Evaluación final

Proyecto *Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del distrito de Mapai ante eventos climáticos*

Informe Final

Agosto 2024

Jordi Fernández

Índice

Acrónimos ... 3
1. Resumen ejecutivo. ... 4
1.1. Conclusiones ... 5
1.2. Recomendaciones ... 10
2. Introducción: antecedentes y objetivos de la evaluación. ... 14
3. Descripción del proyecto objeto de evaluación ... 15
4. Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación. ... 16
5. Limitaciones de la evaluación ... 17
6. Análisis y resultados de la evaluación. ... 17
6.1 - Análisis de la eficacia ... 17
6.2- Análisis de la Eficiencia ... 33
6.3- Análisis del Impacto ... 42
6.4- Análisis de la Apropiación y Fortalecimiento Institucional ... 45
6.5- Análisis de la Sostenibilidad ... 47
6.6- Análisis del Enfoque de Género en Desarrollo ... 52
6.7- Análisis de la Sostenibilidad Ambiental ... 54
6.8- Análisis del Respeto de la Diversidad Cultural ... 56
7. Conclusiones ... 57
7.1. Conclusiones de la eficacia del proyecto ... 57
7.2. Conclusiones de la eficiencia del proyecto ... 60
7.3. Conclusiones del impacto del proyecto ... 62
7.4. Conclusiones de la apropiación y fortalecimiento institucional del proyecto ... 62
7.5. Conclusiones de la sostenibilidad del proyecto ... 63
7.6. Conclusiones del enfoque de género en desarrollo del proyecto ... 65
7.7. Conclusiones de la sostenibilidad ambiental del proyecto ... 65
7.8. Conclusiones del respeto de la diversidad cultural del proyecto ... 66
8. Recomendaciones ... 66
8.1. Recomendaciones específicas para este proyecto ... 67
8.2. Recomendaciones específicas para un proyecto de continuidad en la misma zona de intervención ... 67
8.3. Recomendaciones generales para futuras intervenciones ... 68
9. Acciones propuestas para la difusión de la evaluación. ... 72
10. Anexos ... 74
10.1. Términos de referencia de la evaluación ... 74
10.2. Lista de documentos consultados ... 78
10.3. Matriz de evaluación. ... 80
10.4. Lista de entrevistas realizadas ... 83
10.5. Sobre el evaluador: Sunbird Consulting E.I. – perfil de la firma y del consultor principal ... 84

Acrónimos

AACID..... Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo

ACOSADE ..... Asociación Comunitaria para la Salud y Desarrollo

BR ..... *Boletim da República*

CIC Batá ..... Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá

DUAT ..... Derecho de Uso y Aprovechamiento de Tierra

FV ..... Fuentes de Verificación

IEC ..... Información, Educación y Comunicación

IPAJ ..... Instituto de Patrocinio y Asistencia Jurídica

MZN ..... Metical

OE ..... Objetivo Específico

ONGD..... Organización No Gubernamental de Desarrollo

SDAE ..... Servicio Distrital de Actividades Económicas

SDSMAS..... Servicio Distrital de Salud, Mujer y Acción Social

PESOD ..... Plan Económico y Social y Presupuesto del Distrito

PNL ..... Parque Nacional del Limpopo

R ..... Resultado esperado

TdR ..... Términos de Referencia

UDCM..... Unión Distrital de Campesinos de Mapai

UNAC .....Unión Nacional de Campesinos

VBG .....Violencia Basada en el Género

1. Resumen ejecutivo.

El Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá (CIC Batá), recibió financiamiento de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través de su convocatoria de subvenciones a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo de 2021, para implementar un proyecto en asociación con la Asociación Comunitaria para la Salud y el Desarrollo (ACOSADE), con el objectivo principal de reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del distrito de Mapai (Mozambique) ante eventos climáticos. El proyecto dio continuidad a una intervención anterior (proyecto 0C190/2017), realizada entre 2018 y 2019 por CIC Batá en asociación con la Unión Nacional de Campesinos (UNAC) en el mismo distrito, consolidando los procesos iniciados y grupos conformados en esa fase, a la vez que fortaleciendo la implicación en la ejecución y seguimiento de los titulares de obligaciones.

Una vez finalizado el proyecto estaba prevista la realización de una evaluación final externa con el doble objetivo de servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención para orientar futuras acciones, y servir para rendir cuenta a los agentes relevantes de la intervención, tanto en Andalucía como en Mozambique. Esta evaluación fue realizada entre los meses de junio y julio de 2024, e incluyó una visita de campo a las localidades de intervención entre los días 23 y 29 de junio. La evaluación valoró los resultados del proyecto en base a los criterios de calidad de la cooperación andaluza identificados en los términos de referencia: eficacia; eficiencia; impacto; sostenibilidad; apropiación y fortalecimiento institucional; enfoque de género en desarrollo; sostenibilidad ambiental; y respeto de la diversidad cultural. Con ese propósito se elaboró una matriz de evaluación, debatida con CIC Batá y aprobada, que identificó para cada criterio una serie de preguntas descriptivas y prospectivas a las que había que dar respuesta. El análisis de estos criterios fue seguido de una identificación de recomendaciones. Este es el resumen ejecutivo del informe de la evaluación final externa del proyecto 0C042/2021," Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del distrito de Mapai ante eventos climáticos".

El proyecto fue ejecutado en consorcio con ACOSADE, la contraparte local, que, en coordinación con CIC Batá, a quien prestó cuentas en el marco del proyecto, fue la responsable por su implementación y por velar por la consecución de sus resultados y objetivos. El plazo de ejecución inicial del proyecto de 24 meses (1 de febrero de 2022 hasta 31 de enero de 2024) fue, a pedido de CIC Batá, ampliado a 27 meses (hasta el 30 de abril de 2024) con aprobación de la AACID. El presupuesto total del proyecto fue de 316.008 Eur, de los cuales AACID financió 300.000 Eur y CIC Batá 16.008 Eur. El proyecto se implementó en el distrito de Mapai, provincia de Gaza, con el objectivo específico de ver incrementada la capacidad de adaptación al cambio climático de la población de 14 comunidades rurales a través de estimular la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático, fortalecer la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria y promover la equidad de género en las comunidades. La población destinataria directa prevista del proyecto eran las familias de 500 personas campesinas miembros de 19 asociaciones agrícolas, totalizando 2.400 titulares de derechos (1.229 mujeres y 1.171 hombres). Tres de estas asociaciones comenzaron a ser apoyadas por un proyecto de otra ONG antes del inicio del proyecto y no fueron finalmente incluidas en la componente agropecuaria, que benefició 16 asociaciones con un total de 463 miembros. Por su lado, las componentes de asociativismo y género del proyecto trabajaron con 21 asociaciones que contaban al final del proyecto con un total de 622 miembros.

Otros actores relevantes del proyecto incluyen la Unión Distrital de Campesinos de Mapai (UDCM), que constituye el máximo nivel organizativo del campesinado en el distrito con la misión de defender sus intereses; las Uniones de Zona (UZ), en las que la UDCM se divide; el Servicio Distrital de Actividades Económicas (SDAE) y el Servicio Distrital de Salud, Mujer y Acción Social (SDSMAS), instituciones del gobierno distrital con las que el proyecto ha tenido colaboración institucional.

1.1. Conclusiones

Eficacia: con las fuentes de verificación (FV) disponibles se valora **la eficacia del proyecto como muy alta**. La i**dentificación y la formulación del proyecto** fueron realizadas de forma adecuada, en seguimiento de un proceso participativo de consulta con los titulares de derechos, los titulares de responsabilidades y los titulares de obligaciones para identificación de las prioridades a ser abordadas en el proyecto. Todos los indicadores del **resultado 1** se pueden considerar ampliamente alcanzados con las FV disponibles. La producción agrícola de las asociaciones apoyadas por el proyecto aumentó en un 73%, porcentaje muy superior al 10% previsto en el indicador. La superficie sembrada con variedades resistentes a la sequía en 2023 por las asociaciones equivale a 44% de la superficie total de sus campos de cultivo, también superior al 30% de la meta prevista del indicador. La facturación procedente de las ventas de excedentes agrícolas de las asociaciones de la campaña 2023 verificó un incremento de 29% en relación con la de la campaña 2022, casi el doble de la meta prevista de 15% para este indicador. La mortalidad del ganado se redujo en 13,87%, casi el triple de meta de 5% planificada en el indicador. La medición del resultado 1 se hubiera beneficiado de una mejor cuantificación del valor inicial del indicador 3 (facturación) y de una FV más adecuada para el indicador 2 (superficie cultivada de variedades resistentes a la sequía), puesto que no es apropiado medir la superficie cultivada a través de un plano de siembra, sin evidencia de que este se haya cumplido. Los indicadores del **resultado 2** fueron también alcanzados en su totalidad. Tanto la UDCM como las dos UZ del proyecto están completamente legalizadas con la publicación de sus estatutos en el *Boletim da República* y la UDCM recibió además el título de Derecho de Uso y Aprovechamiento de Tierra (DUAT) de la parcela donde su oficina fue construida. La totalidad de las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto realizaron asambleas anuales en 2023, participando en ellas 410 miembros, equivalente a 66% del total de 622 miembros, alcance muy superior al 35% previsto. Un total de 624 miembros de las 14 comunidades, de los cuales 224 (36%) hombres y 400 (64%) mujeres, participaron en las sesiones de divulgación sobre sus derechos a la gestión del territorio, por lo que podemos asumir que adquirieron mayores conocimientos. Según las FV disponibles los tres indicadores del **resultado 3** también pueden darse por alcanzados**.** El proyecto reactivó dos comisiones de género, una en cada UZ, que estuvieron operativas desde que fueron capacitadas en febrero de 2023 hasta el final del proyecto. Existen evidencias que más de 60 mujeres entrevistadas sienten que han mejorado su vida personal gracias a la asistencia domiciliaria de las comisiones de género, dato que se ve reforzado por el elevado impacto de las actividades de promoción de igualdad de género realizadas por el proyecto confirmado en las entrevistas a asociaciones y otras entidades llevadas a cabo durante el trabajo de campo realizado en esta evaluación. Aunque los registros disponibles no permiten cuantificar con precisión el número total de participantes en actividades de sensibilización sobre las desigualdades entre hombres y mujeres, resulta evidente que esta cifra es muy superior a la meta de 700 personas del indicador.

Con relación al **objetivo específico (OE)**, sus indicadores fueron también mayoritariamente alcanzados, según las FV disponibles. Aunque se considera adecuada la definición del indicador 1 del OE (*Reducido el período en que se tuvo dificultades para acceder a alimentos suficientes*), no sucede lo mismo con su valor

inicial (más de seis meses), siendo que el periodo de dificultades para acceso a alimentos es diferente según el alimento al que nos refiramos (maíz, hortalizas, tubérculos, etc.). Por ese motivo en esta evaluación se ha recalculado ese valor inicial de forma desagregada para cuatro categorías de alimentos permitiendo así la medición del indicador. Con ese propósito se revisaron los cuestionarios de una encuesta previamente elaborada por el proyecto, lo que permitió determinar que los porcentajes de beneficiarios que tuvieron dificultades antes y después de la intervención en acceso a alimentos por más de 3 meses son 81,7% y 0% respectivamente para los cereales; 78,9% y 0% para leguminosas; 49,0% y 0% para hortalizas; y 77,6% y 17,2% respectivamente en el caso de los tubérculos. Estos resultados indican una fuerte reducción de la inseguridad alimentaria como resultado del proyecto. Por otro lado, del análisis de las FV disponibles, así como de las evidencias recogidas en el trabajo de campo de esta evaluación, se concluye que, aunque hay progresos en la implementación por la UDCM de algunas actividades de defensa de los derechos e intereses de las asociaciones, hasta el presente la capacidad de incidencia política de la UDCM es aún limitada. Esta evidencia está relacionada con el hecho de que la creación de la UDCM es aún muy reciente, su modo de funcionamiento y procedimientos no están aún consolidados y su operatividad es limitada. Una encuesta realizada a un total de 14 líderes comunitarios (uno de cada comunidad de intervención) permite verificar que todos ellos han realizado actividades de fomento de la equidad de género.

De los 13 indicadores del proyecto, tres están debidamente sustentados por FV primarias y seis por FV secundarias respaldadas por fuentes primarias. Tres indicadores (I1R1, I3R1, I4R1) se basan en FV secundarias no contrastables y por lo tanto con un valor como FV limitado, y la FV de un indicador (I2R1) se considera inadecuada.

La **transferencia de conocimiento** a los titulares de derechos fue uno de los pilares del enfoque del proyecto. Mientras que en términos cuantitativos todas las actividades de formación fueron realizadas, algunos aspectos relacionados con la calidad, tales como la elaboración de términos de referencia o guiones de las formaciones, la estandarización de sus contenidos y metodología y asegurar una duración suficiente para garantizar la asimilación de contenidos por parte de los participantes, podrían ser mejorables. El modelo de realización de réplicas por los participantes en las formaciones para transmitir los conocimientos adquiridos a los otros miembros de las asociaciones, podría haber sido implementado de una forma más estructurada y su realización, mejor monitoreada.

Algunos **factores externos** han tenido influencia negativa en los resultados alcanzados por el proyecto. Por un lado, **factores climáticos**, que incluyen las inundaciones verificadas entre marzo y abril de 2023 y la sequía de diciembre de 2023, que causaron pérdidas importantes en la producción de diversas asociaciones. Por otro lado, el **conflicto humano-vida silvestre**, manifestado por la invasión de campos de cultivo por animales tales como elefantes, búfalos e hipopótamos, que a lo largo del proyecto provocó la destrucción parcial de cosechas de diversas asociaciones afectadas. Las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo permiten afirmar que se trata del principal problema percibido por los beneficiarios, y las actividades del proyecto encaminadas a minimizar este conflicto resultaron demasiado tímidas.

Eficiencia. La valoración que se hace de la **eficiencia del proyecto es alta.**

De forma general el **presupuesto** del proyecto fue ejecutado según planificado. Los desvíos en la ejecución de las diferentes partidas en ningún caso superaron el 10%. Los recursos del proyecto fueron adecuados para la realización de las actividades, con excepción de la partida presupuestaria dedicada a la construcción de la oficina de la UDCM, cuyos costes finales fueron un 9,9% superiores a los previstos y la obra entregada al final del proyecto no cuenta con mobiliario o cualquier otro tipo de equipamiento de oficina, instalación de agua (solo existe un grifo en el patio) ni sanitarios y, aunque fue construida

instalación eléctrica, la infraestructura no tiene aún acceso a la red. Los **mecanismos de provisión de fondos** del proyecto funcionaron adecuadamente no habiendo atrasos en la implementación por motivos financieros. El proyecto consiguió un alto nivel de **ejecución de las 24 actividades** planificadas, de las que un total de 22 (92%) se pueden considerar como totalmente ejecutadas y dos (8%) como ejecutadas parcialmente. Además, se ejecutaron dos actividades que no estaban en el plano inicial del proyecto.

La gestión de recursos humanos, de entera responsabilidad de ACOSADE, constituye una de las debilidades del proyecto. El equipo sufrió una elevada rotación de personal a lo largo de los dos años de implementación, reflejo de procesos de selección del personal inadecuados, una contratación no siempre basada en criterios técnicos y de capacidad profesional, y también del desafío de mantener un equipo en un local de trabajo remoto y con condiciones salariales básicas. Hubo atrasos significativos en la implementación del **cronograma previsto,** y apenas siete de las 24 actividades del proyecto (29%) fueron realizadas a tiempo según el cronograma previsto. Cuatro actividades (17%) fueron ejecutadas con un atraso de entre uno y seis meses, y otras cuatro (17%) atrasaron entre siete y doce meses. Un total de nueve actividades (37%) acumularon un atraso de más de doce meses. Estos atrasos pueden haber condicionado la obtención de mejores resultados por el proyecto, ya que los efectos de estas actividades pueden no haber tenido tiempo de dejarse sentir durante el ciclo de vida del proyecto.

El **análisis de la eficiencia**, medida como el cálculo del coste unitario por beneficiario basada en el presupuesto desglosado por actividades presentado en la formulación del proyecto, revela una gran eficiencia del proyecto. El coste unitario por titular de derechos del **R1 (agropecuaria)** se estimó en aproximadamente 58 Eur. Sin embargo, el análisis realizado con las FV disponibles permite afirmar que los rendimientos de las actividades agrícolas superaron el montante total destinado al R1. Adicionalmente, la implementación de las técnicas agrícolas aprendidas podrá continuar una vez finalizado el proyecto, con lo que cabe calificar esta componente del proyecto como **muy eficiente**. El coste unitario por titular de derechos del **R2 (asociativismo**), se estimó en aproximadamente 39 Eur, y, en base a la ponderación de costes y resultados/beneficios en el desarrollo y consolidación de la estructura asociativa del campesinado en el distrito, este evaluador califica la eficiencia de la componente de asociativismo del proyecto como **media-alta**. En el caso del **R3 (género),** un cálculo conservador del coste unitario por titular de derechos se estimó en aproximadamente 28 Eur. Considerando los resultados obtenidos por el proyecto en esta componente, su elevado valor humano y su potencial sostenibilidad, cabe calificar la eficiencia de la intervención en género como **alta**.

Los **procedimientos de control financiero** del proyecto funcionaron adecuadamente, permitiendo detectar algunos problemas que fueron subsanados hasta el final del proyecto. Los **mecanismos de cogestión y seguimiento** de las actividades fueron adecuados y provechosos para la gestión del proyecto, con especial mención para el comité de seguimiento, valorado muy positivamente por los participantes y que fue descrito como un instrumento eficaz para compartir información y experiencias y discutir problemas y posibles soluciones, contribuyendo de forma activa en la apropiación del proyecto por parte de los titulares de derechos y de obligaciones.

Impacto. La valoración que se hace del **impacto del proyecto es alta**

El impacto ha sido uno de los puntos fuertes del proyecto, y sus **efectos**, entendidos como cambios en la vida de los beneficiarios gracias a los resultados obtenidos de forma directa por el proyecto, han sido positivos y muy relevantes, incluyendo: (1) Los resultados de las intervenciones agrícola y pecuaria han resultado en una mayor disponibilidad de alimentos, contribuyendo así a la **seguridad alimentaria** de los titulares de derechos; (2) la diversificación de cultivos, sobre todo hortalizas, junto con las capacitaciones en procesamiento y conservación de alimentos, han resultado en una dieta más variada y por consiguiente

en una **mejora nutricional**; (3) la comercialización de los excedentes agrícolas ha resultado en un **aumento de los ingresos familiares,** utilizados para adquisición de bienes, inicio de pequeños negocios, gastos escolares, compra de gallinas o ganado caprino, adquisición de otros insumos para la práctica agrícola, etc. Algunos de estos usos tienen carácter productivo y redundan en la generación de nuevos ingresos; (4) las **asociaciones** se sienten ahora **más fuertes** para defender sus derechos y el proyecto ha mejorado la autoestima de sus miembros; (5) las **actividades de género** han resultado en una mayor concienciación acerca de la equidad de género, pero también en **cambios de comportamiento**, incluyendo mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas, mayor empoderamiento de la mujer y reducción substancial de los episodios de violencia basada en el género (VBG) y las uniones forzosas y prematuras.
No ha sido posible identificar en esta evaluación ningún impacto negativo del proyecto.

Apropiación y fortalecimiento institucional. La **apropiación se valora como alta** y el **fortalecimiento institucional como bajo.**
Esta evaluación hay verificado un **elevado grado de apropiación y participación** en el proyecto por parte de los diversos intervinientes y especialmente del gobierno distrital, tanto en la fase de identificación como en la de ejecución. La positiva colaboración que el proyecto consiguió establecer con el **SDAE**, y su participación en la gestión, implementación y seguimiento del mismo, fue muy satisfactoria y constituye sin duda uno de sus puntos fuertes. La colaboración del proyecto con el **SDSMAS** no fue tan exitosa y, a diferencia del SDAE, no fue activo en el seguimiento o asesoramiento técnico de las actividades de género del proyecto, limitándose a la capacitación de los comités de género. ACOSADE no produjo de forma regular informes de actividades para el gobierno distrital, el SDAE o el SDSMAS, y tampoco fue invitada a participar en los ejercicios de planificación anual del Plano Económico y Social y Presupuesto (PESOD por sus siglas en portugués) del SDAE ni del SDSMAS, por lo que las actividades del proyecto no fueron inscritas en los planos anuales del gobierno del distrito.
Aunque **ACOSADE** nunca había gestionado con anterioridad un presupuesto de estas dimensiones y la implementación del presente proyecto llevó al límite la capacidad de la estructura, procedimientos internos y habilidades técnicas de la asociación, la formulación del proyecto no contempló una componente de **capacitación institucional o técnica de la contraparte**, y no se puede afirmar que este proyecto haya resultado en un fortalecimiento de la capacidad institucional de ACOSADE. Los principales resultados del proyecto en relación con el **fortalecimiento institucional** se refieren a los resultados obtenidos en el R2 en el fortalecimiento de las estructuras del campesinado en el distrito de Mapai, tanto la UDCM y las UZ, ya completamente legalizadas y la UDCM con una sede física construida, como las asociaciones.

Sostenibilidad. La valoración que se hace de la **sostenibilidad del proyecto es medio-alta**.
Se puede concluir que el proyectó integró el enfoque de sostenibilidad de forma robusta en su formulación y también en su ejecución, y la mayoría de los resultados logrados son sostenibles o tienen visos de serlo, por lo menos a medio plazo. La funcionalidad de las **asociaciones** y por tanto su sostenibilidad, dependen enormemente de las **motobombas y los sistemas de riego**, bien común que actúa como factor aglutinador. El proyecto ha creado capacidad técnica, asociativa y financiera en las asociaciones y las UZ para operación, mantenimiento y reparaciones básicas de las motobombas, así como para adquisición de combustible. Sin embargo, las asociaciones no tienen capacidad económica para la amortización de esos equipamientos, y en caso de una avería grave o inutilización completa de la motobomba no disponen de recursos para su reparación o sustitución. Así, se valora que esta intervención es sostenible solo a medio plazo. El uso de semillas nativas y los conocimientos en **prácticas agroecológicas** adquiridos por las asociaciones a través

de las capacitaciones realizadas por el proyecto se valoran como sostenibles a largo plazo, mientras que la capacidad de **comercialización de productos** de las asociaciones se verá probablemente reducida una vez finalizado el proyecto debido a que los costes de transporte son muy elevados en la zona de intervención. De la constatación de que todas las asociaciones realizaron asambleas anuales en 2022 y 2023, tienen órganos de dirección con segregación de responsabilidades y tienen en funcionamiento un sistema de pagamento de cuotas por parte de sus miembros, se concluye que son sostenibles a largo plazo, aunque sujetas al riesgo de parálisis por avería severa de la motobomba.

