Refugiados. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.**
Asesora jurídica y gestora de empleo. Atención psicosocial a solicitantes de asilo. **Orientación en derechos, asesoría laboral y formativa**, itinerarios individualizados de integración, expedientes jurídicos de extranjería y asilo para el reconocimiento de los derechos fundamentales, intermediación laboral, coordinación con entidades de apoyo a la población vulnerable migrante y refugiada.
- Sept./Oct.
2001
Valencia,
España
- Universitat de València. La Nau dels Estudiants.**
Diseño, elaboración del programa de estudios, coordinación académica y **docencia** del curso “*El reptu humà de la immigració actual*”. 20 hrs. lectivas.
- Marzo/Jun.
2000
Valencia,
España
- Amnistía Internacional**, Grupo Local de Valencia.
Responsable del *Proyecto de Atención al Refugiado* financiado por el Ayuntamiento de Valencia. Coordinación del Área de Refugiados. Gestión, preparación y coordinación de actividades de sensibilización y talleres de formación en Derechos Humanos. Formulación y justificación de proyectos en la metodología del marco lógico.
- Sept./ Dic.
2000
Gandía,
España
- Centre d’Ocupació Municipal (COM) de Gandía.**
Asesora para el diseño y elaboración de las publicaciones e instrumentos de difusión sobre derechos y obligaciones laborales de los trabajadores/as extracomunitarios/as y sus contratadores/as.
- Sept./ Dic.
2000
Valencia,
España
- Centro Internacional de Mujeres del Mediterráneo (CIM-MED).**
Colaboradora para la elaboración de proyectos de género en derechos fundamentales para las mujeres migrantes en situación de vulnerabilidad en territorios rurales.
- Septiembre
1996/ Marzo
1997
Valencia,
España
- ACSUD-Las Segovias.**
Formadora/docente para la transversalidad de la “Educación para la paz y el desarrollo” en Centros de Educación Primaria, *Programa de Sensibilització per a joves sobre Tolerància, Interdependència i Cooperació “i tu... cómo ho veus?”*
- Octubre 1994
- Plataforma 0’7 i més de València.**
Miembro permanente en diversas comisiones. Representante ante el Consejo Asesor de Cooperación para el Desarrollo de la Diputación de Valencia. Estudio y análisis legal de cuestiones relacionadas con la

/ Octubre
1998
Valencia,
España

Cooperación para el Desarrollo. Incidencia política ante la Administración para la transparencia y el compromiso 0'7.

PUBLICACIONES, SEMINARIOS Y PONENCIAS

Noviembre
2004

Inmigración y mercado de trabajo, en el libro *Atención y acogida al emigrante, una perspectiva social*. Ponencia de la Cátedra de Solidaridad de la **Universidad Cardenal Herrera (CEU)**.

Junio 2004

La conculcación de los derechos laborales, en el libro *La Situación de los Refugiados en España, Informe de la Comisión Española de Ayuda al Refugiado de 2004*, AA.VV. CEAR-Los libros de la catarata, Madrid 2004.

Marzo 2003

Jornadas sobre Inmigración y Mercado de Trabajo. Ponencia para el Centro de Estudios para la Integración de los inmigrantes (Ceimigra.- Centro Arrupe).

Noviembre
2002

Curso de Atención a personas inmigrantes para técnicos de los Ayuntamientos de la Mancomunitat de L'Horta Sud. Docencia en el Centro de Comunicaciones y Relaciones Interculturales de Torrent.

Diciembre
2000

Manual Práctico para la contratación de trabajadores extracomunitarios. Publicación guía para el Centre d'Ocupació Municipal (COM).

IDIOMAS

	ESCRITO	HABLADO	COMPRENSIÓN	
Lengua materna: Valenciano (Catalán)	PORTUGUÉS	Alto	Ato	Alto
	INGLÉS	Medio	Medio	Medio

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

Marzo 2011
30 hrs.

Gestión de la calidad proyectos humanitarios: aplicación del COMPAS Calidad para el diseño, monitoreo y evaluación. IECAH, IEH, AECID. Bogotá, Colombia.