Aunque la **formación de nuevos promotores pecuarios** en los moldes de duración y contenidos del presente proyecto se mostró poco eficaz, las actividades pecuarias desarrolladas con **promotores del SDAE** parecen ser sostenibles a largo plazo, sujetas a la buena gestión que hagan los promotores de los ingresos obtenidos en sus actividades. También la **actividad pecuaria de la asociación *Jovens de Ndombe*** es sostenible, sujeta al riesgo de alguna enfermedad que cause mortalidad masiva del ganado caprino.

La completa legalización de **la UDCM y las UZ** conseguida con apoyo del proyecto, la existencia de órganos de dirección estructurados y elegidos a través de asambleas anuales y la construcción de la sede distrital de la UDCM garantizan la sostenibilidad formal de estas estructuras. Sin embargo, desde la finalización del proyecto y del apoyo a sus actividades, la operatividad de la UDCM y las UZ ha disminuido de forma significativa. El hecho de que los órganos de dirección de la UDCM y las UZ no reciban ninguna compensación económica, las dificultades logísticas del trabajo en la zona y el tratarse de estructuras aún muy recientes y con falta de cultura "sindicalista", hacen de la UDCM y las UZ unas estructuras sostenibles, pero aún débiles en la defensa de los intereses del campesinado en el distrito.

El conocimiento generado sobre **equidad de género** y los cambios de actitud y comportamiento sobre género verificados pueden ser sostenibles en cuanto comienzan a estar implantados en las comunidades y forman parte de un proceso de transformación en marcha. Con todo, la desestructuración de las comisiones de género verificada en el trabajo de campo de esta evaluación, junto con la ausencia de seguimiento, apoyo técnico y refuerzo del mandato institucional de las comisiones frente a sus comunidades por parte del SDSMAS, pueden comprometer a medio plazo la sostenibilidad de los efectos de la intervención de género del proyecto.

Se echa en falta el diseño e implementación de una **estrategia de salida** del proyecto para intentar afianzar algunos de los logros obtenidos.

Enfoque de género en desarrollo. Se valora el **enfoque de género en desarrollo como muy alto.**

El trabajo de campo de esta evaluación ha permitido verificar que uno de los puntos fuertes del proyecto ha sido su contribución efectiva al **aumento del conocimiento** y al proceso transformativo de **cambios de comportamiento** en las relaciones de género en el seno de comunidades y familias, en aspectos relativos a una mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas y la disminución de la sobrecarga de trabajo de las mujeres; empoderamiento de la mujer en el seno familiar; reducción de los episodios de VBG; y reducción de las uniones forzosas o prematuras. Las entrevistas realizadas permitieron detectar un **cambio de mentalidad de las mujeres** en las comunidades de intervención que se manifiesta en el tránsito desde una aceptación pasiva de la condición social de la mujer y el sufrimiento de abusos, a una actitud de rebeldía y lucha frente a esa situación desde la convicción de que las mujeres tienen derechos y la capacidad de transformar esa realidad.

Sostenibilidad ambiental. La valoración que se hace de la **sostenibilidad ambiental del proyecto es alta.**

En general, las actividades del proyecto tuvieron un **reducido impacto ambiental**. El proyecto no elaboró un **plano de tratamiento y gestión de los residuos** generados por sus actividades, aunque estos parecen

ser muy reducidos. El proyecto ha promovido algunas **prácticas que contribuyen a la sostenibilidad ambiental** y que pueden haber tenido impacto ambiental positivo, como la multiplicación y siembra variedades de semillas nativas, la utilización de técnicas agroecológicas, el combate a las quemadas y la disuasión de corte de árboles.

Respeto a la diversidad cultural. Se valora el **respeto a la diversidad cultural del proyecto como alto**.
Las **prácticas del proyecto** fueron sensibles a las especificidades culturales y estuvieron bien adaptadas a los usos y costumbres de las comunidades beneficiarias, que se han mostrado satisfechas en ese sentido. Este esfuerzo de adaptación cultural del proyecto fue reforzado por el enfoque participativo de gran parte de las actividades, que previamente eran acordadas con las asociaciones, y la utilización del changana, la lengua local, en las actividades del proyecto con las comunidades y asociaciones. La **intervención en género** del proyecto enfrentó algunos aspectos culturales para cuestionar y erradicar prácticas que atentan contra los derechos de las mujeres y la equidad de género, pero considerando la estrategia de involucración de los líderes comunitarios y de trabajo a través de las comisiones de género, podemos considerar que su enfoque estuvo también adaptado al contexto cultural de la intervención.

1.2. Recomendaciones

Recomendaciones específicas para este proyecto

1. Reforzar la estrategia de salida del proyecto. Se echa en falta el diseño e implementación de una estrategia de salida del proyecto para intentar afianzar algunos de los logros obtenidos. Algunos ejemplos de posibles elementos de esta estrategia son la entrega a las asociaciones de kits con repuestos de piezas y herramientas para reparación de las motobombas; negociación con suministradores locales para asegurar que accesorios y repuestos de las motobombas son vendidos en Mapai; realizar un estudio de mercado para identificar los proveedores de repuestos existentes; realización de un evento de diseminación de los resultados finales del proyecto con participación de todos los actores relevantes; negociación de compromisos formales por parte del SDAE y del SDSMAS para el seguimiento y apoyo de las asociaciones; negociación con UDCM y SDAE de un calendario mínimo de realización de una o dos reuniones anuales con las asociaciones.

2. Negociar con la UNAC la devolución del equipamiento de la oficina de la UDCM del proyecto anterior. Una vez construida la sede de la UDCM en este proyecto, puede ser formalmente solicitada de forma escrita a la UNAC la devolución del mobiliario adquirido en el proyecto anterior, que la UNAC retiró a otro local de la provincia debido a la falta de condiciones de la UDCM en ese momento para su conservación.

Recomendaciones específicas para un proyecto de continuidad en la misma zona de intervención

3. Reforzar el acompañamiento y la asistencia técnica a la UDM y las UZ
A pesar de los progresos verificados en el fortalecimiento de la UDCM y de las UZ será necesario reforzar el acompañamiento y apoyo del proyecto para consolidar los logros alcanzados y desarrollar las capacidades de estas estructuras como órganos representativos del campesinado. Algunas posibles actividades incluyen capacitación en incidencia; apoyo técnico para consolidar la estructura asociativa en el distrito; identificación de prioridades en defensa de las asociaciones; elaboración de planos de trabajo con detalle de objetivos, actividades y cronograma; apoyo técnico en la implementación de esos planos y en la realización de actividades de incidencia; etc.
4- Considerar ampliar la intervención pecuaria en próximos proyectos

Los resultados obtenidos por el proyecto con la experiencia de entrega de ganado caprino a una de las asociaciones, sin ser excelentes, parecen ser positivos y conviene considerar la posibilidad de diseñar una componente de apoyo a la cría pecuaria (ganado caprino y/o bovino) más robusta en futuros proyectos.

5- Reforzar la participación del PNL en el proyecto

Considerando que gran parte de la intervención es realizada en la zona tampón del Parque Nacional del Limpopo (PNL) junto con el hecho de que el conflicto humano – fauna bravía sea percibido como el principal problema por las asociaciones, resulta conveniente asegurar una mayor participación del PNL en la identificación, formulación e implementación del proyecto, acompañada de la identificación de actividades específicas a ser realizadas por el PNL.

6- Realizar un estudio coste / beneficio del uso de paneles solares para accionar sistemas de riego

La utilización energía solar como fuente de energía para los sistemas de riego tiene potenciales beneficios de reducción del impacto ambiental y los costes de combustible de las asociaciones, aumentando por tanto la sostenibilidad ambiental y económica de la intervención. Aunque este evaluador no tiene conocimiento técnico suficiente para hacer una recomendación acerca de la utilización de paneles solares para accionar los sistemas de riego, los potenciales beneficios sugieren la conveniencia de realizar un estudio coste-beneficio del uso de la energía solar como fuente de energía para los sistemas de riego

Recomendaciones generales para futuras intervenciones

7- Reforzar los procedimientos y el control de selección del personal clave del proyecto

Es conveniente que el proceso de selección y contratación del personal siga unos procedimientos básicos para asegurar que el proyecto contrata al personal más cualificado posible y garantizar la transparencia del proceso. Las buenas prácticas incluyen la elaboración de descripciones de tareas de las plazas abiertas, diseminación pública de esas plazas, y selección de los candidatos mediante un proceso de evaluación transparente, con criterios objetivos, claros y preestablecidos. Cuando la contraparte es una asociación, no se aconseja contratar para el proyecto a sus cuadros o directivos, aunque sí es adecuado que ejerzan la coordinación o supervisión general. Aunque el proceso de contratación esté gestionado por la contraparte, es importante que CIC Batá, como receptor directo del financiamiento, participe en los diferentes pasos del mismo y se guarde el derecho de aprobación final o veto de los candidatos, lo que debe estar descrito en el convenio firmado con la contraparte.

8- Reforzar y asegurar la capacidad de las contrapartes para asumir sus responsabilidades en la ejecución

Las ONG o asociaciones locales disponibles para colaborar en un proyecto de esta dimensión tendrán una mezcla de fortalezas y debilidades que es necesario identificar antes de iniciar la asociación para tomar decisiones informadas. Es importante realizar un proceso de diligencia debida (*due diligence*) tanto para verificar la idoneidad de la contraparte y su capacidad, como para identificar aquellas áreas en que necesitará apoyo para implementar el proyecto. Estas necesidades de apoyo identificadas deben entonces ser integradas en la formulación del proyecto, de forma que este podrá incluir una componente de capacitación institucional de la contraparte en las áreas identificadas.

9- Mejorar la definición del contenido técnico del proyecto

En cualquier proyecto resulta conveniente definir con alguna precisión el cuerpo de conocimiento técnico que el proyecto va a ejecutar o que desea transmitir, sea en su formulación o sea en el formato de un documento que sistematice esa información. Considerando que CIC Batá, y también ACOSADE, suelen implementar proyectos de desarrollo rural y comunitario con componentes de apoyo a la agricultura, de asociativismo y de equidad de género, sería conveniente desarrollar los contenidos técnicos de estas tres componentes para futuras intervenciones.

10- Mejorar la calidad de las formaciones / aprovechar las formaciones y las actividades de sensibilización del proyecto para ampliar la base de conocimiento y documental de la institución

Aunque las formaciones y actividades de sensibilización puedan ser facilitadas por personal de otras instituciones, el proyecto debe asegurar el liderazgo técnico mediante la identificación de los contenidos clave que se quiere transmitir y, basándose en ellos, la elaboración de términos de referencia de la formación o actividad. También siempre que posible, un guion, manual o módulo de formación, con detalle de la metodología utilizada, que puede ir acompañado de materiales de apoyo (materiales de IEC, etc.) La duración de las formaciones debe estar adaptada a los contenidos y a las necesidades de los participantes, y debe ser suficiente para asegurar la absorción de conocimientos. Considerando que CIC Batá y también ACOSADE suelen implementar proyectos de desarrollo rural y comunitario con componentes de apoyo a la agricultura, de asociativismo y de equidad de género, esos mismos proyectos constituyen una oportunidad para desarrollar guiones y/o manuales de formación y materiales pedagógicos que podrán ser utilizados en proyectos posteriores, ajustándolos al contexto en caso que sea necesario.

11- Mejorar la estrategia de las réplicas de las formaciones.

La realización de réplicas de las formaciones o de formaciones en cascada puede ser una buena estrategia para aumentar la eficacia de formaciones y sensibilizaciones en un contexto de recursos limitados. Para ello es necesario estructurar esta estrategia debidamente a varios niveles. La formación o sensibilización inicial debe estar diseñada con un enfoque de formación de formadores, asegurando una transmisión de conocimientos suficiente como para que los participantes estén capacitados para replicarla. Los participantes deben responsabilizarse para realizar réplicas y siempre que posible estar acompañados de alguien que pueda apoyarlos y complementar los contenidos. Debe implementarse también un sistema de registro de los participantes en las réplicas, considerando que son beneficiarios que reciben la formación del proyecto.

12- Asegurar la existencia de recursos para completar las infraestructuras y su equipamiento básico

En el caso de incluir construcción de infraestructuras es importante asegurar que existen recursos suficientes para completarlas en su totalidad en el marco del proyecto. Una infraestructura que no está completamente acabada, no es utilizada debidamente y no favorece la reputación y visibilidad de la organización. Lo mismo se aplica a la adquisición de los equipamientos básicos para que la infraestructura sea mínimamente operacional, que debe estar también prevista en la formulación y los recursos del proyecto.

13- Participar en los ejercicios anuales de planificación del PESOD.

La participación del proyecto en los procesos de planificación anuales del sector de tutela del gobierno distrital (PESOD) o provincial (PES), es una estrategia que, aparte de reforzar la colaboración, permite la inscripción de las actividades del proyecto en los planes del gobierno local, lo que resulta en mayor apropiación y visibilidad de la intervención. Esa inscripción puede también contribuir a la sostenibilidad, ya que una actividad que consta en el plano del gobierno tiene más visos de recibir algún apoyo o continuidad por parte del gobierno una vez finalizado el proyecto

14- Mejorar los procedimientos y herramientas de monitoreo

El monitoreo es una parte esencial del ciclo de proyecto y se proponen algunas sugerencias para mejorar los procedimientos y herramientas que pueden considerarse en futuras intervenciones, tales como realización de un estudio de base para cuantificación de indicadores del proyecto que así lo requieran; asegurar que la metodología utilizada para establecer los valores de base y los valores finales de los indicadores es la misma; asegurar que el conjunto de procedimientos y herramientas de monitoreo es diseñado en su totalidad como una actividad inicial del proyecto; elaborar un modelo o formulario estandarizado de informe de actividades de formación y sensibilización en formato de ficha breve;

identificar un oficial de monitoreo en el equipo; elaborar herramientas de recogida de datos adecuadas al contexto de la intervención y bases de datos ajustadas a las necesidades del proyecto; limitar el número de encuestas a ser realizadas dentro de un mismo proyecto; asegurar que el proyecto tiene la capacidad técnica para el diseño del protocolo del estudio así como para ejecución y análisis de los resultados del mismo; asegurar la capacitación técnica necesaria de la contraparte para la realización de las actividades de monitoreo que sean de su responsabilidad.

15- Evitar la utilización de fuentes de verificación secundarias si no respaldadas por fuentes primarias

Es importante que las fuentes de verificación sean objetivamente verificables siempre que posible, por lo que se desaconseja la utilización de fuentes secundarias, tales como informes realizados por la propia organización implementadora, cuando no soportados por documentos originales (fuentes primarias).

16- Reducir consumo de papel

El uso de papel puede ser reducido a través de diferentes medidas. La más pertinente es analizar la necesidad de imprimir o no los documentos del proyecto, que en muchos casos pueden existir solo en soporte digital. También reducir la extensión de los informes utilizando una ficha o modelo estandarizado que contenga las informaciones necesarias sin excesivo protocolo y que puede ser imprimida a dos caras cuando necesario. Otra medida puede ser la utilización de aplicaciones instaladas en teléfonos para realización de encuestas (por ejemplo, KoboCollect), en vez de formularios en papel.

17- Elaborar un plano de tratamiento y gestión de los residuos para cada proyecto.

Aunque el volumen de residuos generados pueda ser escaso, es conveniente que todos los proyectos tengan un plano de tratamiento y gestión de los residuos generados por sus actividades. Este plano debe identificar cuáles son esos residuos y determinar cómo deben ser tratados a partir del momento en que son generados hasta su tratamiento completo y adecuado

2. Introducción: antecedentes y objetivos de la evaluación.

El Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá (CIC Batá), recibió financiamiento de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través de su convocatoria de subvenciones a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) de 2021, para implementar un proyecto en asociación con la Asociación Comunitaria para la Salud y el Desarrollo (ACOSADE), con el objectivo principal de reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del distrito de Mapai (Mozambique) ante eventos climáticos. El proyecto dio continuidad a una intervención anterior mediante el proyecto 0C190/2017, realizada entre 2018 y 2019 por CIC Batá en asociación con la Unión Nacional de Campesinos (UNAC) en el mismo distrito, consolidando los procesos iniciados y grupos conformados en esa fase, a la vez que fortaleciendo la implicación en la ejecución y seguimiento de los titulares de obligaciones.

Una vez finalizado el proyecto estaba prevista la realización de una evaluación final externa con el doble objetivo de servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención para orientar futuras acciones, y servir para rendir cuenta a los agentes relevantes de la intervención, tanto en Andalucía como en Mozambique. Esta evaluación fue realizada entre los meses de junio y julio de 2024, e incluyó una visita de campo a las localidades de intervención entre los días 23 y 29 de junio. Se presenta seguidamente el informe de la evaluación final externa del proyecto 0C042/2021, *"Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del distrito de Mapai ante eventos climáticos",* financiado por la AACID e implementado por CIC Batá en asociación con ACOSADE.

Como descrito en los Términos de Referencia (TdR) para la prestación de servicios (ver anexo 1), esta evaluación final verifica el cumplimiento de los siguientes criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- Eficacia, en qué medida fueron alcanzados los resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación del proyecto a partir de las actividades definidas.
- Eficiencia, o la relación entre los resultados obtenidos y los recursos investidos, así como los factores que influenciaran esa eficiencia.
- Impacto, o la contribución de la intervención a la consecución del objetivo general y los efectos inmediatos sobre los beneficiarios y otros actores que pueden ser razonablemente atribuidos al proyecto evaluado.
- Sostenibilidad, o continuidad en el tiempo de los efectos generados por el proyecto.
- Apropiación y fortalecimiento institucional, o la participación de las instituciones locales en intervención y los resultados de la intervención en relación al fortalecimiento institucional.
- Enfoque de género en desarrollo, o la contribución de la intervención a la equidad de género.
- Sostenibilidad ambiental, o el impacto ambiental de la intervención.
- Respeto de la diversidad cultural, o la inclusividad de la intervención en relación con la diversidad cultural de los beneficiarios.

La evaluación ha sido realizada en su totalidad por un único especialista, Jordi Fernández, director de Sunbird Consulting E.I., con vasta experiencia en la implementación y gestión de proyectos de desarrollo en Mozambique y otros países, así como en la realización de evaluaciones de proyectos. Jordi ha sido responsable por el diseño de la metodología, por la recogida de información y evidencias y por la elaboración de este informe de la evaluación.

3. Descripción del proyecto objeto de evaluación

Proyecto, título / objetivo general: Proyecto 0C042/2021, "*Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del Puesto Administrativo de Mapai ante eventos climáticos"*

Plazo de ejecución del proyecto: 24 meses, de 1 de febrero de 2022 hasta 31 de enero de 2024, ampliado hasta el 30 de abril de 2024 a pedido de CIC Batá y aprobado por AACID en carta de 11 de enero de 2024.

Presupuesto total: 316.008 Eur.

Financiador: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID - 300.000 Eur) en coparticipación con CIC Batá (16.008 Eur).

Área geográfica de intervención: distrito de Mapai, provincia de Gaza, Mozambique.

Objetivo específico: Incrementada la capacidad de adaptación al cambio climático de la población de 14 comunidades rurales

Resultados esperados:
Resultado esperado R1: Estimulada la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático
Resultado esperado R2: Fortalecida la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria
Resultado esperado R3: Promovida la equidad de género en las comunidades

Contraparte: la Asociación Comunitaria para la Salud y Desarrollo (ACOSADE), una ONG mozambiqueña con sede en la localidad de Chicumbane, en la provincia de Gaza, que implementa proyectos en esa provincia desde 2003, el año de su fundación. Como indica la página web de la asociación, los principales objetivos de ACOSADE son el desarrollo de las comunidades rurales y la contribución a la reducción de la pobreza, y las principales áreas de intervención son la protección del medio ambiente, la educación, el desarrollo rural y la lucha contra el HIV/SIDA. ACOSADE ha implementado proyectos de base comunitaria de diversas temáticas (mitigación de cambios climáticos, mitigación de los efectos del HIV/SIDA, prevención de malaria, tierras, conservación y gestión de recursos naturales, apicultura, etc.) con financiamiento de diferentes donantes, tales como N'weti, Plan Presidencial de Emergencia para Alivio del SIDA (PEPFAR), Iniciativa para Tierras Comunitarias (iTC-F), Consejo Nacional Contra HIV/SIDA (CNCS), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), o Solidaritätsdienst International e.V. (SODI), entre otros. En coordinación y comunicación permanente con CIC Batá, a quien rinde cuentas en el marco del proyecto, ACOSADE es la organización responsable de implementar el proyecto y que vela por la consecución de sus resultados y objetivos.

Otras entidades con participación significativa en el proyecto: la Unión Distrital de Campesinos de Mapai (UDCM), que constituye el máximo nivel organizativo del campesinado en el territorio y garantía de la defensa de sus intereses. Se trata de una entidad creada en el marco del anterior proyecto implementado por CIC Batá en la zona y que, a causa de la pandemia de covid-19, no pudo concluir su proceso de legalización y desarrollar su trabajo durante el periodo transcurrido entre ambos proyectos.

Población destinataria directa: el proyecto pretendía beneficiar como población destinataria directa a las familias de las 500 personas campesinas que forman parte de 19 asociaciones agrícolas, totalizando 2.400 titulares de derechos (1.229 mujeres y 1.171 hombres).

4. Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación.

El trabajo de evaluación se ha llevado a cabo sobre la base del siguiente planteamiento de premisas metodológicas:

1**. Objetividad**: los análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se han basado en la información disponible y en evidencia contrastable.

2. **Alineación con los TdR propuestos**: la evaluación ha seguido los TdR de modo a asegurar que las necesidades de CIC Batá y del proyecto han sido satisfechas.

3. **Comunicación y coordinación**: el consultor ha trabajado de forma coordinada con CIC Batá asegurando la comunicación, coordinación y flujo de información necesarios.

4. **Participación**: esta evaluación se ha llevado a cabo garantizando un enfoque que ha asegurado la participación de todos los actores relevantes implicados en el proyecto.

5. **Aprendizaje**: las conclusiones y recomendaciones de la evaluación están orientadas de forma a servir como herramienta de aprendizaje para orientar y mejorar futuras acciones.

La evaluación se ha realizado en tres fases:

Fase I - Fase preparatoria: reunión de lanzamiento, estudio de gabinete, desarrollo de herramientas de evaluación y plan de trabajo.

El primer paso de la fase I o preparatoria fue la celebración de una reunión de lanzamiento con CIC Batá. Posteriormente el consultor llevó a cabo un estudio de gabinete en el que identificó, recopiló y analizó la documentación relevante de la intervención (ver anexo 2). Seguidamente el consultor desarrolló los detalles metodológicos y la matriz de evaluación (ver anexo 3), que fue compartida con CIC Batá y validada. Finalmente, fueron elaboradas las herramientas para la recogida de información en el trabajo de campo, los guiones de las entrevistas semiestructuradas y de las reuniones en grupo.
También en la fase preparatoria, el consultor elaboró, con el apoyo de CIC Batá y ACOSADE el plan de trabajo completo para la evaluación y la agenda del trabajo de campo, con detalle de las reuniones y entrevistas con las partes interesadas del proyecto a ser celebradas en la siguiente fase del ejercicio.

Fase II – Trabajo de Campo. Recopilación de información y evidencias. Entrevistas, reuniones, observación directa y conclusiones preliminares.

La fase II se desarrolló practicamente en la totalidad entre Chicumbane y el distrito de Mapai, y consistió en la recopilación de evidencias a través de la realización de entrevistas semiestructuradas con los principales actores implicados en el diseño, gestión, ejecución y supervisión del proyecto, reuniones con grupos de beneficiarios y entrevistas abiertas con otros actores. El número de participantes en las reuniones en grupo con las asociaciones se limitó a 10 personas para asegurar la correcta facilitación de las sesiones y garantizar la contribución de todos los participantes. En total fueron realizadas 24 entrevistas y reuniones con la participación total de 54 personas (ver anexo 4)

Estas actividades fueron complementadas con la observación directa de los resultados de algunas actividades específicas del proyecto (campos de cultivo de las asociaciones, insumos suministrados por el proyecto, funcionamiento de las motobombas, construcción de la oficina de la UDCM, etc.), y con la revisión directa de todas las fuentes de verificación (FV) relevantes y disponibles de indicadores y actividades del proyecto.

Fase III - Análisis de datos e información y elaboración del informe de evaluación

Sobre la base del trabajo realizado en las fases I y II de la evaluación y del análisis de los datos e información obtenidos y disponibles, el consultor elaboró un borrador del informe final de evaluación siguiendo la estructura detallada en los TdR de la evaluación, que fue compartido con CIC Batá. Una vez revisado y comentado por CIC Batá y por ACOSADE, el consultor produjo la versión final del informe.

5. Limitaciones de la evaluación

No fue posible contar con las versiones finales de los informes técnico y financiero del proyecto como documentos de soporte de la evaluación, aunque CIC Batá y ACOSADE hicieron un esfuerzo para elaborar una versión preliminar del informe técnico final que fue de gran ayuda. El carácter provisional de este informe hizo que a lo largo de la evaluación fuese necesario revisar la cuantificación de algunos indicadores y también algunos datos de actividades. CIC Batá también compartió con el consultor información preliminar acerca de la ejecución financiera de cada partida presupuestaria al final del proyecto, que fue también muy útil para el análisis de la eficiencia.

De forma general, aunque el trabajo con versiones preliminares de los informes resultó un poco más trabajoso, la valoración final es que no han existido limitaciones relevantes que hayan socavado el resultado final de esta evaluación y la información disponible ha sido suficiente para emitir una opinión.

6. Análisis y resultados de la evaluación.

6.1 - Análisis de la eficacia

Cuestiones clave a responder

- Alcance del objetivo específico y de los resultados esperados
- Alcance de otros logros no previstos
- Adecuación de las fuentes de verificación de la intervención
- Adecuación de las herramientas y procedimientos de monitoreo del proyecto
- Influencia de factores externos en la ejecución del proyecto (covid-19, otros)

Alcance del objetivo específico y de los resultados esperados

Resultado esperado R1: Estimulada la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático

Evaluación de los indicadores del resultado 1

R1: Estimulada la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático	Valor inicial	Valor esperado a final del proyecto	Valor alcanzado	Porcentaje de alcance del indicador
I1.R1: Aumentada en un 10% la productividad agrícola mediante el riego de tierra cosechada	120 toneladas	132 toneladas	207,2 toneladas (Producción aumentada en 73%)	730%
I2.R1: El 30% de la superficie de las asociaciones es cultivada con variedades resistentes a la sequía	17%	30%	36,6%	122%
I3.R1: Incrementado un 15% la facturación de las asociaciones por la venta de excedentes agrícolas	0%	15%	3.856.453 MZN em 2023 (incremento 29%)	194%
I4.R1: Reducida un 5% la muerte del ganado atendido por los promotores pecuarios	Mortalidad de ganado de 14%	Mortalidad de 9%	Mortalidad de 0,13% (reducción de 13,87%)	278%

Los indicadores del R1 se consideran pertinentes, adecuados y bien definidos, con excepción del indicador IR1, que está expresado en términos de medición de la productividad (producción por unidad de superficie o producción en relación con insumos), mientras que el proyecto está midiendo la producción (kg de cosecha). Este evaluador entiende que el error está en la definición del indicador, que debería estar expresado como *Aumentada en un 10% la producción agrícola mediante el riego de tierra cosechada.*

El valor inicial del indicador I3R1 no fue bien definido y debería haber sido expresado no como porcentaje (0%) sino como el valor em meticales (MZN) facturado por las asociaciones en la venta de excedentes agrícolas en la campaña 2021, permitiendo así la comparación con el valor de las ventas al final del proyecto y cuantificar el porcentaje de incremento.

I1R1: Aumentada en un 10% la productividad agrícola mediante el riego de tierra cosechada. Las fuentes de verificación disponibles indican que las asociaciones apoyadas por el proyecto han pasado de una producción de 120 toneladas de productos agrícolas en la campaña 2021, a una producción total de 207,2 toneladas en la campaña 2023, lo que equivale a un aumento de 73%, muy superior al 10% previsto en el indicador. Sin embargo, cabe destacar que las fuentes de verificación disponibles (*Informes de producción de los años 2022 y 2023*) son fuentes secundarias elaborados por el proyecto.

Con la salvedad acerca de la medición de la producción y no de la productividad, con los datos disponibles se puede dar el indicador I1R1 por alcanzado.

I2.R1: El 30% de la superficie de las asociaciones es cultivada con variedades resistentes a la sequía.

El valor inicial de este indicador procede del *Informe sobre producción y comercialización de la campaña agrícola 2018/2019* realizado en el anterior proyecto implementado por CIC Batá en la zona, y se refiere únicamente al cultivo de maíz y boniato. Según la FV disponible (*Plano de siembra de cultivos resistentes a la sequía del periodo febrero de 2023 a enero de 2024*), las asociaciones sembraron con maíz y boniato, variedades resistentes a la sequía, un total de 67,375 hectáreas de las 184,3 hectáreas disponibles, lo que equivale a un 44% de la superficie total de las asociaciones, y a un alcance del 122% de la meta prevista del indicador (30%).

Conviene notar que la FV utilizada para medir este indicador se considera inadecuada, puesto que no es apropiado medir la superficie cultivada a través de un plano de siembra que, como tal, puede o no cumplirse. Adicionalmente, también en este caso, la FV es secundaria y elaborada por el proyecto.

En base a la información disponible, y con las limitaciones mencionadas, se puede afirmar que el indicador I2R1 fue alcanzado.

I3.R1: Incrementado un 15% la facturación de las asociaciones por la venta de excedentes agrícolas.

El valor inicial de este indicador debería haber sido expresado no como porcentaje (0%) sino como el valor em MZN facturado por las asociaciones en la venta de excedentes agrícolas en la campaña 2021, permitiendo así cuantificar el porcentaje de incremento de las ventas al final del proyecto. En ausencia de esa información, el cálculo del indicador fue realizado calculando el incremento de las ventas de la campaña 2023 en relación a la campaña 2022. Según las fuentes de verificación disponibles mientras la facturación total de las asociaciones en 2022 fue de 3.005.761 MZN, en 2023 fue de 3.856.453 MZN, lo que corresponde a un incremento de 29%, y a un alcance de 194% del valor esperado de este indicador al final del proyecto.

Conviene señalar que las FV disponibles (*Informes de ventas de los años 2022 y 2023*), como en los casos anteriores, son fuentes secundarias elaboradas por el proyecto.

Con las FV disponibles se puede dar el indicador I3R1 por alcanzado.

I4.R1: Reducida un 5% la muerte del ganado atendido por los promotores pecuarios.

Las fuentes de verificación disponibles indican que la mortalidad del ganado en las comunidades de intervención del proyecto, cuyo valor inicial era del 14% segundo el *Informe sobre mortalidad del ganado bovino en las 11 comunidades del distrito de Mapai de 2017*, fue drásticamente reducida, hasta un porcentaje de apenas 0,13% en el año 2023. De este modo, la mortalidad del ganado fue reducida en 13,87%, lo que corresponde a equivalente un alcance de 278% de la meta de 5% prevista en el indicador.

Al igual que en casos anteriores, es importante reseñar que la FV disponible (*Informe de pecuaria 2023*) es una fuente secundaria elaborada por el proyecto. En este caso, y dado que la tasa mortalidad del ganado registrada se dividió por más de 100 entre 2017 y 2023 no se descarta la posibilidad de algún error o la utilización de metodologías diferentes en la recogida de datos en esos dos años.

Con la información disponible, podemos afirmar que el indicador I4R1 fue alcanzado.

R1: Valoración de la ejecución de las actividades planificadas

La siguiente tabla resume la ejecución de las actividades planificadas del R1.

Resultado esperado R1: Estimulada la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático	
A1.R1: Dar asistencia técnica en 19 asociaciones	Actividad ejecutada. Aunque en la identificación y la formulación del proyecto se contemplaba el trabajo en 19 asociaciones, antes del inicio tres de ellas comenzaron a ser apoyadas por un proyecto de la ONG *Save the Children* y no fueron finalmente incluidas en la componente agropecuaria del proyecto. Las 16 asociaciones agrícolas restantes recibieron asistencia técnica de tres técnicos agrícolas del proyecto. En las asociaciones se montaron campos de demostración de resultados. Fueron adquiridos y distribuidos a las asociaciones tuberías para riego y 8 motobombas con sus respectivos accesorios. También se entregaron

	algunas herramientas de trabajo agrícola, así como semillas variadas. Una de las asociaciones (Jóvenes de Ndombe) recibió también 10 cabezas de ganado caprino para el fomento pecuario. Finalmente, fueron también adquiridos tres kits veterinarios para su uso por los técnicos y promotores en la asistencia pecuaria.
A2.R1: Establecer campos de multiplicación y rescate de semillas locales	Actividad ejecutada. Fueron establecidos en las asociaciones campos de producción de semillas de diferentes cultivos.
A3.R1: Capacitar en gestión de la producción y comercialización	Actividad ejecutada. Un total de 56 personas miembros de las asociaciones (43 mujeres y 13 hombres) participaron en las formaciones en gestión de la producción y comercialización realizadas por el proyecto en noviembre de 2023 (28 participantes) y enero de 2024 (28 participantes). Las formaciones tuvieron una duración de dos días cada una, y fueron facilitadas por técnicos del SDAE.
A4.R1: Capacitar a familias y promotores pecuarios en el manejo sanitario, alimentario y reproductivo de animales	Actividad ejecutada. Un total de 102 personas miembros de las asociaciones (47 mujeres y 55 hombres) participaron en las formaciones de un día de duración realizadas por el proyecto entre octubre y noviembre de 2023 (51 participantes) y enero de 2024 (51 participantes), facilitadas por técnicos del SDAE.
A5.R1: Celebrar ferias agropecuarias	Actividade ejecutada. El proyecto apoyó la realización de un total de 6 ferias: tres en 2022 (dos en agosto y una en noviembre), todas ellas en la sede distrital de Mapai; dos en 2023 (agosto y noviembre) en la sede del distrito vecino de Chicualacuala; y una en enero de 2024, en Mapai. Según el *Informe final de las ferias agrícolas del proyecto*, un total de 619.150 MZN fueron comercializados por las asociaciones agrícolas participantes en las ferias.
A6.R1: Capacitar en técnicas de conservación y procesamiento de la producción agrícola	Actividad ejecutada. Un total de 98 personas miembros de las asociaciones (70 mujeres y 28 hombres) participaron en las formaciones de conservación y procesamiento de la producción agrícola de un día de duración realizadas por el proyecto en agosto de 2022 (51 participantes) y octubre de 2023 (47 participantes), facilitadas por técnicos del SDAE.

Otras actividades no incluidas en el plano de trabajo del proyecto:

Capacitación de las asociaciones en mantenimiento de las motobombas	Actividad no incluida en el plano de trabajo, pero ejecutada. Para responder a la necesidad de garantizar el mantenimiento básico de las ocho motobombas entregadas por el proyecto a las asociaciones fueron realizadas en 2022 tres formaciones de un día de duración con un total de 42 participantes en los meses de marzo (22 participantes), junio (5 participantes) y octubre (15 personas).
Apoyar la realización de brigadas móviles en las comunidades	A pedido de los SDSMAS el proyecto apoyó en noviembre de 2022 la realización de brigadas móviles de salud en algunas comunidades de intervención para prevención de la covid-19 y vacunación.

Resultado esperado R2: Fortalecida la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria.

Evaluación de los indicadores del resultado 2.

R2: Fortalecida la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria	Valor inicial	Valor esperado a final del proyecto	Valor alcanzado	Porcentaje de alcance del indicador
I1.R2: Las dos Uniones de Zona y la UDCM cuentan con sus estatutos publicados oficialmente y, esta última, también con el DUAT	0	3	3	100%

I2.R2: Aumentada la conciencia y práctica asociativa del 35% de los miembros de las asociaciones agrícolas	0	217	410	189%
I3.R2: Las 14 comunidades tienen mayores conocimientos sobre sus derechos a la gestión del territorio	0	14	14	100%

Todos los indicadores del R2 se consideran pertinentes, adecuados y bien definidos.

I1.R2: Las dos Uniones de Zona y la UDCM cuentan con sus estatutos publicados oficialmente y, esta última, también con el DUAT

Tanto la UDCM como las dos UZ del proyecto culminaron el proceso de legalización emprendido por el proyecto con la publicación de sus estatutos en el *Boletim da República* (BR) de 29 de agosto de 2023. El BR es el mecanismo competente para la publicación y difusión de leyes, disposiciones y otros actos que deban publicarse en Mozambique. La publicación de los estatutos de las tres entidades en el BR supone la legalización completa al nivel nacional, permitiendo incluso la apertura de cuentas bancarias. Adicionalmente, en junio de 2024 fue atribuido a la UDCM el título de Derecho de Uso y Aprovechamiento de Tierra (DUAT) de la parcela donde el proyecto construyó su oficina.

De este modo, este indicador se puede considerar alcanzado.

I2.R2: Aumentada la conciencia y práctica asociativa del 35% de los miembros de las asociaciones agrícolas.

La meta de este indicador fue establecida en aumentar la conciencia y práctica asociativa de 194 miembros de las asociaciones, correspondiente al 35% del total de los 555 miembros que tenían en el momento de elaborar la propuesta. El número de miembros se incrementó durante el periodo de implementación y al final del proyecto, según las informaciones recibidas por este evaluador, las asociaciones están integradas por un total de 622 personas. Siendo así, la meta prevista por el indicador de 35% de esos integrantes resulta en por lo menos 217 miembros con mayor práctica asociativa. Según las FV disponibles (*Informes de las capacitaciones en asociativismo)*, las diferentes formaciones en asociativismo realizadas con las asociaciones agrícolas a lo largo del proyecto, contaron con un total de 315 participantes, de los cuales 215 (68%) fueron mujeres, y 100 (32%) fueron hombres. Sin embargo, este número está sujeto a repetición porque el mismo individuo pudo participar en más de una de estas formaciones. Por otro lado, el simple hecho de participar en una formación resulta en un aumento del conocimiento, pero no necesariamente en un aumento de la práctica asociativa. Por ello en esta evaluación se consideró mejor cuantificar el indicador a través del número de miembros que participaron en las asambleas anuales de las asociaciones realizadas en noviembre de 2023, que refleja mejor la práctica asociativa efectiva. Según las FV disponibles (listas de presencia), la totalidad de las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto realizaron asambleas anuales y participaron en ellas 410 miembros (66% del total de 622 miembros), lo que equivale a un alcance de 189% de la meta planificada del indicador.

Las fuentes de verificación disponibles permiten concluir que este indicador fue alcanzado.

I3.R2: Las 14 comunidades tienen mayores conocimientos sobre sus derechos a la gestión del territorio

Las fuentes de verificación previstas para este indicador incluían los Informes de las sesiones de divulgación de la Ley de tierras y de la Ley de bosques y fauna salvaje, así como cuestionarios de aptitudes y prácticas. Sin embargo, la utilización de estos últimos se vio limitada por algunos errores metodológicos (ver la sección de análisis de las herramientas y procedimientos de monitoreo del proyecto), por lo que el análisis del alcance de este indicador se basa apenas en la participación de miembros de las 14 comunidades de intervención en las sesiones de divulgación. Según la información disponible (*Informe de capacitación sobre la Ley de tierras*), un total de 624 miembros de las 14 comunidades, de los cuales 224 (36%) hombres e 400 (64%) mujeres, participaron en las sesiones de divulgación, por lo que podemos asumir que adquirieron mayores conocimientos.

Con las FV disponibles este indicador puede por tanto considerarse alcanzado.

R2: Valoración de la ejecución de las actividades planificadas

La siguiente tabla resume la ejecución de las actividades planificadas del R2.

Resultado esperado R2: Fortalecida la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria	
A1.R2: Capacitar en asociativismo, liderazgo y participación a l a estructura del movimiento campesino	Actividad ejecutada. Un total de 315 personas miembros de las asociaciones (215 mujeres y 100 hombres) participaron en las formaciones en asociativismo realizadas por el proyecto en junio de 2022 (35 participantes), mayo de 2023 (198 participantes) y enero de 2024 (82 personas). Las formaciones tuvieron una duración de entre uno y dos días, y fueron facilitadas por técnicos del SDAE.
A2.R2: Completar el proceso de legalización de la UDCM y las Uniones de Zona	Actividad ejecutada. Fueron legalizadas la UDCM y las dos Uniones de Zona y publicados sus estatutos en el BR, confiriéndoles así personalidad jurídica, incluyendo capacidad de apertura de una cuenta bancaria. Adicionalmente la UDCM adquirió el DUAT con apoyo del proyecto.
A3.R2: Construir la oficina de la UDCM	Actividad parcialmente ejecutada. Fue construida la oficina sede de la UDCM en la villa sede del distrito de Mapai, bajo supervisión de un albañil encargado del trabajo. Sin embargo, en el momento de realizar la evaluación esta oficina no cuenta con instalación de agua (solo existe un grifo en el patio), sanitarios ni acceso a energía eléctrica y tampoco con mobiliario u cualquier otro equipamiento, por lo que no está operacional.
A4.R2: Celebrar intercambios de experiencias entre uniones distritales sobre organización, liderazgo y participación	Actividad ejecutada. El proyecto apoyó la realización de dos intercambios de experiencias, uno con la UDCM y la UZ de Mahatlane, (noviembre de 2023, distrito de Chicualacuala, 40 participantes - 25 mujeres y 15 hombres) y otra con la unión de cooperativas agrarias de Chokwe (diciembre de 2023, 19 participantes - 9 mujeres y 10 hombres).
A5.R2: Organizar las asambleas anuales de la UDCM y las UZ	Actividad ejecutada. A finales de 2023 se realizaron asambleas anuales de rendición de cuentas en la UDCM, las dos UZ y también las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto en la componente de asociacionismo.
A6.R2: Realizar visitas y reuniones periódicas de la UDCM con las asociaciones	Actividad parcialmente ejecutada. Están documentadas apenas cuatro visitas de la UDCM a las asociaciones a lo largo del proyecto, un número extremamente reducido, aún más si tomamos en consideración que estas visitas no incluyeron a todas las asociaciones. Tratándose de una actividad importante para la consolidación de la incipiente estructura asociativa de la UDCM en el distrito, no ha sido posible obtener una respuesta clara al porqué de este bajo número de

	visitas y reuniones más allá de las dificultades de transporte en la zona, que podrían haber sido minimizadas con apoyo de los vehículos del proyecto.
A7.R2: Capacitar sobre participación de la sociedad civil en los espacios de incidencia	Actividad ejecutada. Un total de 150 personas miembros de las asociaciones (104 mujeres y 46 hombres) participaron en las capacitaciones sobre espacios de incidencia realizadas por el proyecto en marzo de 2023 (81 participantes) y diciembre del mismo año (69 participantes). Las formaciones tuvieron una duración de un día y fueron facilitadas por la delegada del Instituto de Patrocinio y Asistencia Jurídica (IPAJ) en el distrito de Mapai.
A8.R2: Realizar charlas de divulgación de la Ley de tierras y la Ley de bosques y fauna salvaje	Actividad ejecutada. El proyecto realizó en abril de 2023 un total de 14 charlas en igual número de comunidades sobre la Ley tierras y la Ley bosques y fauna salvaje, en las cuales participaron un total de 264 personas (157 mujeres y 107hombres). Las charlas fueron realizadas por el supervisor de ACOSADE.
A9.R2: Promover diálogos comunitarios para reducir el conflicto persona - fauna bravía	Actividad ejecutada. En junio de 2022 se llevaron a cabo cuatro reuniones comunitarias facilitadas por el un gestor sénior del PNL, tres de ellas en comunidades con un total de 42 participantes (16 mujeres y 26 hombres) y otra con el Gobierno Distrital. Ya en enero de 2024 fue realizada una reunión entre el PNL, el gobierno distrital y representantes de las comunidades con un total de 42 participantes (15 mujeres y 27 hombres). En ambas actividades las comunidades de la zona de intervención expresaron sus problemas en relación a la destrucción de los huertos por animales salvajes.
A10.R2: Realizar charlas de sensibilización sobre cambio climático y gestión sostenible de los recursos naturales	Actividad ejecutada. En el mes de octubre de 2023 se llevaron a cabo charlas de sensibilización sobre cambio climático y gestión sostenible de los recursos naturales, con un total de 50 participantes (28 mujeres y 22 hombres), facilitadas por un técnico del SDAE

Resultado esperado R3: Promovida la equidad de género en las comunidades

Evaluación de los indicadores del resultado 3.

R3: Promovida la equidad de género en las comunidades	Valor inicial	Valor esperado a final del proyecto	Valor alcanzado	Porcentaje de alcance del indicador
I1.R3: En cada unión de zona funciona una comisión de género capacitada con un plan de trabajo establecido	0	2	2	100%
I2.R3: 60 mujeres sienten que han mejorado su vida personal gracias a la asistencia domiciliaria de las comisiones de género	0	60	>60	>100%
I3.R3: Aumentada la conciencia del 10% de la población sobre las desigualdades existentes entre mujeres y hombres	0	700	>700	>100%

Todos los indicadores del R3 se consideran pertinentes, adecuados y bien definidos.