Noviembre
2010
18 hrs.

Víctimas del despojo. Iniciativas para saldar la deuda.
Proc. Gral., GTZ, Emb. Alemania y Holanda, Comisión de Seguimiento. Colombia.

Agosto 2010 30 hrs.	VI Foro Internacional Colombia Vive! No violencia, autonomía y biodiversidad, Universidad del Quindío. Armenia, Colombia.
Noviembre 2008 20 hrs.	Congrés “Dones de l’Islam” (Mujeres del Islam) Acció Cultural del País Valencià.
Noviembre 2008 12 hrs.	V Curso de Extranjería. Ilustre Colegio de Abogados de Valencia.
Junio 2008 9 hrs.	Evaluación de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Master en Desarrollo, Instituciones e Integración Económica. Universitat de València.
Febrero 2008 35 hrs.	I Congreso Internacional sobre Género, Trabajo y Economía Informal. Seminario Interdisciplinar de Estudios de Género, Universidad Miguel Hernández.
Oct./Nov. 2007 30 hrs.	Itinerario Modular Formativo a distancia sobre Perspectiva de Género. Programa Erga y Eneas Equal. Fondo Social Europeo y Ministerio de Trabajo.
Junio 2007 20 hrs.	Análisis y Estrategias para la Inserción Laboral de Jóvenes Inmigrantes: La integración de Nuestras Segundas Generaciones a través del Empleo. Fondo Social Europeo y Ministerio de Trabajo.
Julio 2006 23 hrs.	Escola d’Estiu sobre Migracions “La Segona Generació, reptes i oportunitats”. Centro de Estudios para la Integración de los Inmigrantes CeIM – Centro Arrupe.
Noviembre 2004 20 hrs.	Estrategias para la Igualdad de Oportunidades. Fondo Social Europeo y CEAR.
Diciembre 2002 20 hrs.	Jornadas Estatales de Inmigración y Empleo. Cruz Roja e Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.
Noviembre 2001 30 hrs.	Migraciones ibéricas contemporáneas: multiculturalidad y fuentes orales. Biblioteca Valenciana, Conselleria de Cultura i Educació.
Septiembre 1999 20 hrs.	Planificación y gestión de proyectos de intervención social. La Nau dels Estudiants – Vicerectorat de la Universitat de València.
Feb.-Marzo 1997	Desarrollo y Cooperación. Curso de formación de voluntariado.

- 20 hrs. Vicerrectorat d'Estudiants de la Universitat de València – Fundació Bancaixa.
- Diciembre 1996 **Formación como tallerista para la transversalidad de la “Educación para la paz y el desarrollo”** en Centros de Educación Primaria. 20 hrs. ACSUD-Las Segovias. *Programa de Sensibilització per joves sobre Tolerancia, Interdependencia i Cooperació “i tu... cómo ho veus?”.*
- Diciembre 1996 **Los conflictos Interétnicos y la crisis del Estado en África.** 10 hrs. Cátedra Unesco-Bancaixa. Patronat Sud-Nort. Solidaritat i Cultura. Universitat de València.
- Febrero 1996 **Formación Básica en Cooperación para el Desarrollo.** 20 hrs. Patronat Sud- Nord. Solidaritat i Cultura. Universitat de València en colaboración con Acsud-Las Segovias.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

Informática: Conocimientos nivel usuario de Microsoft Office: Word, Excel, Acces, Outlook, Power Point.

Socia y colaboradora de Amnistía Internacional. Desde 2001 hasta la actualidad.

Beca Erasmus en la Universidade de Direito de Coimbra (Portugal) 1999-2000

Carné de conducir y disponibilidad para viajar.

Referencias personales:

Farid Benavides Coordinador de Justicia del ICTJ Colombia, investigador y docente universitario. Cel. 3006532369

Matías Martín, Responsable Programa Derechos de las Víctimas y Relaciones con ONGD y Cooperación Descentralizada OTC AECID-Colombia, cel. 3176377879