I1.R3: En cada unión de zona funciona una comisión de género capacitada con un plan de trabajo establecido

El proyecto reactivó y capacitó dos comisiones de género, una en cada UZ, que estuvieron operativas desde que fueron capacitadas en febrero de 2023 hasta el final del proyecto. Durante ese periodo, y con apoyo técnico y logístico del proyecto, las comisiones de género realizaban una planificación básica de sus actividades, implementaron diferentes actividades de sensibilización y participaron en reuniones y

actividades formativas. Sin embargo, desde la conclusión del proyecto la capacidad operativa de las comisiones se vio mermada de forma importante (ver el análisis de la sostenibilidad de este informe).

Podemos afirmar que al final del proyecto la meta de este indicador fue alcanzada.

I2.R3: 60 mujeres sienten que han mejorado su vida personal gracias a la asistencia domiciliaria de las comisiones de género

El proyecto realizó en enero de 2024 una encuesta sobre la promoción de la igualdad de género en las comunidades de intervención en el que participaron 90 miembros de la comunidad (70 mujeres y 20 hombres), incluyendo líderes comunitarios y miembros de asociaciones. El estudio pecó de algunos errores metodológicos en el diseño, implementación y análisis de los resultados (ver la sección de análisis de las herramientas y procedimientos de monitoreo del proyecto). Aun así, el análisis de los cuestionarios permite afirmar que más de 60 de las mujeres entrevistadas respondieron afirmativamente a la pregunta *¿Cree que su vida como mujer ha cambiado a raíz de la intervención del proyecto en la revitalización de los comités de género?* Este dato se ha visto confirmado en las entrevistas a asociaciones y otras entidades llevadas a cabo durante el trabajo de campo realizado en esta evaluación, que han permitido verificar un elevado impacto de las actividades de promoción de igualdad de género realizadas por el proyecto.

Con las FV disponibles se puede afirmar que este indicador ha sido alcanzado.

I3.R3: Aumentada la conciencia del 10% de la población sobre las desigualdades existentes entre mujeres y hombres.

Según el formulario de presentación del proyecto a la AACID, la población destinataria son aproximadamente un total de 2.400 titulares de derechos que representan el 34% de la población de las 14 comunidades en las que se ubican dichas asociaciones. De ahí se infiere que la población total de las 14 comunidades es de aproximadamente 7.000 personas, y por lo tanto el 10% de la población son aproximadamente 700 personas.

Las fuentes de verificación disponibles indican que a lo largo del proyecto la totalidad de los 622 miembros de las asociaciones, así como un gran número de miembros de la comunidad, participaron en una o más actividades de sensibilización sobre las desigualdades entre hombres y mujeres. Los registros disponibles no permiten cuantificar el número total exacto de personas participantes porque muchas de estas actividades pueden implicar el contaje del mismo individuo dos o más veces. Sin embargo, resulta evidente que el número de miembros de las comunidades diferentes que han participado en actividades de sensibilización sobre las desigualdades de género es muy superior a la meta de 700 personas.

Este indicador puede por consiguiente considerarse alcanzado.

R3: Valoración de la ejecución de las actividades planificadas

La siguiente tabla resume la ejecución de las actividades planificadas del R3.

Resultado esperado R3: Promovida la equidad de género en las comunidades	
A1.R3: Realizar acciones de sensibilización sobre género y diversidad en las comunidades	Actividad ejecutada. Entre mayo y noviembre de 2023 un total de 402 miembros de las comunidades (285 mujeres y 117 hombres) participaron en charlas de sensibilización sobre género y diversidad y de prevención de la Violencia Basada en el Género (VBG), facilitadas por la técnica de género de ACOSADE.

A2.R3: Capacitar a las comunidades sobre la ley de familia, las uniones forzosas y salud sexual y reproductiva	Actividad ejecutada. Un total de 207 personas miembros de las comunidades (142 mujeres y 65 hombres) participaron en las capacitaciones sobre la ley de familia, las uniones forzosas y salud sexual y reproductiva realizadas por el proyecto en tres momentos diferentes: septiembre de 2022 (61 participantes, facilitada por la delegada del IPAJ en el distrito de Mapai); junio de 2023 (45 participantes, facilitada por la técnica de género del proyecto); y enero de 2024 (101 participantes, facilitada por una técnica de los SDSMAS).
A3.R3: Capacitar a grupos de las comunidades sobre abordajes,contenidos y técnicas de teatro del oprimido	Actividad ejecutada. Un total de 33 personas (23 mujeres y 10 hombres) provenientes de las 14 comunidades participaron en una capacitación sobre teatro del oprimido realizada en el mes de mayo de 2023, con una duración de cinco días. El facilitador fue un técnico de los SDSMAS con experiencia en teatro que realizó la formación a título individual. En octubre de 2023 el proyecto realizó tres sesiones de capacitación continua y monitoreo de los grupos capacitados, de dos días de duración cada una, que contaron con la participación de un total de 49 personas (33 mujeres y 16 hombres). En total fueron creados tres grupos de teatro que representaron piezas teatrales en el seno de las propias asociaciones, en las capacitaciones y también en las reuniones en las comunidades.
A4.R3: Capacitar a las comisiones de género de las Uniones de Zona	Actividad ejecutada. Un total de 24 personas miembros de las comunidades participaron en las capacitaciones de las comisiones de género de las UZ realizadas por el proyecto en febrero de 2023. Las formaciones tuvieron una duración de un día y fueron facilitadas por un técnico de los SDSMAS. Posteriormente, en el mes de junio del mismo año la técnica de género del proyecto formo nueve miembros adicionales, resultando en un total de 33 personas (28 mujeres y 5 hombres) miembros de las comisiones de género.
A5.R3: Celebrar encuentros de las comisiones de género	Actividad ejecutada. Fueron realizados dos encuentros de las comisiones de género con las respectivas uniones de zona.
A6.R3: Implementar acciones de sensibilización sobre embarazos precoces, uniones forzosas y salud sexual reproductiva en lascomunidades	Actividad ejecutada. Entre abril y junio de 2023 las comisiones de género realizaron diversas acciones de sensibilización en las comunidades de intervención. Están documentadas cuatro charlas sobre uniones forzadas, VBG y derecho de familia realizadas entre abril y junio de 2023, a las que asistieron un total de 122 personas (82 mujeres y 40 hombres). Tomando en cuenta que el proyecto fue implementado en 14 comunidades el número de charlas realizadas es muy bajo. El proyecto informa de la realización de 287 visitas domiciliarias en 2023, que permitieron sensibilizar un total de 1,964 personas (1,105 mujeres y 963 hombres). Es relevante notar que no existen registros en origen de participantes en estas actividades. Por otro lado, esas cifras presuponen una ratio de casi 7 personas receptoras de sensibilización en temas de género (adolescentes o adultas) por visita domiciliar, lo que supera ampliamente la media de 4,6 miembros por agregado familiar en la provincia de Gaza[1], que incluye también niños de todas las edades. Aunque no existen dudas de que las comisiones de género realizaron visitas domiciliarias y la actividad fue ejecutada, con la información disponible no es posible establecer el número de personas beneficiarias de esta actividade. Entre marzo y noviembre de 2023, el proyecto realizó también 16 encuentros comunitarios de reflexión con jóvenes de unas dos horas de duración sobre uniones prematuros y salud sexual y reproductiva, que contaron con la participación de un total de 471 jóvenes (356 chicas y 115 chicos).

[1] *Relatório final do inquérito sobre orçamento familiar* – IOF 2022-2023 Instituto Nacional de Estatística – Moçambique

A7.R3: Implementar campañas de prevención de la violencia basada en género y divulgación de la legislación existente en las comunidades	Actividad ejecutada. Las FV disponibles permiten confirmar la realización de 14 charlas comunitarias para prevención de la VBG y divulgación de la legislación existente, realizadas entre los meses de abril y mayo de 2023, con un total de 618 participantes. El proyecto informa de un total de 709 participantes, pero esa diferencia no se ha podido confirmar con las FV disponibles.
A8.R3: Promover diálogos comunitarios sobre las desigualdades degénero	Actividad ejecutada. En el mes de febrero de 2023 se realizaron seis sesiones de diálogos comunitarios que abordaron temas sobre derechos humanos, concepto de género, y VBG que contaron con un total de 103 participantes (68 mujeres y 35 hombres). En el mes de noviembre del mismo año fueron realizadas tres sesiones adicionales con un total de 71 participantes (51 mujeres y 20 hombres). Las sesiones tuvieron una duración de un día y fueron facilitadas por un técnico contratado por el proyecto con experiencia previa con ACOSADE.

El proyecto diseñó un abanico de hasta ocho actividades integradas en el R3 para generar conocimiento en relación con la equidad de género en las comunidades de intervención, y ejecutadas a través de dos estrategias complementarias: la capacitación y operacionalización de las comisiones de género, y las actividades implementadas por la técnica de género del equipo de ACOSADE. Con excepción de las actividades de capacitación sobre el teatro del oprimido, capacitación de las comisiones de género y la realización de reuniones entre ellas (A3R3, A4R3 y A5R3 respectivamente), las cinco actividades restantes giran alrededor de la sensibilización y capacitación comunitaria acerca de diferentes temáticas de género. Considerando que la audiencia de todas estas actividades es básicamente la misma, estando constituida por los miembros de las comunidades de intervención, y que la metodología usada para las diferentes temáticas es también en muchos casos similar (charlas, reuniones y diálogos comunitarios), el número de actividades del R3 resulta excesivo y favorece la dispersión de contenidos, dificultando también su monitoreo. Por ejemplo, las actividades A1R3 y A8R3 resultan muy similares en su definición y contenidos. Lo mismo ocurre con las actividades A2R3 y A6R3. Además, la asignación que hace el proyecto de una actividad concreta a una actividad de la matriz de planificación no ha sido siempre evidente (por ejemplo, la actividad A1 incluye charlas comunitarias para la prevención de la VBG, que parecen encuadrarse mejor en la A7). Hubiera sido tal vez más claro reducir el número de actividades de la matriz de planificación y agruparlas según fuesen implementadas por la técnica de género o por las comisiones.

Análisis del modelo de formaciones

La transferencia de conocimiento a los titulares de derechos fue uno de los pilares del enfoque del proyecto. Este hecho se refleja en el elevado número de formaciones y actividades de sensibilización realizado. Así, de las seis actividades del R1, tres son formaciones y dos son de asistencia técnica. En el R2, dos de las ocho actividades son capacitaciones y tres son actividades de sensibilización. Ya en el R3, de las ocho actividades planificadas, tres fueron formaciones y cuatro actividades de sensibilización. A esta lista de ocho actividades de formación, cabe añadir la formación en mantenimiento de motobombas realizada que no estaba en el plano original.

Todas las actividades de formación previstas fueron ejecutadas. Sin embargo, conviene analizar con algún detalle algunos aspectos relacionados con la calidad de las formaciones realizadas que podrían ser mejorables:

- Contenidos de las formaciones. El proyecto no desarrolló términos de referencia o guiones de las formaciones a ser realizadas estableciendo los contenidos principales de las mismas o las metodologías a ser usadas.
- Externalización de la facilitación. Gran parte de las formaciones fue facilitada por personas ajenas al proyecto y pertenecientes a otras instituciones (SDAE, SDSMAS, PNL, IPAJ). Este hecho no es en sí negativo, en cuanto refuerza la colaboración entre instituciones y alarga la base de conocimiento. Sin embargo, ante la falta de definición de contenidos de las formaciones por parte del proyecto, estos fueron desarrollados de forma independiente por los facilitadores, lo que resultó en la pérdida de control del proyecto de los contenidos de las formaciones, y por tanto en la pérdida de liderazgo técnico.
- Estandarización de las formaciones. La falta de definición de contenidos y la externalización de las formaciones jugaron en contra de la estandarización de sus contenidos y metodologías, sobre todo cuando estas eran realizadas por personas diferentes en momentos diferentes.
- Duración. La mayoría de las formaciones tuvieron una duración de entre uno y dos días. Como expresado por diversos participantes en las entrevistas del trabajo de campo de esta evaluación (asociaciones, SDAE, SDSMAS), las formaciones fueron demasiado cortas, dificultando la asimilación de contenidos por parte de los participantes, miembros de las comunidades generalmente con un nivel escolar muy limitado.
- Falta de materiales de soporte. No hay constancia de la utilización de materiales de información, educación y comunicación (IEC) en las formaciones realizadas. Tampoco de distribución de ese tipo de materiales a los participantes para utilización en sus actividades, lo que podría ser adecuado por ejemplo en el caso de las comisiones de género.
- Réplicas. Las limitaciones presupuestarias y logísticas del proyecto no permitieron la participación de todos los miembros de las asociaciones en las formaciones. Las asociaciones eran invitadas a seleccionar un número limitado de participantes, normalmente tres o cuatro, que participaban en la formación y de los cuales se esperaba la realización de réplicas de estas formaciones para transmitir los conocimientos adquiridos a los otros miembros de la asociación. Sin embargo, este sistema de réplicas o formaciones en cascada no está especificada como tal en el plano de trabajo del proyecto y no estuvo suficientemente estructurado. Por un lado, la corta duración de las formaciones y la falta de materiales de soporte necesariamente actuaron como factores limitantes de la calidad de estas réplicas. Por otro lado, el proyecto no monitoreó la realización de réplicas ni sus participantes de forma sistemática. Aunque el trabajo de campo de esta evaluación permitió confirmar que por lo menos algunas réplicas fueron realizadas en las asociaciones, no existen evidencias ni registros de su realización. Las réplicas parecían opcionales y no eran acompañadas de forma regular por los técnicos agrícolas del proyecto. Como consecuencia, no es posible establecer si y cuáles réplicas fueron realizadas, ni tener noción de su calidad o del número de beneficiarios participantes en las réplicas.

Objetivo específico (OE): Incrementada la capacidad de adaptación al cambio climático de la población de 14 comunidades rurales.

Evaluación de los indicadores del objetivo específico.

OE: Incrementada la capacidad de adaptación al cambio climático de la población de 14 comunidades rurales	Valor inicial	Valor esperado a final del proyecto	Valor alcanzado	Porcentaje de alcance del indicador
I1.OE: Reducido el período en que se tuvo dificultades para acceder a alimentos suficientes	Porcentaje de beneficiarios que tuvieron dificultades en acceso a alimentos más de 3 meses:			
	Cereales: 81,7% Leguminosas: 78,9% Hortícolas: 49,0% Tubérculos: 77,6%	De 2 a 5 meses (o menos)	Cereales: 0% Leguminosas: 0% Hortícolas: 0% Tubérculos: 17,2%	100%
I2.OE: La UDCM ha incrementado su capacidad de incidencia política	Débil capacidad de incidencia de la UDCM	Una UDCM capacitada defiende los intereses del campesinado	UDCM constituida y registrada, aumenta su actividad en la defensa de los derechos e intereses de las asociaciones.	No aplicable
I3.OE: Los liderazgos locales fomentan la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en, al menos, el 70% de las comunidades	0 comunidades	10 comunidades	14 comunidades	140%

Los indicadores I1OE e I3OE se consideran pertinentes, adecuados, bien definidos y resultan cuantificables. En el caso del indicador I1OE se propone sin embargo alterar el valor inicial, siendo que el periodo de dificultades para acceso a alimentos puede ser (y de hecho es) diferente según el alimento que nos refiramos (maíz, hortalizas, tubérculos, etc.). Por ese motivo en esta evaluación se ha recalculado ese valor inicial de forma desagregada para diferentes categorías de alimentos permitiendo así la medición del indicador.

La expresión del indicador I2OE está más cercana a la de un objetivo que a la de un indicador. Aunque una mayor capacidad de incidencia política de la UDCM es un buen criterio para un indicador a nivel de OE, el indicador I2OE está expresado de forma vaga y difícil de medir ya que no especifica cuál es la unidad de medición. Para medir la mayor capacidad de la UDCM hubiese sido más adecuado cuantificar por ejemplo un número mínimo de acciones de incidencia política ejecutadas por la UDCM que resultan em alguna mejora de los intereses del campesinado.

I1 OE: Reducido el período en que se tuvo dificultades para acceder a alimentos suficientes

El proyecto realizó en enero de 2024 una encuesta a un total de 62 miembros de las asociaciones para recoger diversas informaciones acerca de la producción agrícola, procesamiento de alimentos y cuantificación de este indicador. Al igual que los otros estudios realizados por el proyecto, este estudio también sufrió algunos errores metodológicos. A pesar de las limitaciones del proceso de muestreo y selección de los participantes en la encuesta, la revisión de los cuestionarios en el marco de esta consultoría ha permitido realizar un ejercicio de cuantificación de los valores iniciales y final de este indicador. Así, se han obtenido los porcentajes de beneficiarios que tuvieron dificultades antes y después de la intervención en acceso a alimentos por más de tres meses para cuatro grupos de alimentos cuyo cultivo ha estado apoyado por el proyecto. Los valores obtenidos para los cereales son del 81,7% antes del proyecto y 0% al finalizar el mismo. Para leguminosas, 78,9% y 0% respectivamente. Para hortícolas, 49,0% antes y 0% al final del proyecto. Y en el caso de los tubérculos, 77,6% y 17,2% respectivamente.

Estos resultados, con las precauciones resultantes de las limitaciones mencionadas, indican una fuerte reducción de la inseguridad alimentaria como resultado del proyecto.

Con las FV disponibles, este indicador se puede considerar alcanzado.

I2 OE: La UDCM ha incrementado su capacidad de incidencia política

Una de las funciones principales de la UDCM es encontrar mecanismos y espacios para presentar las preocupaciones de las asociaciones a las instituciones gubernamentales y/o instituciones que supervisan sus áreas de interés, de forma a defender sus derechos y encontrar soluciones a sus problemas. La medición de la capacidad de incidencia política de la UDCM se ha realizado en base a los *Informes de incidencia política* de los años 2023 y 2024. Estas FV identifican las siguientes acciones de incidencia política de la UDCM a lo largo del proyecto:

- Presentación de un mensaje sobre el conflicto entre personas y animales al administrador distrital en la Asamblea General del Distrito de Mapai de 2022.
- Presentación de los principales problemas de las asociaciones con ocasión de la visita en mayo de 2023 de la gobernadora de la Provincia de Gaza a la asociación de Muzamane. En esta reunión la UDCM y los asociados solicitaron al gobierno la subvención del combustible de las motobombas; la creación de un centro de agroprocesamiento con equipamiento; la protección de sus campos de cultivo con alambradas; y la compensación por las cosechas perdidas a causa de los elefantes y los hipopótamos.
- Presentación en enero de 2024 del informe relativo a los conflictos entre personas y animales en la zona de amortiguamiento del PNL, que contó con la presencia de un representante del parque y del secretario permanente del distrito de Mapai. En esa ocasión la UDCM solicitó la asignación de fiscales del PNL a los campos de cultivo de las asociaciones para ahuyentar la invasión de animales, la construcción de una valla a lo largo del perímetro del PNL para impedir el movimiento de animales en las zonas de cultivo y el control de los animales en los recientemente creados corredores de fauna.

Estas acciones denotan alguna actividad de la UDCM en la defensa de los derechos e intereses de las asociaciones. Sin embargo, las acciones realizadas son oportunistas, en el sentido de que la UDCM ha aprovechado aquellos eventos a los que ha sido invitada a participar para denunciar los problemas de las asociaciones. No están documentadas acciones realizadas que hayan sido promovidas por la propia UDCM (por ejemplo, reuniones con gobierno a pedido de la UDCM). Por otro lado, no se aprecian resultados palpables de las acciones de la UDCM mencionadas anteriormente. A pesar de que en todas las ocasiones las autoridades gubernativas mostraron su comprensión y aceptación de los problemas identificados por la UDCM, hasta el momento ninguna de las propuestas de la UDCM ha sido implementada.

La UDCM y la UZ se han mostrado un poco más asertivas en la solución de algunos problemas puntuales de las asociaciones, como resolución de conflictos internos o una ocasión en que la UDCM consiguió que una asociación prestase una motobomba que no estaba siendo utilizada a otra asociación cuya motobomba sufrió una avería.

La creación de la UDCM es aún muy reciente, su modo de funcionamiento y procedimientos no están aún consolidados y su operatividad es todavía escasa. Por estos motivos, se concluye que, aunque ha habido progresos, hasta el presente la capacidad de incidencia política de la UDCM es aún limitada, y que por

tanto este indicador ha sido parcialmente alcanzado, sin que sea posible establecer un valor cuantitativo de alcance.

I3 OE: Los liderazgos locales fomentan la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en, al menos, el 70% de las comunidades

El proyecto realizó en diciembre de 2023 una encuesta a los líderes comunitarios tradicionales de las 14 comunidades de intervención para recoger información acerca de las actividades de las comisiones de género en su comunidad, así como para responder a cuantificar este indicador. Según el *Informe de la encuesta sobre la participación de los líderes comunitarios en la promoción de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en las comunidades,* los 14 líderes entrevistados manifestaron haber realizado actividades de fomento de la equidad de género.

Con las FV disponibles, este indicador se puede considerar alcanzado.

Alcance de otros logros no previstos

Esta evaluación no ha identificado logros no previstos del proyecto a través del análisis de la documentación y las fuentes de verificación disponibles, ni tampoco a partir de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

Adecuación de las fuentes de verificación de la intervención

Podemos dividir las FV de la intervención en cuatro grandes grupos:

- FV primarias. Se trata de documentos en origen de la actividad realizada, tales como listas de presencia, actas de reuniones, etc. Son FV fiables y seguras.
- FV secundarias respaldadas por fuentes primarias. Se trata de informes realizados por los técnicos o gestores del proyecto que contienen interpretaciones o análisis elaborados a partir de la información original (fuentes secundarias), pero cuyo contenido está apoyado por documentos en origen disponibles (fuentes primarias). Por ejemplo, el informe de una formación respaldado por una lista de participantes. Estas FV son también adecuadas y sólidas.
- FV secundarias no respaldadas por fuentes primarias. Igual a la anterior, pero sin fuentes primarias de apoyo. Por ejemplo, un informe de producción agrícola sin registros originales de los productores. Estas FV no son contrastables y por lo tanto su valor como FV es limitado.
- FV inadecuadas. Se han incluido aquí las FV consideradas inadecuadas para verificar el alcance del indicador propuesto.

En base a estos criterios, la siguiente tabla clasifica las FV que el proyecto ha puesto a disposición de esta evaluación.

Fuentes de verificación	Indicadores			
	R1	R2	R3	OE
FV primarias		I1	I2	I1
FV secundarias respaldadas por fuentes primarias		I2, I3	I1, I3	I3
FV secundarias no respaldadas por fuentes primarias	I1, I3, I4			I2
FV inadecuadas	I2			

La totalidad de las FV de los resultados R2 y R3 son primarias o secundarias respaldadas por fuentes primarias, por lo que se consideran adecuadas

En el caso del resultado R1, las FV de los I1, I3 y I4 son FV secundarias que no están respaldadas por documentación original relativa a la producción (I1) o la venda de productos de cada asociación (I3), o al número de cabezas de ganado existentes en el distrito y su mortalidad (I4), lo que metodológicamente no resulta adecuado. Aunque este evaluador no cuestiona los contenidos de estos informes, no puede tampoco confirmar o no su veracidad.

La FV del indicador I2 (*Plano de siembra de cultivos resistentes a la sequía del periodo febrero de 2023 a enero de 2024)* se considera inadecuada puesto que no es apropiado medir la superficie cultivada a través de un plano de siembra que, como cualquier plano, puede o no cumplirse.

En relación con las FV del OE, el I1 y el I3 están sustentados respectivamente por FV primarias y secundarias apoyadas por fuentes primarias, lo que es adecuado. Ya las FV del I2 son secundarias, no respaldadas por fuentes primarias, lo que no permite confirmar su veracidad.

Un aspecto importante de las FV del proyecto es la metodología utilizada para el cálculo de los valores iniciales de los indicadores. Esta debería ser la misma que fue utilizada para medición del valor final, de forma a permitir la comparabilidad entre ambos valores. En la ausencia de un estudio de línea de base el proyecto utilizó diferentes FV para el cálculo de los valores iniciales de los indicadores, que incluyeron informes del proyecto anterior implementado por CIC Batá en la zona entre 2018 y 2019 y el *Informe de identificación en el distrito de Mapai* del presente proyecto (2021). A pesar de que en muchos casos median más de dos años entre el momento de medición del valor inicial del indicador y el inicio del proyecto, en general las FV de los valores iniciales y finales del proyecto resultan comparables. En el caso del I1OE, el valor inicial de este indicador (período de dificultad para acceder a alimentos de más de 6 meses) fue extraído del *Informe de identificación en el distrito de Mapai* del presente proyecto a partir de lo manifestado en las reuniones con las comunidades durante la identificación. Esta evaluación consideró más adecuado desagregar el indicador por grupos de alimentos y utilizar como valores iniciales los resultados de la encuesta realizada para cuantificar el valor final del indicador, ya que, a pesar de sus defectos metodológicos, procediendo ambas informaciones del mismo cuestionario cualquier sesgo será similar.

Análisis de las herramientas y procedimientos de monitoreo del proyecto

De forma general, el monitoreo del proyecto presentó diversas carencias y ha sido uno de los puntos débiles del proyecto. Algunos de los problemas identificados, incluyen:

- Varias de las FV son informes elaborados por el proyecto que incluyen extensas listas de datos numéricos de las todas las asociaciones de intervención realizados en Word. Este evaluador ha realizado algunas verificaciones aleatorias y ha detectado la existencia de algunes errores de cálculo. Por un lado, la utilización de Word como hoja de cálculo para datos no es adecuada. Por otro lado, los errores encontrados indican que no ha existido un proceso de revisión sistemática de los datos producidos por el proyecto.
- El proyecto ha recogido de forma regular listas desagregadas por sexo de participantes en las actividades realizadas en las asociaciones y/o comunidades, que constituyen FV de la intervención, lo que es una buena práctica. Sin embargo, no existe una base de datos que compile las diversas actividades realizadas en cada asociación y/o comunidad. Tampoco es posible saber

qué asociaciones han participado en cada capacitación, ni cuántos de sus miembros, lo que dificulta monitorear lo ejecutado y su alcance.

- Tampoco existe una base de dados con los resultados de cada asociación en aspectos relevantes, tales como áreas cultivadas por cada producto, valores comercializados, etc.
- La realización de encuestas con valor estadístico es un ejercicio costoso en tiempo y recursos para el que se requiere conocimientos técnicos específicos. Para ser estadísticamente significativas las encuestas deben ser realizadas con rigor, lo que exige la elaboración de un protocolo de estudio, de cuestionarios bien elaborados que responden a las preguntas que se quiere responder, la definición de una muestra representativa y la utilización de procedimientos aleatorios para la selección de los participantes. Adicionalmente, la compilación de los datos y el análisis de los resultados debe también ser rigurosos. Entre las FV de los indicadores del proyecto identificadas en la matriz de planificación del proyecto, se cuentan hasta cinco indicadores que deben ser medidos mediante encuestas de aptitudes y prácticas (I1OE, I3OE, I2R2, I3R2 y I3R3), lo que resulta excesivo para la dimensión y capacidad del proyecto. Por otro lado, la falta de dominio técnico de ACOSADE en esta área ha resultado en una multiplicidad de encuestas con diversos errores metodológicos en su diseño, implementación y análisis que hacen que sus resultados no sean suficientemente fiables.
- En general, los informes de actividades tales como capacitaciones y actividades de sensibilización producidos por el proyecto son innecesariamente extensos y protocolares y su calidad podría beneficiarse de una mejor estructuración de sus contenidos.

Influencia de factores externos en la ejecución del proyecto

Esta evaluación no ha detectado factores externos que hayan puesto en riesgo la ejecución del proyecto como tal. Sin embargo, sí han existido algunos factores externos que han tenido influencia sea en la implementación, sea en los resultados obtenidos, entre los que cabe mencionar:

- Factores climáticos. El distrito de Mapai es vulnerable a la ocurrencia de eventos extremos exacerbados por el cambio climático, principalmente sequías e inundaciones. Los efectos de la sequía han sido minimizados por el proyecto mediante la adquisición de motobombas y tubos para riego, que han reducido la dependencia de los campesinos de la caída de lluvia para la producción agrícola de cultivos como el maíz y las hortalizas, pero no la han eliminado por completo, ya que el río Limpopo, de donde extraen agua las asociaciones, puede secarse durante algunos meses del año, no permitiendo el riego. Según datos del proyecto, la sequía verificada en diciembre de 2023 afectó de forma severa la producción de un total de 16,65 hectáreas de seis asociaciones, sembradas entre otros cultivos con maíz, boniato y judías. En relación con las inundaciones, entre los meses de marzo y abril de 2023 se perdieron un total de casi 6 ha de tres asociaciones sembradas con cultivos similares debido a la crecida del río Limpopo.
- Conflicto humano-vida silvestre. La invasión de campos de cultivo por animales tales como elefantes, búfalos e hipopótamos es un factor que a lo largo del proyecto provocó la destrucción parcial de cosechas y numerosas pérdidas de diversas asociaciones afectadas. No fue posible obtener en esta evaluación datos cuantificados de la superficie dañada, pero las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo permiten afirmar que se trata del principal problema percibido por los beneficiarios. Aunque este conflicto fue reconocido durante la fase de identificación del proyecto, no

es mencionado como un riesgo en la formulación del mismo y las actividades del proyecto encaminadas a minimizar este conflicto han resultado demasiado tímidas.

- La covid-19 tuvo una influencia poco significativa en la implementación del proyecto. Entre marzo de 2020 y abril de 2022 Mozambique estuvo sometido a diversas restricciones asociadas a las medidas preventivas de la pandemia impuestas por sucesivos decretos presidenciales que limitaban el número de personas participando en eventos o a la circulación interna de personas por el país. Estas restricciones no afectaron de forma importante al proyecto porque estuvieron vigentes solo durante la fase de movilización inicial del proyecto y porque, en cualquier caso, la mayoría de las actividades de formación, reuniones, etc. del proyecto fueron realizadas al aire libre y por tanto no sujetas a las restricciones aplicables a actividades realizadas en espacios cerrados.

6.2- Análisis de la Eficiencia

Cuestiones clave a responder:

- Adecuación de los recursos del proyecto para la consecución de los resultados
- Cumplimiento del cronograma previsto
- Relación entre el coste y las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos
- Funcionamiento de los mecanismos de cofinanciación y cogestión con los demás actores participantes.
- Capacidad de aprovechar recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos
- Coparticipación de beneficiarios y otros actores en la implementación del proyecto

Adecuación de los recursos del proyecto para la consecución de los resultados

El proyecto contó con una dotación presupuestaria total de 316.008 Eur, de los cuáles 300.000 Eur (94,93%) procedentes de la subvención de AACID, y los restantes 16.008 Eur (5,07%) aportados por CIC Batá. No hubo aportaciones financieras de otras entidades. No hubo modificaciones al presupuesto aprobado inicialmente del proyecto. A pedido de CIC Batá, el proyecto recibió aprobación de la AACID para una ampliación sin costes adicionales en tres meses del plazo de ejecución, hasta el 30 de abril de 2024.

La siguiente tabla resume los montantes disponibles y la ejecución de las partidas presupuestarias del proyecto según la información facilitada para esta evaluación.

	AACID			CIC Batá		
Conceptos de Gasto	Validado	Ejecutado	% de ejecución	Validado	Ejecutado	% de ejecución
Costes directos						
A.I.1. Identificación y formulación						
A.I.2. Evaluación externa	8,000.00	8,000.00	100.00%			
A.I.3. Auditoría externa	4,500.00	4,500.00	100.00%			
A.I.4. Otros servicios técnicos y profesionales	9,720.00	8,979.57	92.38%			
A.I.5. Arrendamientos	2,946.00	2,674.57	90.79%			
A.I. 6. Materiales y suministros	52,584.00	48,574.28	92.37%			
A.I.7. Gastos de funcionamiento	4,800.00	4,699.73	97.91%			
A.I.8. Viajes, alojamientos y dietas	54,734.00	52,760.58	96.39%			
A.I.9. Personal						
A.I.9.a) Personal local	84,312.00	90,662.84	107.53%			
A.I.9.c) Personal en sede	15,000.00	15,000.00	100.00%	16,008.00	16,008.00	100.00%
A.I.13. Gastos bancarios	1,500.00	1,635.00	109.00%			
A.II.2. Obras de infraestructuras, construcción y/o reformas de inmuebles	13,670.00	15,027.81	109.93%			
Material de construcción	*11,508.00*	*11,953.93*	*104%*			
Mano de obra	*2,027.00*	*2,871.49*	*142%*			
Licencia de obra	*135.00*	*202.39*	*150%*			
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	21,234.00	20,485.63	96.48%			
Vehículo	*13,245.00*	*11,021.57*	*83%*			
Motocicleta	*3,300.00*	*5,437.31*	*165%*			
Ordenador y proyector	*2,873.00*	*2,928.08*	*102%*			
Impresora	*286.00*	*313.01*	*109%*			
Generador	*608.00*	*438.66*	*72%*			
Equipo de sonido completo	*476.00*	*347.00*	*73%*			
Pantalla gigante y cableado	*446.00*	*0.00*	*0%*			
B.I. Costes indirectos	27,000.00	27,000.00	100.00%			
TOTAL GASTOS	**300,000.00**	**300,000.00**	**100.00%**	**16.008,00**	**16.008,00**	**100%**

Si agrupamos las diferentes partidas presupuestarias podemos dividir la dotación presupuestaria de AACID en los siguientes conceptos:

- ✓ 40% para actividades / operaciones (servicios técnicos y profesionales; materiales y suministros; viajes, alojamiento y dietas);
- ✓ 35,2% para personal y gastos de funcionamiento y administrativos.
- ✓ 7,0% para adquisición de equipamientos e inventariables
- ✓ 4,6% para infraestructuras
- ✓ 4,2% para evaluación y auditoria
- ✓ 9,0% son costes indirectos.

El peso relativo de los diferentes conceptos en el presupuesto del proyecto resulta adecuado considerando que la asistencia técnica y la capacitación de los beneficiarios es uno de los pilares de la intervención. Las fuentes consultadas en esta evaluación coinciden en que, de forma general, los recursos del proyecto fueron adecuados para la realización de las actividades. La estrategia de implementación a través de un

socio local (ACOSADE), con bajos costes unitarios de salarios, ha permitido al proyecto llevar a cabo actividades de gran impacto con un presupuesto limitado, lo que es sinónimo de eficiencia. El presupuesto del proyecto fue ejecutado según planificado, y los desvíos en la ejecución de las diferentes partidas presupuestarias fueron reducidos y en ningún caso superaron el 10%, estando dentro de los límites permitidos por AACID.

Merece atención la oficina de la UDCM construida por el proyecto. La estimación de los costes en la fase de identificación para elaboración del presupuesto se hizo en base a experiencias previas, no en base al proyecto de construcción. El coste final de la construcción fue un poco superior a la dotación presupuestaria (15.027,81 Eur versus 13.670 Eur.). Sin embargo, es relevante mencionar que la obra finalizada al final del proyecto no cuenta con instalación de agua –apenas un grifo en el patio-, ni sanitarios y, aunque fue construida la instalación eléctrica, la infraestructura no tiene aún acceso a la red. El proyecto tampoco incluyó en su presupuesto la adquisición de equipamiento básico, tal como mobiliario de oficina. Cabe mencionar que durante el proyecto implementado por CIC Batá entre 2018 y 2020 fue adquirido mobiliario para la oficina del equipo de implementación de la Unión Nacional de Campesinos (UNAC) que el proyecto alquilaba en otra premisa. Cuando se acabó el proyecto, se transfirieron los bienes y equipos a la UDCM, que es la propietaria real de los mismos. Sin embargo, debido a la falta de condiciones de la UDCM en ese momento para conservar el mobiliario, este fue retirado por la UNAC a otro local de la provincia. El equipamiento no fue devuelto a la UDCM una vez construida la sede en este proyecto. Como resultado de estas limitaciones, al final del proyecto la utilización de la oficina por la UDCM es aún irregular y está limitada a ocasiones puntuales.

Según todas las fuentes consultadas en el marco de esta evaluación, los medios puestos a disposición por el proyecto correspondieron con los previstos, con excepción de los medios de transporte y, más específicamente, el número de motocicletas, aunque en este caso por causas ajenas a la planificación del proyecto. Estaba prevista la compra de una motocicleta y la coparticipación de ACOSADE con tres motocicletas adicionales que tenía de proyectos anteriores, de forma a garantizar un medio de transporte para cada uno de los cuatro técnicos del proyecto (tres agrícolas y una de género). Sin embargo, dos de esas motocicletas fueron robadas de la sede de ACOSADE. Con el presupuesto disponible el proyecto consiguió comprar dos motocicletas de segunda mano en vez de la nueva prevista, resultando un total de tres motocicletas. Las necesidades adicionales de transporte para los cuatro técnicos fueron subsanadas con recurso al coche que fue también adquirido por el proyecto para apoyar las actividades en Mapai.

En cumplimiento con los procedimientos de AACID, al final de proyecto los medios de transporte adquiridos con fondos del proyecto fueron entregados a las entidades beneficiarias. Las tres motocicletas del proyecto (dos adquiridas y una puesta a disposición por ACOSADE) se entregaron a la UDCM, la UZ de Chicumbane y el SDAE. El coche fue asignado a la UDCM, aunque reconociendo la incapacidad evidente de gestión, utilización y mantenimiento de un vehículo por parte de la UDCM la modalidad práctica de esa entrega está en negociación.

Las actividades planificadas fueron implementadas casi en su totalidad. Con las FV disponibles, de las 24 actividades planificadas, un total de 22 (92%) se pueden considerar como ejecutadas y dos (8%) como parcialmente ejecutadas. Además, se ejecutaron dos actividades que no estaban en el plano inicial del proyecto. Cabe mencionar que la mayoría de las actividades no especifican metas, por lo que se facilita su cumplimiento. Por ejemplo, las actividades no detallan el número planificado de participantes en las capacitaciones, de participantes en las actividades de sensibilización o de visitas de la UDCM a las

asociaciones a realizar. En estos casos el evaluador ha considerado como ejecutada la actividad cuando ha existido un volumen de actividad mínimo razonable.

Los recursos humanos constituyen una de las debilidades del proyecto. El organigrama inicial del proyecto diseñado por ACOSADE estaba formado por un coordinador general y una financiera (ambos basados en la sede de ACOSADE en Chicumbane) y un coordinador de proyecto, tres técnicos agrícolas y una técnica de género (todos ellos basados en la zona de intervención en el distrito de Mapai). El proceso de selección y contratación del personal fue de la entera responsabilidad de ACOSADE, y CIC Batá no tuvo ninguna participación en él más allá de ser informado por ACOSADE de quién eran las personas contratadas. ACOSADE no elaboró descripciones de tareas para las diferentes funciones ni identificó los requisitos necesarios para cada una de ellas. La información acerca de los puestos de trabajo no fue publicada ni anunciada en media, instituciones profesionales, etc., y se basó apenas en información verbal a contactos. Los candidatos fueron seleccionados en la base de testes y entrevistas, pero no hay constancia de cuáles fueron los criterios de selección.

Los miembros del primer equipo de implementación incluyeron al presidente del consejo de dirección y el director de ACOSADE, ambos miembros fundadores de la asociación, como coordinador general y coordinador del proyecto respectivamente. La financiera contratada para el proyecto fue la financiera de ACOSADE, que formaba parte del cuadro de personal permanente de la asociación. El equipo sufrió una elevada rotación de personal a lo largo de los dos años de implementación, reflejo de la contratación no basada en competencias del personal clave del proyecto, de la escasa calidad de los procesos de selección del personal implementados y también del desafío de mantener un equipo en un local de trabajo remoto y con condiciones salariales básicas. Adicionalmente, uno de los técnicos agrícolas falleció en un accidente de moto. Así, durante los dos años de implementación el proyecto tuvo tres coordinadores diferentes (una única plaza), cuatro técnicos agrícolas (tres plazas), cuatro técnicas de género (una única plaza) y dos gestoras financieras (una plaza). Adicionalmente, una asistente administrativa basada en Mapai fue contratada a partir del segundo año.

Cumplimiento del cronograma previsto

La gestión del cronograma de actividades previsto no fue eficiente y puede considerarse un punto débil del proyecto. La siguiente tabla clasifica las actividades en cinco categorías según su adecuación al cronograma previsto en la formulación del proyecto: actividades realizadas según planificado; actividades ejecutadas con un atraso de entre uno y tres meses; con atraso de entre cuatro y seis meses; con atraso de entre siete y doce meses; y con atraso superior a doce meses.

Actividades / resultados	R1	R2	R3	Total actividades
Realizadas a tiempo (según el cronograma de la formulación del proyecto)	A1, A5	A5, A9	A1, A2, A7	7 (29%)
Atraso de entre uno y tres meses	A6	A1	A4	3 (13%)
Atraso de entre cuatro y seis meses			A6	1 (4%)
Atraso de entre siete y doce meses	A2	A2	A5, A8	4 (17%)
Atraso superior a doce meses	A3, A4	A3, A4, A6, A7, A8, A10	A3	9 (37%)

Como muestra la tabla, el cronograma fue poco respetado y el proyecto acumuló retrasos en la implementación de un número significativo de actividades. De las 24 actividades del proyecto, apenas 7 (29%) fueron realizadas a tiempo según el cronograma previsto. Tres actividades (13%) fueron ejecutadas con un atraso de entre uno y tres meses. Una actividad (4%), con un atraso de entre 4 y 6 meses. Cuatro actividades (17%) atrasaron entre siete y doce meses su ejecución. Y un total de nueve actividades (37%) acumularon un atraso de más de doce meses.

Más allá de la falta de cumplimiento del cronograma, es preciso señalar que el atraso y/o la ejecución en los últimos meses del proyecto de algunas actividades (por ejemplo, capacitaciones de las asociaciones, visitas de la UDCM a las asociaciones o intercambios de experiencias entre uniones distritales), puede haber condicionado la obtención de mejores resultados por el proyecto, ya que el impacto y los efectos de estas actividades pueden no haber tenido tiempo de dejarse sentir durante el ciclo de vida del proyecto.

Las razones para este atraso que se deducen de las entrevistas efectuadas durante la presente evaluación, son varias. Por un lado, existe un atraso inicial debido a las actividades de movilización del proyecto (contratación de personal, definición de los mecanismos de implementación y coordinación operacional y financiera entre CIC Batá y ACOSADE, alquiler de premisas, adquisición de medios de transporte y logísticos, etc.), que puede justificar la demora de algunas actividades en el primer semestre. Por otro lado, la coordinación del proyecto por ACOSADE no fue lo suficientemente dinámica como para asegurar la realización puntual de las actividades. A pesar de los repetidos avisos de CIC Batá en las reuniones de coordinación entre ambos equipos, el coordinador del proyecto, basado en Mapai y que acumuló las funciones de supervisor de las actividades y de administrativo de los gastos allí realizados, no consiguió responder a las múltiples necesidades de elaboración de planos trimestrales, ejecución y seguimiento de actividades, logística y rendición de cuentas, etc. resultando tanto en el atraso en la implementación de actividades como en problemas en los justificativos de gasto. Esta situación fue detectada por CIC Batá quien, una vez constatadas estas dificultades y la falta de reacción de ACOSADE en el primer año, solicitó en enero de 2023 por escrito a ACOSADE la sustitución del coordinador, lo que vino a suceder en el mes de marzo, como se explica con más detalle en la sección *Mecanismos de gestión financiera* de este informe.

Relación entre el coste y las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos

El análisis de la eficiencia, medida como la relación entre el coste o recursos invertidos por el proyecto en la ejecución de una serie de actividades para consecución de unos resultados, suele ser complejo. Aunque en el momento de la formulación del proyecto se elaboró un presupuesto del proyecto con detalle del coste por actividad, este no es utilizado para monitorear los gastos, y tanto el presupuesto como el seguimiento de la ejecución del mismo utilizados están estructurados por partidas presupuestarias, no por actividades. Resulta por tanto complicado analizar con precisión el nivel de recursos (humanos, administrativos, equipamientos, etc.), aplicado a cada actividad, y un análisis detallado de este tipo queda fuera del escopo de trabajo de esta evaluación. Sin embargo, podemos realizar algunas aproximaciones para intentar estimar el coste por beneficiario directo.

Una primera aproximación consiste en calcular el coste unitario de cada titular de derechos dividiendo el presupuesto total del proyecto (316.008 Eur) por el número total de beneficiarios. Sabemos que el número total de miembros de las 21 asociaciones de las 14 comunidades apoyadas por el proyecto es de 622 personas. En la provincia de Gaza, la media de miembros por agregado familiar es de 4,6 personas, por lo que puede estimarse que el proyecto benefició cerca de 2.861 titulares de derechos. Si realizamos el cálculo con esos datos, resulta en un coste unitario de aproximadamente 110 Eur por cada titular de

derechos. Sin embargo, este enfoque tiene serias limitaciones, porque mezcla las diferentes actividades del proyecto en cuanto los beneficiarios no fueron exactamente los mismos para todas ellas. Así, por ejemplo, el proyecto trabajó con 463 miembros de 16 asociaciones en la intervención agropecuaria (R1), 622 miembros de 21 asociaciones en la intervención de asociacionismo (R2) y con un número de miembros de las comunidades superior, aunque no contabilizado con precisión, en la componente de género (R3).

Por ello resulta más adecuado utilizar otra aproximación para el cálculo del coste unitario por beneficiario basada en el presupuesto desglosado por actividades presentado en la formulación del proyecto. Esta metodología no es exacta porque la aplicación final de los recursos puede ser distinta de la planificada, pero considerando que practicamente todas las actividades fueron realizadas y no hubo grandes desvíos entre lo presupuestado y lo ejecutado, este cálculo puede constituir una estimación más aproximada y aceptable de los costes unitarios. Este análisis según el presupuesto por actividades revela lo siguiente:

- El montante total destinado al R1 (agropecuaria) es de 122.808 Eur. Considerando que los 463 miembros de las 16 asociaciones apoyados por el proyecto en la componente de agropecuaria (R1) equivalen a un total de 2.130 titulares de derechos, resulta en un coste unitario de aproximadamente 58 Eur por cada beneficiario de la intervención en agropecuaria. El principal resultado de esta intervención es el aumento de la producción agrícola que a su vez resulta en el aumento de la cantidad y variedad de alimentos y en la producción de excedentes para comercialización de productos y consecuente aumento de la renta familiar. La siguiente tabla resume la producción y comercialización de productos de las 16 asociaciones en las campañas agrícolas de 2022 y 2023 según los *Informes de producción* elaborados por el proyecto.

	Producción (kg)					**Valor comercializado**	
	Producción total	Consumido	Conserva-do	Vendido	Perdido	MTN	Eur (1 Eur = 68 MTN)
Campaña 2022	65.500	36.447	3.786	24.541	727	945.811	13.909
Campaña 2023	219.560	136.908	67.543	14.423	687	2.283.943	33.587
Total 22/23	285.060	173.354	71.329	38.964	1.414	3.229.754	47.496

  Segundo la información disponible, las 16 asociaciones comercializaron en las dos campañas agrícolas en las que el proyecto fue ejecutado un total de 38.964 kg de productos por valor de cerca de 47.500 Eur, lo que equivale a una media de 1,23 Eur por kg de producto. Considerando que la producción total fue de 285.060 kg de los cuales se perdieron 1.414, podemos estimar un valor total de los 283.646 kg restantes usados para consumo, conservación o venta, de aproximadamente 292.000 Eur. Obviamente este cálculo es una estimación al alza, ya que los agricultores tienden a comercializar productos de mayor rendimiento económico, tales como hortalizas, pero que son producidos en menores cantidades, y no otros como maíz, cuya producción es mayor pero de menor rendimiento económico. Así, la media de 1,23 Eur por kg de producto está sin duda sobredimensionada. Pero en cualquier caso los cálculos realizados apuntan a que los rendimientos de las actividades agrícolas superaron el montante total destinado al R1. Adicionalmente, la implementación de las técnicas agrícolas aprendidas podrá continuar una vez finalizado el proyecto.
  Este análisis permite concluir que, con las FV disponibles, cabe calificar esta componente del proyecto como muy eficiente.
- En el caso del R2 (asociativismo), el montante disponible es de 112.201 Eur, que dividido entre los 2.861 titulares de derechos del R2, resulta en un coste unitario de 39 Eur. Es difícil establecer aquí un

parámetro de eficiencia. El proyecto consiguió crear las bases de la estructura asociativa del campesinado en el distrito, a través de la creación y legalización de las UDCM y las dos UZ, así como de las propias asociaciones. Al final del proyecto, todas estas entidades tienen estatutos, órganos sociales (consejo de dirección, mesa de la asamblea y consejo fiscal) y realizan asambleas anuales. Los miembros de las asociaciones contribuyen con cuotas, y estas pagaron en 2023 sus cuotas a las UZ, que a su vez contribuyeron para la UDCM. Por otra parte, la UDCM cuenta con una oficina que, si bien aún no tiene instalación de agua, sanitarios, electricidad ni equipamiento, es una infraestructura para el futuro. En base a esta ponderación de costes y resultados/beneficios cabe calificar la eficiencia de la componente de asociativismo del proyecto como media-alta.

- El presupuesto del R3 (género) es de 80.999 Eur. Resulta difícil cuantificar el coste unitario de la componente de género del proyecto debido a las deficiencias en el monitoreo y registro de participantes miembros de las comunidades en las actividades. A falta de un número de beneficiarios que incluya los participantes en las actividades comunitarias, podemos ceñirnos a los 2.861 titulares de derechos miembros de las 21 asociaciones y de sus agregados familiares, aun reconociendo que la cantidad real de beneficiarios de las actividades de género fue bastante superior a ese número. En ese caso, el coste unitario de la intervención de género es de 28 Eur por beneficiario. Considerando el impacto obtenido por el proyecto en esta componente, su alto valor humano y su potencial sostenibilidad, cabe calificar la eficiencia de la intervención en género como alta.

Podría discutirse en este análisis la consideración como beneficiarios de los miembros de los agregados familiares de los beneficiarios directos de la intervención. Pero resulta evidente que esos miembros son beneficiarios directos del proyecto en la medida en que gracias al mismo tienen acceso a mayor disponibilidad de alimentos y a una dieta más diversificada; se benefician de la adquisición de productos y servicios gracias a la comercialización de excedentes agrícolas; comparten los beneficios de una estructura asociativa más robusta; y tienen menor exposición a inequidades y violencia de género.

Funcionamiento de los mecanismos de cofinanciación y cogestión con los demás actores participantes.

Mecanismos de gestión financiera

CIC Batá y ACOSADE firmaron en enero de 2022 un convenio para ejecución del proyecto que definió el marco de la colaboración entre ambas instituciones. El convenio detalla de forma muy general las obligaciones de ACOSADE en la ejecución del proyecto, incluyendo que ACOSADE era responsable por la ejecución directa y el seguimiento de las actividades, que debía informar a CIC Batá de la evolución de las mismas y que era responsable también por la contratación del personal afecto al proyecto. Sin embargo, el convenio no menciona responsabilidades o atribuciones específicas de CIC Batá en la ejecución. Los mecanismos de gestión financiera son un poco más explícitos, responsabilizando a ACOSADE por la gestión de 202.116 Eur, y a CIC Batá por 97.884 Eur. ACOSADE debía presentar al inicio del proyecto un Plan Operativo de Actuación (POA), incluyendo las actividades a realizar y con el cronograma financiero estipulado, que debería ser actualizado semestralmente. ACOSADE podría solicitar transferencias a CIC Batá por un importe máximo de 50.000 Eur debiendo justificar adecuadamente el gasto de por lo menos el 80% del montante de la transferencia anterior. El convenio especifica también el formato necesario de las facturas, así como los informes técnicos y financieros que debían ser producidos por ACOSADE.

Una vez aprobado el proyecto, CIC Batá recibió de AACID el importe total de la subvención (300.000 Eur), que fue depositado en una cuenta específica para el proyecto. El proceso para provisión de esos fondos

consistía en solicitudes de ACOSADE a CIC Batá Mozambique que incluían fondos para las actividades del proyecto y también para el personal y funcionamiento de CIC Batá Mozambique. Batá Mozambique hacía revisión de los justificantes y, cuando aprobados, encaminaba la solicitud de transferencia a CIC Batá España, que transfería los fondos a una cuenta de ACOSADE específica del proyecto en la sede en Chicumbane. ACOSADE transfería a su vez el montante correspondiente a CIC Batá Mozambique. Para facilitar las operaciones ACOSADE abrió en el segundo año de proyecto una segunda cuenta en la sede distrital de Mapai, la cual alimentaba a partir de la cuenta principal en Chicumbane. A lo largo de los 27 meses de implementación, ACOSADE solicitó y recibió un total de cinco transferencias, como muestra el siguiente cuadro:

Transferencia	Montante recebido (Eur)	Fecha solicitud ACOSADE	Fecha solicitud Batá Mozambique	Fecha recepción ACOSADE
1	49.685	8 febrero 2022	9 febrero 2022	11 febrero 2022
2	49.685	11 mayo 2022	12 mayo 2022	3 junio 2022
3	49.685	17 octubre 2022	19 octubre 2022	28 octubre
4	49.685	15 marzo 2023	16 marzo 2023	23 marzo 2023
5	59.625	26 julio 2023	26 julio 2023	11 septiembre 2023

Como se aprecia en el cuadro, el tiempo entre la solicitud y recepción de fondos por ACOSADE fue siempre inferior a un mes, a excepción de la última transferencia que tardó cerca de un mes y medio por razones achacables al sistema bancario y ajenas a la responsabilidad del proyecto. En cualquier caso, según todas las fuentes consultadas, el procedimiento funcionó de forma adecuada y suficientemente ágil para garantizar que el proyecto tuviera en todo momento disponibilidad de fondos para ejecutar las actividades planificadas y no hubo atrasos en la implementación por motivos financieros.

Los procedimientos previstos para control financiero y de los gastos del proyecto incluían la revisión por CIC Batá Mozambique de todos los justificativos de gasto de ACOSADE con periodicidad trimestral, mediante visitas físicas del administrativo de Batá a la sede de ACOSADE en Chicumbane, donde se guardaban los justificativos de gastos, para trabajar con la gestora financiera de ACOSADE. En cada una de estas visitas se elaboraba un informe que incluía detalle de las incidencias detectadas para su corrección en la siguiente justificación, así como actualización de la ejecución presupuestaria. A lo largo del proyecto fueron realizados cinco ejercicios de revisión de los documentos justificativos de gasto en los meses de mayo, julio y octubre de 2022, y de enero y octubre de 2023. El proyecto informa también de una reunión virtual celebrada en marzo de 2023 de la que esta evaluación no tiene constancia.

Las visitas de revisión de los justificativos de gasto permitieron detectar algunos problemas en la gestión realizada por ACOSADE, incluyendo un número elevado de gastos no justificados de forma adecuada, que no siempre eran corregidos a tiempo por ACOSADE pese a los requerimientos de Batá Mozambique. Como respuesta a esta situación y también a los atrasos en el cronograma de implementación anteriormente explicados, CIC Batá España envió el 31 de enero de 2023 una carta a ACOSADE en la que mostraba su preocupación entre otros asuntos por el bajo nivel de ejecución de las actividades y el escaso control en la gestión económica, así como la falta de respuestas a las incidencias y recomendaciones continuamente planteadas por el equipo del CIC Batá en Mozambique. En la misma carta, Batá solicitaba la sustitución inmediata del coordinador del proyecto y también de la financiera. A raíz de esa carta, respondida por ACOSADE, ambas figuras fueron sustituidas a partir de 1 de marzo de 2023. Adicionalmente ACOSADE contrató una asistente administrativa basada en Mapai para reforzar la gestión financiera. Sorprende sin embargo que a pesar de que CIC Batá hizo un correcto diagnóstico de los problemas en la justificación de

gastos y tomó las medidas oportunas a través del envío de la carta que llevó a la sustitución del coordinador y el refuerzo del equipo administrativo de ACOSADE, en 2023 hubo un relajamiento del seguimiento financiero del proyecto realizado por Batá y apenas se realizaron dos de las seis visitas bimestrales previstas de revisión de justificativos.

Mecanismos de cogestión de operaciones

El proyecto estableció cuatro mecanismos principales para la cogestión y el seguimiento de las actividades:

1. **Comité de seguimiento**. El comité de seguimiento constituyó el principal mecanismo de coordinación, participación y toma de decisiones del proyecto. Eran miembros y participaban en el comité las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto, ACOSADE, CIC Batá, la UDCM, las UZ y técnicos del SDAE. A lo largo del proyecto se realizaron un total de nueve reuniones del comité, cinco en 2022 (meses de febrero, julio, agosto, octubre y noviembre), tres en 2023 (febrero, agosto y octubre) y una en febrero de 2024. En las entrevistas realizadas en el marco de esta evaluación tanto las asociaciones, como las UZ y la UDCM valoraron de forma muy positiva la existencia del comité, que fue descrito como un instrumento eficaz para compartir información y experiencias, presentar problemas y discutir posibles soluciones. La creación y funcionamiento del comité de seguimiento es sin duda uno de los puntos fuertes del proyecto, contribuyendo de forma decidida en la apropiación del proyecto por parte de los titulares de derechos, que tuvieron un instrumento de participación activa en la toma de decisiones y en su ejecución.
2. **Reuniones de coordinación**. Las reuniones de coordinación eran realizadas entre CIC Batá y ACOSADE con el objetivo de garantizar el seguimiento de la ejecución del proyecto y sus actividades, así como la gestión financiera. Fueron realizadas un total de 19 reuniones, que contaron con la participación regular de la coordinadora de CIC Batá y el presidente y el coordinador de ACOSADE. Adicionalmente, en algunas reuniones participaron también los administrativos de ambas organizaciones y en ocasiones también técnicos de ACOSADE. Estas reuniones fueron una herramienta eficaz y necesaria para el seguimiento del proyecto, aunque, como demuestran las actas disponibles para esta evaluación, no siempre suficiente para resolver algunos problemas identificados en la gestión de ACOSADE, tales como la presentación a tiempo de FV o de justificativos de gasto, que tendían a repetirse en reuniones sucesivas sin encontrar soluciones definitivas.
3. **Visitas de campo**. La coordinadora de CIC Batá realizó visitas de campo al proyecto, que incluyeron visitas y reuniones con las asociaciones, SDAE, UDCM y UZ; participación en actividades del proyecto (trabajo con los técnicos, capacitaciones, reuniones comunitarias, etc.): seguimiento de las obras de construcción de la sede de la UDCM; etc. A lo largo del proyecto se realizaron un total de 13 visitas de campo, siete en 2022 (meses de marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre), cinco en 2023 (mayo, agosto, octubre, noviembre y diciembre) y una en febrero de 2024.
4. **Fichas técnicas de seguimiento bimestral.** Se trata de fichas con un formato predefinido que eran cumplimentadas bimestralmente por ACOSADE y revisadas y finalizadas por CIC Batá. Las fichas incluyen una breve descripción del periodo informado, una cuantificación del alcance de los indicadores y una descripción de las actividades realizadas. Constituyen una herramienta útil y adecuada para el seguimiento continuo del progreso en la ejecución del proyecto.

Capacidad de aprovechar recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos

El presente proyecto dio continuidad al proyecto ejecutado por CIC Batá entre 2018 y 2020 con financiamiento de AACID en la misma zona de intervención, consolidando los procesos iniciados y grupos conformados en esa fase y fortaleciendo la implicación en la ejecución y seguimiento de los titulares de

obligaciones. Ya en ese proyecto fueron revitalizadas algunas de las asociaciones apoyadas en este proyecto, así como creadas, aunque aún no legalizadas, la UDCM y las UZ.

El proyecto ha sabido aprovechar de manera eficiente los recursos y estructuras existentes, integrando con éxito en la ejecución del mismo a diversos actores e instituciones (asociaciones, UDCM, gobierno) de forma que todas ellas han jugado un papel activo en el alcance de los objetivos. Este enfoque de trabajo a través de estructuras ya existentes y evitando en lo posible crear estructuras paralelas, contribuye en última instancia a la sostenibilidad de la intervención.

Coparticipación de beneficiarios y otros actores en la implementación del proyecto

El enfoque del proyecto ha promovido activamente la participación de beneficiarios y otros actores en su implementación, de forma que esta participación debe ser calificada como de muy elevada. La colaboración institucional, con especial mención al SDAE, ha sido sin duda uno de los puntos fuertes del proyecto.

Este enfoque participativo se manifiesta ya desde el *Informe de identificación en el distrito de Mapai – enero a marzo de 2021,* en el cual se realiza un esfuerzo exhaustivo de consulta con los titulares de derechos, los titulares de responsabilidades y los titulares de obligaciones, que participaron activamente en la identificación de las prioridades a ser abordadas en el proyecto. Durante la fase de ejecución el proyecto buscó sinergias y colaboración con distintos intervinientes. Así, por ejemplo, la lista de entidades colaboradoras en la facilitación de las diferentes capacitaciones es extensa e incluye al SDAE, los SDSMAS, el IPAJ y el PNL. Las actividades de capacitación agrícola y pecuaria del proyecto fueron realizadas en colaboración con técnicos extensionistas y promotores pecuarios del SDAE.

Es importante mencionar aquí el buen funcionamiento de los mecanismos de gestión articulada, especialmente del comité de seguimiento, que ha permitido una participación activa y continuada de las asociaciones, UDCM, UZ y el SDAE en el seguimiento del proyecto y coordinación de actividades.

Se echa de menos sin embargo una mayor participación de los SDSMAS tanto en el acompañamiento de las actividades ejecutadas por el proyecto relacionadas con la componente de género, como en las reuniones del comité de seguimiento.

Cabe también destacar que ACOSADE contribuyó con una motocicleta que tenía procedente de un proyecto anterior y que fue utilizada por los técnicos del presente proyecto.

6.3- Análisis del Impacto

Cuestiones clave a responder:

- Efectos positivos y negativos de la intervención en los beneficiarios
- Contribución del proyecto al alcance del objetivo general
- Efectos no esperados del proyecto

Efectos positivos y negativos de la intervención en los beneficiarios

El impacto del proyecto debe verificarse a través de los efectos, entendidos como cambios en la vida de los beneficiarios gracias a los resultados obtenidos de forma directa por el proyecto. La revisión de las

fuentes de verificación disponibles junto con las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de esta evaluación, permiten identificar algunos efectos, todos ellos positivos:

- Una afirmación que ha sido expresada de forma recurrente por los participantes en esta evaluación es que gracias al proyecto los miembros de las asociaciones ya no dependen de la lluvia para producir. La mayor producción agrícola junto con la disminución de la mortalidad pecuaria alcanzados por el proyecto, han resultado en una mayor disponibilidad de alimentos, contribuyendo así a la seguridad alimentaria de los titulares de derechos.
- Paralelamente, el proyecto ha promovido la diversificación de cultivos, sobre todo hortalizas, y realizado capacitaciones en procesamiento y conservación de alimentos, lo que resulta también en una dieta más variada y por consiguiente en una mejora nutricional, que será de especial relevancia para la población infantil.
- El incremento de la producción ha permitido la comercialización de los excedentes agrícolas, lo que ha resultado en un aumento de los ingresos familiares. Algunos de los usos identificados en las entrevistas de estos nuevos ingresos incluyen la adquisición de bienes manufacturados, inicio de pequeños negocios, gastos escolares (cuadernos, uniformes, etc.), compra de gallinas o ganado caprino, adquisición de otros insumos para la práctica agrícola, etc. Uno de los miembros de las asociaciones entrevistadas incluso mencionó la adquisición de redes de pesca para pescar en el río Limpopo. Es importante resaltar el carácter productivo de algunos de estos usos de los ingresos, que redunda en la generación de nuevos ingresos.
- La componente de asociativismo del proyecto ha tenido como efecto que las asociaciones se sienten ahora más fuertes para defender sus derechos.
- Un efecto adicional, más sutil y difícil de medir, tiene a ver con el aumento de la autoestima de los miembros de las asociaciones. Cuando el proyecto inició, algunas asociaciones estaban prácticamente paradas debido a averías en las motobombas. En esas circunstancias, y como algunos de los miembros entrevistados expresaron. "*los jóvenes andaban en las barracas*", o "*pasaba mucho tiempo en casa sin nada que hacer y pensando dónde voy a encontrar dinero para dar de comer a los hijos, o para la escuela".* La llegada del proyecto y la participación activa en una actividad productiva y asociativa ha cambiado ese perfil de baja autoestima y dado una motivación adicional a los beneficiarios.
- El trabajo de campo realizado durante esta evaluación ha permitido verificar que pese a la dispersión y relativa poca intensidad de las actividades de promoción de la equidad de género ejecutadas por el proyecto, estas han tenido un impacto superior al que podría esperarse. El resultado inmediato de las diversas actividades de sensibilización y capacitación en género ha sido el aumento del conocimiento y la toma de conciencia acerca de la equidad de género. Pero, como de forma unánime han expresado los participantes en las reuniones de grupo de todas las asociaciones y otras entidades entrevistadas, tanto hombres como mujeres, los efectos del proyecto se han traducido también en cambios de comportamiento en las relaciones de género en el seno de las comunidades y también de las familias. La estrategia del proyecto de trabajar a través de las comisiones de género, constituidas por miembros de la comunidad, se ha mostrado acertada para promover cambios de comportamiento y actitudes, lo que es siempre difícil y suele llevar tiempo. Estos cambios se refieren a una mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas y la disminución de la sobrecarga de trabajo de las mujeres, a un mayor empoderamiento de la mujer en el seno familiar y en la comunidad y también a una reducción substancial de los episodios de VBG y las uniones forzosas y prematuras. La sección de análisis del enfoque de género de este informe contiene información más detallada acerca del impacto del proyecto en el cambio de comportamientos y actitudes en relación a la equidad de género.

No ha sido posible cuantificar con precisión el alcance de los efectos mencionados en los distintos ámbitos (seguridad alimentaria, diversificación de la dieta y mejora nutricional, mejora de la calidad de vida como consecuencia de mayores ingresos y reducción de la inequidad de género), lo que está fuera del alcance del escopo de trabajo de esta evaluación. No obstante, ha sido posible constatar que los efectos en esas áreas son evidentes, lo que permite afirmar que el impacto del proyecto ha sido relevante y significativo.

Por otro lado, no ha sido posible identificar en esta evaluación ningún impacto negativo del proyecto. Las actividades implementadas no parecen haber tenido algún resultado que pueda haber conducido a los beneficiarios a una situación peor que la inicial.

Contribución del proyecto al alcance del objetivo general

La información disponible en las fuentes de verificación, así como las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de esta evaluación permiten afirmar sin lugar a dudas que el proyecto ha contribuido al alcance del objectivo general del mismo, "*Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del puesto administrativo de Mapai ante eventos climáticos".*

Los resultados obtenidos por el proyecto en términos de aumento de la capacidad de producción agrícola y refuerzo asociativo y estructural del campesinado en el distrito, junto con los efectos anteriormente identificados, ciertamente han contribuido de forma directa a aumentar la resiliencia de los titulares de derechos y reducir su vulnerabilidad.

Efectos no esperados del proyecto

No se ha identificado en esta evaluación de forma concluyente ningún efecto no esperado del proyecto. Sin embargo, aunque no debidamente confirmado, un posible efecto no esperado es que el proyecto pueda contribuir a aumentar la dimensión del conflicto humano-fauna silvestre. Esto puede ser así en la medida en que el desarrollo de campos de cultivo de grandes dimensiones en la zona tampón del PNL, en zonas de corredores ecológicos de fauna, en la época seca y con poca disponibilidad de alimentos, pueda ser un factor de atracción para animales como elefantes y búfalos - y también hipopótamos cuando hay suficiente agua en el río. En ese caso las actividades del proyecto podrían exacerbar un conflicto que no es nuevo, pero que se agudiza con el crecimiento de las poblaciones animales y humana, y la competencia por los mismos recursos disponibles, en este caso hídricos.

Aunque este posible efecto no se deduce con seguridad de las entrevistas celebradas en el trabajo de campo de esta evaluación, algunas de ellas sugieren un aumento en años recientes de invasiones de campos de cultivo por grandes herbívoros en la zona de implementación, lo que constituye la principal preocupación actual de las asociaciones y que convendrá tener en cuenta en potenciales intervenciones futuras.

6.4- Análisis de la Apropiación y Fortalecimiento Institucional

Cuestiones clave a responder:

- Fortalecimiento de la capacidad de la contraparte local
- Incorporación de elementos de fortalecimiento institucional en la formulación del proyecto
- Participación de las instituciones locales en la formulación de la intervención
- Participación de las instituciones locales en la gestión, implementación y seguimiento de la intervención
- Resultados de la intervención en relación al fortalecimiento institucional

Fortalecimiento de la capacidad de la contraparte local

CIC Batá y ACOSADE habían ya colaborado con anterioridad al proyecto objeto de esta evaluación en proyectos de menor dimensión, con presupuestos de hasta 33.000 Eur. Anteriormente, ACOSADE ha implementado también proyectos financiados por otros donantes cuya dotación presupuestaria ha oscilado generalmente entre entre 5.000 y 35.000 Eur, y no se refieren proyectos con presupuesto superior a 70.000 Eur. La implementación del presente proyecto significó un salto a escala en la capacidad de gestión de ACOSADE y en la colaboración entre ambas organizaciones. ACOSADE nunca había gestionado con anterioridad un presupuesto de estas dimensiones y, aunque la asociación cuenta con un *Reglamento Interno* y con un *Manual de Procedimientos Administrativos y Financiero,* las demandas del proyecto llevaron al límite la capacidad de la estructura, procedimientos internos y habilidades técnicas de la asociación.

El análisis de la información disponible señala la existencia de debilidades de ACOSADE en algunas áreas de trabajo del proyecto que posiblemente podrían haberse minimizado con un apoyo técnico a ACOSADE más robusto por parte de CIC Batá. Estas áreas incluyen la coordinación; la gestión financiera; la selección y contratación de personal; la planificación; y las herramientas y procedimientos de monitoreo.

Las informaciones recogidas a lo largo de esta evaluación no permiten afirmar que este proyecto haya resultado en un fortalecimiento de la capacidad institucional de ACOSADE en ninguna de esas áreas. De hecho, la formulación del proyecto no contempla una componente de capacitación institucional o técnica de la contraparte. Los miembros de ACOSADE entrevistados refieren apenas cierto aprendizaje en los mecanismos operativos de gestión del proyecto, así como en la gestión financiera, pero este ha sido principalmente instrumental, como resultado de la necesidad de aplicar los procedimientos específicos del proyecto requeridos por CIC Batá, y no el resultado de una capacitación o refuerzo institucional propiamente dichos.

Incorporación de elementos de fortalecimiento institucional en la formulación del proyecto

El fortalecimiento institucional es una de las prioridades del proyecto, en cuanto uno de los objetivos específicos se refiere al fortalecimiento de las estructuras del movimiento campesino en el distrito de Mapai. Todas las actividades del R2 están encaminadas a promover ese fortalecimiento, tanto a nivel de las asociaciones como de la UDCM y las UZ.

Cabe también mencionar aquí la reactivación de las comisiones de género por su presunta integración dentro de las UZ, aunque en la práctica resulta más apropiado considerar esta intervención como un elemento de fortalecimiento comunitario.

El proyecto no incluyó elementos de fortalecimiento institucional de otras instituciones en su formulación, aunque sí estableció robustos mecanismos de colaboración con SDAE y, en alguna medida, con SDSMAS.

Participación de las instituciones locales en la formulación de la intervención

CIC Batá y ACOSADE realizaron un amplio ejercicio participativo de identificación del proyecto que incluyó consultas con los principales actores implicados y que es explicado en el *Informe de identificación en el distrito de Mapai de enero a marzo de 2021.* Tanto ese informe como las entrevistas mantenidas con las diversas instituciones locales en esta evaluación, demuestran la participación del Gobierno Distrital de Mapai en el proceso de identificación de necesidades y la definición de las prioridades de la intervención, a través de la celebración de reuniones para recoger sus ideas y contribuciones. Ese proceso de consulta a nivel distrital de las entidades titulares de obligaciones incluyó el Gobierno del Distrito, el SDAE y el Servicio Distrital de Planificación e Infraestructuras (SDPI). A nivel provincial fue consultada también la Dirección Provincial de Agricultura y Pesca (DPAP). Adicionalmente, participaron también en el proceso consultivo la Unión Provincial de los Campesinos de Gaza, la UDCM, las UZ y las asociaciones titulares de derechos.

Aunque no hubo una participación directa de las instituciones locales en la formulación de la intervención en forma de un seminario de formulación o una actividad similar, podemos afirmar que el proceso consultivo realizado para la identificación y formulación del proyecto fue participativo e incorporó las contribuciones de las instituciones locales. Ese enfoque fue importante para las instituciones locales sentirse parte del proyecto y reforzar su apropiación. Así, por ejemplo, en la entrevista celebrada con el SDAE en el marco de esta evaluación, su director manifestó su satisfacción por haber participado en la formulación del proyecto y en la identificación de las asociaciones beneficiarias del mismo.

Participación de las instituciones locales en la gestión, implementación y seguimiento de la intervención

La positiva colaboración que el proyecto consiguió establecer con las instituciones locales, principalmente el SDAE, y su participación en la gestión, implementación y seguimiento del mismo, fue muy satisfactoria y constituye sin duda uno de los puntos fuertes del proyecto. El SDAE participó de forma activa en la implementación de diversas actividades del proyecto, incluyendo la facilitación de formaciones / capacitaciones (técnicas de conservación y procesamiento; asociativismo; charlas cambio climático y gestión recursos naturales), o el apoyo a la realización de las ferias agropecuarias del proyecto. Los extensionistas agrícolas del SDAE coordinaban también su trabajo con los técnicos agrícolas del proyecto. Tres promotores pecuarios del SDAE recibieron kits del proyecto con pulverizadores, guantes y algunos medicamentos para tratamiento del ganado entre otros elementos. En cuanto a la gestión y seguimiento, el SDAE participaba en las reuniones del comité de seguimiento, el principal foro de discusión, toma de decisiones y rendición de cuentas a los beneficiarios. Los extensionistas también supervisaban las prácticas agrícolas impulsadas por el proyecto en las asociaciones. ACOSADE participó también en reuniones cuando invitada por el SDAE. En la entrevista celebrada, el director del SDAE de forma general valoró la coordinación y el trabajo conjunto con ACOSADE y el proyecto de forma muy positiva, agradeciendo también la entrega de una de las motocicletas del proyecto al SDAE.

El proyecto colaboró también, aunque en menor medida, con el SDSMAS. Esta colaboración se limitó a la implementación por técnicos del SDSMAS de la capacitación de las comisiones de género. Sin embargo,

diferentemente del SDAE, el SDSMAS no fue activo en el seguimiento o asesoramiento técnico de las actividades de género del proyecto. La causa de esta limitada colaboración parece radicar en la falta de fondos del proyecto para cubrir los gastos de combustible, así como el pago de dietas a los técnicos del SDSMAS para desplazarse a las comunidades. Por otra parte, el SDSMAS solicitó repetidamente el apoyo de ACOSADE para la implementación de otras actividades del sector, pero no relacionadas con la implementación del proyecto, tales como apoyo en transporte para clínicas móviles o apoyo en combustible.

ACOSADE no produjo de forma regular informes de actividades para el gobierno distrital, el SDAE o el SDSMAS, y tampoco fue invitada a participar en los ejercicios de planificación anual del Plano Económico y Social y Presupuesto (PESOD por sus siglas en portugués) del SDAE ni del SDSMAS, por lo que las actividades del proyecto no fueron inscritas en los planos anuales del gobierno del distrito.

Cabe también destacar en esta sección que el gobierno distrital realizó la entrega de algunos de los equipamientos del proyecto, como las motobombas, y participó también en la colocación de la primera piedra de la sede de la UDCM, posteriormente inaugurada por el gobierno provincial. Es una práctica generalizada en Mozambique que los proyectos, aunque no tengan contribución financiera del estado, inviten al gobierno a liderar estos eventos, lo que contribuye a la apropiación y a mantener una buena colaboración.

Resultados de la intervención en relación al fortalecimiento institucional

Los principales resultados del proyecto en relación con el fortalecimiento institucional se refieren a los resultados obtenidos en el R2 en el fortalecimiento de las estructuras del movimiento campesino en el distrito de Mapai. Las capacitaciones realizadas en asociativismo y en participación de la sociedad civil en los espacios de incidencia, así como la organización de asambleas anuales de las asociaciones, las UZ y la UDCM, refuerzan el fortalecimiento institucional del campesinado en el distrito. Especial mención merecen la completa legalización de la UDCM y las UZ y la construcción de la oficina de la UDCM, que confieren un marco operacional y una sede física a esas instituciones.

6.5- Análisis de la Sostenibilidad

Cuestiones clave a responder:

- Incorporación de una estrategia de sostenibilidad en la formulación del proyecto
- Continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados una vez concluido el proyecto y retirado el apoyo financiero

Incorporación de una estrategia de sostenibilidad en la formulación del proyecto

La formulación del proyecto incorpora diversos elementos de sostenibilidad. El enfoque participativo de la identificación del proyecto, que incluyó reuniones e identificación de prioridades con todos los actores implicados, especialmente los titulares de derechos, es ya de por sí un factor de apropiación por parte de la población beneficiaria y de las instituciones locales que contribuye a la sostenibilidad de la intervención.

La formulación del proyecto está orientada a promover la sostenibilidad mediante actividades realizadas a través o en colaboración con estructuras o entidades ya existentes, algunas de las cuales el proyecto pretende reforzar (asociaciones, UDCM, UZ). Muchas de esas actividades, como las capacitaciones o el

fortalecimiento asociativo, contribuyen a mantener la sostenibilidad de los impactos positivos logrados. El documento de formulación del proyecto incluye también una sección específica dedicada a la sostenibilidad. A pesar de estos puntos muy positivos, la formulación del proyecto no realiza un análisis detallado sobre la estrategia de sostenibilidad de las diferentes componentes de la intervención.

Continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados una vez concluido el proyecto y retirado el apoyo financiero

La realización del trabajo de campo de esta evaluación en la segunda mitad del mes de junio, facilita el análisis de la sostenibilidad del proyecto al ofrecer una visión de los efectos de la intervención con una perspectiva de practicamente cinco meses después de la finalización de las actividades de campo. Este análisis será mejor realizado de forma separada para las diferentes componentes del proyecto.

- **Sostenibilidad de las asociaciones.** La gran mayoría de las asociaciones existía ya antes del proyecto, por lo que, una vez concluido, es esperable su continuidad en el tiempo. No obstante, aunque esa continuidad no esté en causa en el papel, sí puede estarlo su funcionalidad. Existen diferentes componentes que es necesario considerar.

  - **Motobombas y sistemas de riego.** La principal razón de ser de las asociaciones son las motobombas, bien común que beneficia a todos sus miembros y cuya función fundamental de hacer posible el aumento de producción agrícola a través del riego, actúa como factor aglutinador de esas asociaciones. En las entrevistas mantenidas con las asociaciones, los participantes han expresado la dependencia de la asociación de la existencia de la motobomba. Como manifestó uno de ellos, "*si la motobomba se para un día, no podrán producir y será cada cual por sí. La motobomba es lo que une a la asociación"*. Este hecho está confirmado por la experiencia, una vez que algunas asociaciones que habían recibido motobomba en el anterior proyecto ejecutado por CIC Batá entre 2018 y 2020, al inicio del presente proyecto estaban practicamente paradas por avería de la motobomba.

    La sostenibilidad de las asociaciones depende así en gran parte de la capacidad de mantenimiento y conservación de las motobombas y de los sistemas de riego (tubos, etc.). Reconociendo esta realidad, el proyecto ha hecho esfuerzos para reforzar esa capacidad en las asociaciones. Un ejemplo es la realización de una capacitación en mantenimiento y operación de las motobombas en la que participaron algunos miembros de todas las asociaciones, que suelen ser también los responsables por su operación en el día a día. El presidente de una de las dos UZ tiene conocimientos de mecánica básica y fue identificado por el proyecto como recurso para la reparación de averías. Por otro lado, el proyecto hizo también un importante esfuerza durante el primer año para adquirir piezas de recambio y servicios para la reparación de aquellas motobombas que estaban averiadas, de forma a garantizar su funcionamiento. No obstante, al final del projecto no hubo entrega de kits de herramientas ni piezas de recambio para averías futuras de las asociaciones. Adicionalmente, cuando preguntados, ningún entrevistado manifestó haber sido informado por el proyecto acerca de contactos del proveedor de las motobombas o de proveedores de recambios a nivel local, de la provincia o nacional, aunque algunos sí que mencionaron conocer por experiencia previa un proveedor en la ciudad de Chókwè.

    Los costes de mantenimiento y reparación de pequeñas averías, así como de combustible, son soportados por fondos procedentes de las contribuciones de los miembros de las asociaciones y de las ventas de productos del campo de cultivo colectivo. Así, se puede afirmar que la tecnología

utilizada es adecuada para el contexto y el conocimiento locales, y que el proyecto ha conseguido crear capacidad tanto técnica como financiera al nivel de las asociaciones y de las UZ para asegurar el mantenimiento y reparación de pequeñas averías de las motobombas y cubrir los gastos de combustible.

Sin embargo, las asociaciones no tienen capacidad económica para la amortización de los equipamientos de riego y producción agrícola adquiridos con el proyecto. En caso de una avería grave o inutilización completa de la motobomba, las asociaciones no disponen de recursos para su reparación o adquisición de una nueva motobomba, cuyo coste es de alrededor de 1100-1200 Eur.

• **Capacidad técnica agrícola de los miembros de las asociaciones.** La capacitación es por definición siempre un elemento de sostenibilidad en cuanto permite la aplicación de los conocimientos adquiridos más allá del periodo de vida del proyecto. Es esperable que los miembros de las asociaciones mantengan en el futuro los beneficios de las buenas prácticas agroecológicas promovidas por el proyecto en las mejoras de producción y el uso de semillas nativas. Esta sostenibilidad debería ser reforzada a través de la continuidad del trabajo de asesoramiento técnico por parte de los extensionistas del SDAE que han trabajado en coordinación con los técnicos agrícolas del proyecto.

- **Comercialización de productos de las asociaciones.** Con la finalización del proyecto finaliza también el apoyo a las asociaciones en transporte para la participación en ferias y otras actividades de comercialización de productos. Las asociaciones deberán generar recursos propios para sufragar esos gastos de transporte, que son muy elevados en la zona de intervención, con lo que la capacidad de comercialización se verá reducida.
- **Estructura asociativa**. Cada asociación organizó su funcionamiento interno de forma autónoma, aunque existen algunos puntos comunes. Los miembros de todas ellas pagan cuotas, que, según las entrevistas celebradas con algunas asociaciones en esta evaluación, oscilan entre 50 MZN y 300 MZN (entre 0,75 y 4,5 Eur) anuales. Aunque estos montantes parezcan limitados, constituyen un esfuerzo para el campesinado de una zona remota como la de intervención. Todas las asociaciones tienen un campo de cultivo común, cuya cosecha es comercializada total o parcialmente por la asociación, siendo una fuente de ingresos adicional para la organización. Cuando la comercialización es parcial, la parte no vendida de esa cosecha se distribuye entre los miembros. Los fondos de la asociación se utilizan para pagar el combustible de la motobomba para riego del campo común, adquisición de semillas, reparaciones de la motobomba, etc. También para pago de las cuotas anuales a la UZ (1.000 MZN anuales por asociación). En caso que la asociación no tenga fondos para cubrir una necesidad debe haber aportaciones de todos sus miembros. Los miembros que quieran utilizar la motobomba para su campo de cultivo familiar, pueden hacerlo adquiriendo por su cuenta el combustible utilizado. Los sistemas internos de rendición de cuentas parecen funcionar bien, y cuando preguntadas, tanto las asociaciones como las UZ manifestaron que nunca ha habido ningún conflicto por el dinero de la tesorería, aunque a veces sí pudo haber problemas para asegurar las aportaciones extraordinarias de los miembros. Adicionalmente, las asociaciones tienen una estructura interna completa, con órganos de dirección elegidos a través de asambleas anuales (realizadas en 2022 y 2023).

La conclusión que se extrae es que el proyecto ha conseguido también crear una estructura asociativa operacional en las asociaciones que contribuye a reforzar su sostenibilidad. Como manifestó uno de los participantes en una de las reuniones con las asociaciones realizadas en esta evaluación, "l*a asociación está ahora como un 4x4, se ha hecho más fuerte. Aunque nos quedemos*

sin motobomba debemos seguir como asociación, porque lo que hizo que la asociación consiguiera la motobomba fue esta unión, la unión hace la fuerza para conseguirlo".

➢ **Sostenibilidad de las actividades pecuarias**. La intervención pecuaria del proyecto se ha basado en dos actividades principales:

- **Apoyo a la actividad pecuaria de la asociación Jovens de Ndombe**. Esta es la única asociación que ha desarrollado actividades pecuarias con apoyo del proyecto, que entregó a finales de 2022 un total de 10 cabezas de ganado caprino a pedido de la asociación. Posteriormente nacieron un total de nueve animales, murieron otros cinco y uno fue vendido por 2.000 MZN (unos 29 Eur) para pagar una reparación de la motobomba, de forma que en el momento de realizar esta evaluación el número de cabezas existente era de 13 animales. Pese al limitado progreso en dos años, la asociación manifestó su satisfacción con la actividad, que parece sostenible.
- **Capacitación de promotores pecuarios y entrega de kits**. En el proyecto implementado entre 2018 y 2020 CIC Batá realizó una formación para un total de doce miembros de las comunidades como promotores pecuarios, de tres días de duración. Los promotores trabajan directamente con las comunidades, no con las asociaciones, asistiendo partos, desparasitando y dando tratamiento veterinario para algunas enfermedades del ganado. Este proyecto no formó nuevos promotores, pero realizó una formación de actualización de apenas un día de duración. La capacitación de promotores no se considera sustentable en cuanto la duración de las formaciones realizadas es insuficiente para capacitar los promotores para realizar las funciones que se esperan de ellos, como fue reconocido por los propios promotores en las entrevistas realizadas.

  El proyecto entregó también tres kits compuestos de pulverizador, jeringuillas, algunos medicamentos, guantes y cascos a tres promotores pecuarios que participaron en las formaciones pero que ya eran promotores del SDAE antes de la llegada del proyecto y tenían, por tanto, más formación y experiencia. Estos promotores son solicitados por los propietarios de ganado y reciben un valor cada vez que prestan un servicio. Las entrevistas realizadas en esta evaluación sugieren que, aunque con dificultades, con los honorarios cobrados por sus servicios los promotores consiguen reponer los estoques de medicamentos e insumos de forma que esta actividad puede considerarse como sostenible.

➢ **Sostenibilidad de una UDCM y unas UZ estructuradas y operativas.** La legalización de la UDCM y la UZ, junto con la construcción de la sede distrital de la UDCM, constituyen sin duda un paso esencial para garantizar la sostenibilidad de estas entidades. Sin embargo, estas estructuras son aún débiles y poco activas, y el trabajo de campo realizado en el marco de esta evaluación ha permitido verificar que una vez finalizado el proyecto y el apoyo a sus actividades, su operatividad ha disminuido de forma significativa. En las reuniones celebradas con las asociaciones, estas expresaron que en 2024 no ha habido visitas o reuniones con la UDCM y solo una manifestó haber tenido una visita del presidente de su UZ. En su conclusión el proyecto entregó una motocicleta a la UDCM y otra a una de las UZ (el presidente de la otra UZ utiliza su propia motocicleta), pero tanto la presidenta como el vicepresidente de la UDCM y los presidentes de las UZ achacan esta situación a la falta de combustible para transporte. Por otro lado, se verifica falta de proactividad de la UDCM en la defensa de los derechos del campesinado. No hay constancia de reuniones con el gobierno realizadas a instancias de la UDCM para tratar de problemas de las asociaciones (por ejemplo, el conflicto humano-fauna bravía). Las únicas reuniones son las celebradas dos veces por año por ocasión del Consejo Consultivo del distrito, al cual la UDCM está invitada a participar.

Desde el punto de vista asociativo, tanto la UDCM como las UZ tienen órganos de dirección estructurados y han celebrado asambleas anuales en 2022 y 2023. El sistema de cuotas de la UDCM a nivel del distrito no está aún bien definido. La cuota de las asociaciones a las UZ está claramente establecida en 1.000 MZN anuales, y en el año 2023 todas las asociaciones pagaron sus cuotas. Por su parte, el montante de la cuota con que cada UZ debe contribuir a la UDCM, no está aún definido, como confirmaron tanto la UDCM como las UZ. En 2023, cada UZ negoció con la UDCM la cantidad a contribuir. La UZ de Chicumbane, que incluye siete asociaciones, contribuyó 4.000 MZN (unos 59 Eur), mientras que no fue posible confirmar la contribución de la UZ de Chissapa. En 2024 ninguna de las asociaciones ha pagado aún sus cuotas. Por su parte, la UDCM no pagó la cuota que se supone a la Unión Provincial de Campesinos de Gaza, con la que la UDCM no parece haber establecido aún una metodología de trabajo conjunto.

En cualquier caso, los valores recibidos en forma de cuotas son muy reducidos y no facilitan el trabajo de la UDCM / UZ, que comparten una limitación estructural asociada al hecho de que sus dirigentes son miembros de asociaciones que comparten las mismas barreras, dificultades y condiciones precarias que los otros miembros, y que no reciben ninguna compensación económica por realizar esa función. Esa situación de voluntariado, asociada a las dificultades logísticas del trabajo en la zona, al hecho de que son aún estructuras muy nuevas y a la falta de cultura "sindicalista" hacen que de la UDCM y las UZ unas estructuras sostenibles, pero aún débiles en la defensa de los intereses del campesinado en el distrito.

- **Sostenibilidad de los efectos de género y las comisiones de género.**

Las reuniones con asociaciones, UZ y comisiones de género celebradas durante el trabajo de campo de esta evaluación permiten verificar que pocos meses después del final del apoyo del proyecto la operatividad de las dos comisiones se ha reducido substancialmente. Desde finales de 2023, ninguna de las dos ha celebrado ninguna reunión. Tampoco se han reunido con las UZ, en las que supuestamente se integran. La principal razón alegada por las partes es la falta de transporte. La evolución más probable de esta situación es que se va a perder la estructura y operatividad de las comisiones como tales. Y aunque los miembros de las comisiones puedan continuar a realizar algunas actividades como visitas domiciliarias o charlas en sus comunidades, esa falta de estructura y de apoyo externo va a fragilizar su capacidad de influencia.

Importa señalar que, contrariamente a la componente de agricultura, el proyecto no buscó o no fue capaz de conseguir una coordinación robusta con el SDSMAS en la intervención de género más allá de la realización de algunas capacitaciones. El SDSMAS no participó en las reuniones del comité de seguimiento y tampoco realizó supervisiones o visitas a las comisiones, y este aspecto no ha sido negociado por el proyecto en su finalización, por lo que no es esperable que al final del proyecto las comisiones reciban apoyo técnico ni mandato institucional del SDSMAS.

Potencialmente, la sensibilización sobre equidad realizada y el conocimiento generado pueden permitir continuidad en su aplicación más allá del final del proyecto. Y los cambios de actitud y comportamiento sobre género verificados pueden ser sostenibles en cuanto comienzan a estar implantados en las comunidades y forman parte de un proceso de transformación en marcha. Sin embargo, la desestructuración de las comisiones de género junto con la ausencia de un elemento externo que dé continuidad a las actividades de sensibilización comunitaria y un mandato que dé fuerza a los miembros de las comisiones frente a sus comunidades, llevan a la conclusión de que la sostenibilidad de los efectos de la intervención de género del proyecto puede verse comprometida a medio plazo.

6.6- Análisis del Enfoque de Género en Desarrollo

Cuestiones clave a responder:

- Incorporación de una estrategia de género en la formulación del proyecto
- Contribución de la intervención a la generación de conocimiento en relación a la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres
- Contribución del proyecto a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres
- Contribución del proyecto al empoderamiento efectivo de las mujeres

Incorporación de una estrategia de género en la formulación del proyecto

El documento de formulación incorpora de forma robusta la estrategia de género del proyecto. Por un lado, el documento hace un análisis de la equidad de género en la zona de intervención, identificando los condicionantes socioeconómicos que inciden en las mujeres con mayor relevancia y tienden a agravar las inequidades de género (pobreza, analfabetismo, escaso acceso a empleo, factores culturales, etc.). Este análisis describe asimismo como las mujeres son relegadas exclusivamente al ámbito doméstico y reproductivo y también la especial vulnerabilidad de las mujeres como víctimas de la violencia de género, incluyendo las uniones forzosas y los embarazos precoces. Por otro lado, promover la equidad de género es uno de los objetivos específicos del proyecto, y por tanto una de sus prioridades. Todas las actividades del R3 contribuyen a ese objetivo, por lo que podemos afirmar que la incorporación de la estrategia de género es una parte sustancial de la formulación del proyecto.

Es relevante destacar también que el proyecto incorpora cuatro indicadores relativos a la intervención de género, tres a nivel del R3 y uno a nivel del OE.

Contribución de la intervención a la generación de conocimiento en relación a la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres

Un aspecto que dificulta la medición de la contribución de la intervención a la generación de conocimiento en relación a la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres es la debilidad de las herramientas y procedimientos de monitoreo del proyecto explicada en la sección correspondiente de este relatorio. Pese a esa limitación, las entrevistas realizadas en el trabajo de campo de esta evaluación han permitido verificar que el proyecto ha obtenido excelentes resultados en la diseminación de conocimiento y creación de una mayor conciencia en relación a la equidad de género en las comunidades de intervención. Todas las actividades del R3 estaban diseñadas con esa finalidad, que es un paso previo indispensable para conseguir cambios en las actitudes y prácticas de los miembros de la comunidad en relación a la igualdad de género. Todos los participantes en las entrevistas y reuniones de grupo desarrolladas en esta evaluación confirmaron haber participado en varias actividades realizadas por la técnica de género del proyecto, así como conocer la existencia de las comisiones de género y haber también recibido visitas de las comisiones en sus domicilios o haber participado en charlas u otras de sus actividades. Asimismo, esos participantes fueron capaces de describir algunos mensajes clave diseminados por el proyecto en esas actividades. La conclusión es que el proyecto ha tenido éxito en la diseminación y el aumento del conocimiento acerca de la necesidad de promover la equidad de género, evitar las uniones forzosas y prevenir y reducir la violencia de género.

Contribución del proyecto a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres

La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres está integrada ya en la formulación del proyecto, que menciona la necesidad de adoptar un pensamiento crítico sobre las prácticas culturales que generan desigualdad y dar a conocer las normas jurídicas que amparan los derechos de las mujeres y las niñas. Este enfoque se manifiesta en varias de las actividades del proyecto, con especial destaque a las implementadas en el marco del R3.

El proyecto no ha diseñado una estrategia específica para promover una mayor participación de las mujeres en las asociaciones, en las que el sistema de elección de los cargos directivos ha ocurrido a través de votación de los miembros durante las asambleas realizadas por cada asociación. De los 622 miembros de las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto, 481 (77%) son mujeres y 141 (23%) hombres. La simple participación de las mujeres en las asociaciones es ya de por sí un factor de igualdad y empoderamiento. Sin embargo, si analizamos el acceso de las mujeres a cargos de dirección, verificamos que de entre esas mismas 21 asociaciones las mujeres son presidentas en apenas 8 (38%) y vicepresidentas solo en 12 (57%). Además, en un total de 5 asociaciones (24%) ambos el presidente y el vicepresidente son hombres. Cuando analizamos otra posición clave en los órganos de dirección de las asociaciones como es la tesorería, el cuadro mejora un poco y en 15 de las 21 asociaciones (71%) la tesorera es una mujer. Todos esos porcentajes están por debajo del 77% de mujeres miembros, lo que indica una carencia en el acceso de las mujeres a los principales cargos de las asociaciones, y por tanto una menor igualdad de oportunidades.

Como se deduce de las conversaciones en grupo con las comisiones de género, estas han abordado la sensibilización para minimizar el abandono escolar por parte de las niñas de la comunidad en las visitas domiciliares y en las charlas comunitarias. En el medio rural, es frecuente que las niñas dejen de ir a la escuela para ayudar en las tareas domésticas, lo que ocurre muchas veces por falta de condiciones económicas, pero también por motivos culturales.

Contribución del proyecto al empoderamiento efectivo de las mujeres

Las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de esta evaluación permiten concluir que uno de los puntos fuertes del proyecto ha sido su contribución al empoderamiento efectivo de las mujeres. Como ya ha sido mencionado en la sección de análisis del impacto, esta contribución fue expresada de forma unánime por los participantes en las reuniones de grupo de asociaciones y comisiones de género y también de otras entidades entrevistadas. El proyecto ha resultado en cambios efectivos de comportamiento en las relaciones de género en el seno de las comunidades y también de las familias, lo que no deja de ser sorprendente si consideramos la relativamente escasa duración de la intervención y que las mudanzas de comportamiento son generalmente procesos que requieren tiempo y una acción continuada. Más allá de las actividades de sensibilización y capacitación desarrolladas por las técnicas de género, se valora que la estrategia del proyecto de trabajar a través de las comisiones de género, constituidas por miembros de la comunidad, se ha mostrado acertada para promover estos cambios de comportamiento y actitudes.

La lista de testimonios de ejemplos concretos de esos cambios obtenidos durante las entrevistas es muy extensa, e incluye algunos relativos a una mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas y la disminución de la sobrecarga de trabajo de las mujeres, como "*ahora el marido cocina cuando la mujer no está*"; "*el hombre se prepara el agua para bañarse*"; "*antes, cuando iban al campo, la mujer cargaba todo el camino con el bebé a la espalda, un haz de leña o un cubo con productos en la cabeza y la azada*

en la mano, y a veces hasta estaba embarazada. Ahora eso ha cambiado y el hombre también carga cosas y ayuda a la mujer"; "*ahora, cuando la mujer va al campo, el hombre se ocupa de la familia*".

Otros testimonios se refieren a un mayor empoderamiento de la mujer en el seno familiar, como "*la mujer puede decir a los niños que vayan a la escuela o al registro civil, antes no podía decir nada*"; "*cuando el marido gana dinero y la mujer también, pueden compartirlo. Los hombres comparten el dinero, antes no lo hacían*"; "*ahora el hombre da dinero a la mujer para los gastos domésticos*".

También se refiere una reducción substancial de los episodios de violencia de género: "*Los hombres han reducido la violencia*"; "*antes pegaban a las mujeres por cualquier cosa, ahora ya no*"; "*las mujeres ya no reciben palizas*"; "*el hombre ya no pega a la mujer. Ahora cuando eso sucede, avisamos a la comisión de género, que viene a hablar con la pareja. Si el hombre no entiende y continua, la comisión puede denunciarlo a los líderes locales o también en la comisaría de policía*".

Finalmente, otro de los efectos de la componente de género del proyecto expresado de forma unánime por los entrevistados, es que ya no se producen uniones forzosas o prematuras: "*Antes bastaba aparecer una persona con dinero, y los padres entregaban a las niñas, que eran obligadas a casarse de forma prematura. Ahora conocemos la ley y la comunidad ya no permite eso*"; "*ya no hay uniones prematuras y las chicas no se casan a los 16 o 17 años, antes era como vender niños. Si te atrapan ofreciendo a tu hija menor de edad, te llevarán a los líderes tradicionales o a los tribunales*".

Conviene destacar también aquí que, más allá de los cambios en las actitudes y prácticas en relación al género conseguidos por el proyecto, en el trabajo de campo se detectó también un cambio de mentalidad de las mujeres en las comunidades de intervención. Este cambio se manifiesta en el tránsito desde una aceptación pasiva de la condición social de la mujer y el sufrimiento de abusos, a una actitud de rebeldía y lucha frente a esa situación desde la convicción de que las mujeres tienen derechos y la capacidad de transformar esa realidad. La fuerza que emana de esta convicción tal vez sea el efecto más importante del proyecto en relación con el empoderamiento de las mujeres en la zona de intervención.

6.7- Análisis de la Sostenibilidad Ambiental

Cuestiones clave a responder:

- Impacto ambiental de la intervención
- Aplicación de medidas de protección medioambiental en la implementación y gestión de la intervención

Impacto ambiental de la intervención

En general, las actividades del proyecto tuvieron un reducido impacto ambiental. Posiblemente el principal factor de impacto ambiental del proyecto está relacionado con la utilización de gasóleo para el transporte y el funcionamiento de las motobombas. Mientras que en el caso del transporte el uso de combustible alternativo no parece posible en el contexto de la zona de intervención, la utilización de motobombas accionadas mediante paneles solares es una posibilidad más real. La evaluación final del proyecto implementado entre 2018 y 2020 en la zona de intervención recomendó estudiar en futuros proyectos el uso de energía renovable (como el uso de paneles solares) como fuente de energía para las motobombas y otros sistemas de riego. En la formulación del proyecto, CIC Batá argumentó que este tipo de sistemas son mucho más difíciles de soportar por las comunidades debido a los mayores costos de mantenimiento

y la inexistencia de piezas de recambio y asistencia técnica especializada en el territorio. Por otro lado, se trata de una tecnología no bien adaptada al uso y conocimiento de las comunidades. Sin embargo, las asociaciones tienen también dificultades con el mantenimiento y reparación de las motobombas y para cubrir los costes de combustible.

Los residuos generados en las actividades del proyecto fueron muy reducidos. Por ejemplo, el mantenimiento de las motobombas incluye el cambio periódico del aceite del motor, pero en la mayoría de casos parece haber sido reutilizado por los miembros de la asociación para otros usos. En relación con las prácticas agrícolas promovidas por el proyecto, no fueron utilizados fertilizantes, insecticidas u otros productos que generasen residuos, ya que estos fueron producidos localmente. Los sacos de plástico o de otros materiales eran reutilizados por las comunidades.

Entre las actividades de impacto ambiental del proyecto cabe mencionar también el excesivo uso de papel para los registros e informes del proyecto. Aunque en cantidades absolutas el volumen de papel utilizado no es mucho, su aprovechamiento dejó bastante que desear. Por ejemplo, los informes, aunque tengan una extensión de apenas algunas páginas, son muy protocolares e incluyen innecesariamente páginas individuales para la cubierta, el índice, la introducción, los objetivos, etc., todas ellas utilizadas a una única cara. El uso de papel para elaborar estos informes podría ser drásticamente reducido. Conviene también analizar la necesidad de imprimir o no los informes. También sería posible reducir la cantidad de papel utilizado mediante la utilización de aplicaciones instaladas en teléfonos para realización de encuestas.

Por otro parte, el proyecto ha promovido algunas prácticas que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y que pueden haber tenido impacto ambiental positivo. La multiplicación y siembra variedades de semillas nativas y la utilización de técnicas agroecológicas contribuyen a la sustentabilidad ambiental de la intervención. El proyecto también combatió la práctica de quemadas, practica tradicional común entre el campesinado en Mozambique para preparación de los campos de cultivo o para quema de subproductos de la cosecha, que contribuye a la desertificación y perdida de nutrientes, y cuyo uso por las asociaciones era desaconsejado por el proyecto. Otro ejemplo es el corte de árboles, actividad de la que el proyecto también intentó disuadir a las asociaciones dentro de la gestión de los recursos naturales. En las entrevistas celebradas, hubo un testimonio que explicó un incidente en que una de las comunidades de intervención inmovilizó el vehículo de un extraño que estaba cortando árboles y lo denunció al SDAE, lo que demuestra no solo un aumento de la conciencia ambiental como también una mayor capacidad de defensa de sus intereses.

Conviene también subrayar aquí que a pesar del problema que supone para las asociaciones la invasión de los campos de cultivo por elefantes, hipopótamos y búfalos, todas las partes entrevistadas niegan con vehemencia que en algún momento se haya dado muerte a estos animales, una vez que están protegidos por el gobierno y esta protección se aplica con rigor.

Aplicación de medidas de protección medioambiental en la implementación y gestión de la intervención

El proyecto no diseñó ni aplicó medidas de protección ambiental específicas ni se elaboró un plano de tratamiento y gestión de los residuos generados por sus actividades, posiblemente debido a que el impacto de las actividades del proyecto sobre el medio ambiente fue muy reducido.

6.8- Análisis del Respeto de la Diversidad Cultural

Cuestiones clave a responder:

- Integración de la diversidad cultural en la formulación del proyecto
- Inclusividad de la intervención en relación con la diversidad cultural de los beneficiarios

Integración de la diversidad cultural en la formulación del proyecto

El documento de formulación incluye una sección dedicada a describir el enfoque del proyecto en el respeto de la diversidad cultural de los titulares de derechos. Por otro lado, CIC Batá ya ejecutó entre 2018 y 2020 un proyecto en la misma área geográfica de intervención, y ese conocimiento fue integrado en la identificación y la formulación del proyecto.

Inclusividad de la intervención en relación con la diversidad cultural de los beneficiarios

De las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de esta evaluación, se deduce que las comunidades beneficiarias están satisfechas con la aproximación del proyecto en el respeto a las estructuras tradicionales (por ejemplo, la consulta o participación de líderes tradicionales en algunas actividades), lo que demuestra un enfoque y una práctica sensible a las especificidades culturales. El enfoque participativo de gran parte de las actividades también ayudó a asegurar que las actividades se adaptaban a los usos y costumbres de la población ya que previamente eran acordadas con las asociaciones.

A pesar de que, como está descrito en la formulación del proyecto, los titulares de derechos puedan pertenecer a dos linajes distintos, pertenecen al mismo grupo étnico y se trata de una población relativamente homogénea, que se mezcla entre sí a través de matrimonios mixtos entre sus miembros, por lo que el proyecto no ha tenido necesidad de adoptar estrategias o actividades específicas para algún grupo de beneficiarios determinado.

El cronogramo inicial estaba diseñado de forma a asegurar que las actividades del proyecto se adaptaban al calendario agrícola de los beneficiarios, lo que no siempre se cumplió debido a los atrasos en la implementación y la reprogramación de algunas actividades.

El equipo de técnico de ACOSADE, al igual que otros colaboradores del proyecto del SDAE o del SDSMAS, eran fluentes en changana, la lengua local, que era utilizada habitualmente en las actividades con las comunidades y asociaciones, incluyendo las formaciones. Este es un aspecto importante considerando que gran parte de la población beneficiaria tiene un conocimiento limitado del portugués.

En sus componentes agrícola y pecuaria, el proyecto promovió la utilización de recursos locales adaptados culturalmente con los que la población beneficiaria ya estaba familiarizada, tanto a nivel de los cultivos promovidos (principalmente cultivos tolerantes a la sequía y semillas locales), como de las tecnologías utilizadas y los insumos distribuidos.

Obviamente, la componente de género del proyecto no fue tan respetuosa con los hábitos y creencias establecidos en las comunidades de intervención, una vez que su intención era modificarlos. El proyecto enfrentó algunos aspectos culturales para cuestionar y erradicar prácticas que atentan contra los derechos

de las mujeres y la equidad de género. Sin embargo, esa intervención fue realizada en gran parte también con la complicidad de las propias comunidades, especialmente a través de las comisiones de género, por lo que podemos considerar que su enfoque estuvo también adaptado al contexto cultural de la intervención

Aunque la población de la zona de intervención es mayoritariamente católica, cabe también mencionar que, según las reuniones de grupo celebradas con las asociaciones en el trabajo de campo de esta evaluación, las asociaciones parecen acoger miembros de diferentes iglesias, y la confesión religiosa no ha sido un factor limitante para participar en las actividades del proyecto.

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones de la eficacia del proyecto

- Con las FV disponibles se valora **la eficacia del proyecto como muy alta**.
- La **identificación del proyecto** fue realizada de forma adecuada por CIC Batá y ACOSADE a través de un proceso participativo de consulta con los titulares de derechos, los titulares de responsabilidades y los titulares de obligaciones, que participaron activamente en la identificación de las prioridades a ser abordadas en el proyecto.
- La **formulación del proyecto** fue también adecuada y respondió a las prioridades determinadas en la fase de identificación y expresadas por las partes consultadas.
- Los **indicadores de la matriz del cuadro lógico** del proyecto se consideran pertinentes, adecuados y bien definidos, con las siguientes excepciones:
  - ✓ El indicador I1R1 (*Aumentada en un 10% la productividad agrícola mediante el riego de tierra cosechada*) está expresado en términos de medición de la productividad (producción por unidad de superficie o producción en relación con insumos), mientras que el proyecto está midiendo la producción (kg de cosecha). Este evaluador entiende que el error está en la definición del indicador, que debería estar expresado como *Aumentada en un 10% la producción agrícola mediante el riego de tierra cosechada*.
  - ✓ El valor inicial del indicador I3R1 (*Incrementado un 15% la facturación de las asociaciones por la venta de excedentes agrícolas*) no fue bien definido y debería haber sido expresado no como porcentaje (0%) sino como el valor facturado por las asociaciones en la venta de excedentes agrícolas en la campaña 2021, permitiendo así cuantificar el porcentaje de incremento de las ventas al final del proyecto.
  - ✓ Aunque se considera adecuada la definición del indicador I1OE (*Reducido el período en que se tuvo dificultades para acceder a alimentos suficientes*), no sucede lo mismo con su valor inicial (*más de seis meses*), siendo que el periodo de dificultades para acceso a alimentos es diferente según el alimento al que nos refiramos (maíz, hortalizas, tubérculos, etc.). Por ese motivo en esta evaluación se ha recalculado ese valor inicial de forma desagregada para diferentes categorías de alimentos permitiendo así la medición del indicador.
  - ✓ La expresión del indicador I2OE (*La UDCM ha incrementado su capacidad de incidencia política*) está más cercana a la de un objetivo que a la de un indicador, siendo excesivamente vaga y no especificando cuál es la unidad de medición, lo que no permite su cuantificación. Aunque una mayor capacidad de incidencia política de la UDCM es un buen criterio para un indicador a nivel de OE, hubiese sido más adecuado expresar el indicador de forma cuantificable, por ejemplo,

indicando un número mínimo de acciones de incidencia política ejecutadas por la UDCM que resultan em alguna mejora de los intereses del campesinado.

- Con las FV disponibles se puede considerar que las metas de los cuatro **indicadores del R1** (*Estimulada la producción agropecuaria bajo un modelo adaptado al cambio climático*) fueron ampliamente alcanzadas. En el caso del I1R1, las asociaciones apoyadas por el proyecto pasaron de una producción de 120 toneladas de productos agrícolas en la campaña 2021, a una producción total de 207,2 toneladas en la campaña 2023, lo que equivale a un aumento de 73%, muy superior al 10% previsto en el indicador. En relación con el indicador I2R1, las asociaciones sembraron con maíz y boniato, variedades resistentes a la sequía, un total de 67,375 hectáreas de las 184,3 hectáreas disponibles, lo que equivale a un 44% de la superficie total de las asociaciones, y a un alcance del 122% de la meta prevista del indicador (30%). Sin embargo, la FV utilizada para medir este indicador se considera inadecuada, puesto que no es apropiado medir la superficie cultivada a través de un plano de siembra, sin evidencia de que este se haya cumplido. El cálculo del I3R1 fue realizado calculando el incremento de las ventas de la campaña 2023 en relación a la campaña 2022, correspondiente a un incremento de 29%, y a un alcance de 194% del valor esperado de este indicador al final del proyecto. Ya en el caso del indicador I4.R1 la mortalidad del ganado fue reducida en 13,87%, lo que corresponde a equivalente un alcance de 278% de la meta de 5% prevista en el indicador.
- Todos los **indicadores del resultado 2** (*Fortalecida la organización del movimiento campesino en el territorio y la participación comunitaria*) fueron alcanzados según las FV disponibles. Tanto la UDCM como las dos UZ del proyecto culminaron el proceso de legalización emprendido por el proyecto con la publicación de sus estatutos en el *Boletim da República* de 29 de agosto de 2023 y la UDCM recibió el título del DUAT de la parcela donde su oficina fue construida. La totalidad de las 21 asociaciones apoyadas por el proyecto realizaron asambleas anuales, participando en ellas 410 miembros (66% del total de 622 miembros), lo que equivale a un alcance de 189% de la meta planificada del indicador 2R2. Adicionalmente, un total de 624 miembros de las 14 comunidades, de los cuales 224 (36%) hombres y 400 (64%) mujeres, participaron en las sesiones de divulgación, por lo que podemos asumir que adquirieron mayores conocimientos, cumpliendo de este modo la meta del indicador 3R2.
- También pueden darse por alcanzados según las FV disponibles los tres **indicadores del resultado 3** (*Promovida la equidad de género en las comunidades*). En relación con el I1R3, el proyecto reactivó y capacitó dos comisiones de género, una en cada UZ, que estuvieron operativas desde que fueron capacitadas en febrero de 2023 hasta el final del proyecto. A pesar de las limitaciones metodológicas del estudio llevado a cabo para cuantificar el I2R3, esta evaluación concluye que el análisis de los cuestionarios permite afirmar que más de 60 de las mujeres entrevistadas sienten que han mejorado su vida personal gracias a la asistencia domiciliaria de las comisiones de género. Este dato se ha visto confirmado en las entrevistas a asociaciones y otras entidades llevadas a cabo durante el trabajo de campo realizado en esta evaluación, que han permitido verificar un elevado impacto de las actividades de promoción de igualdad de género realizadas por el proyecto. En relación con el I3R3, aunque los registros disponibles no permiten cuantificar con precisión el número total de participantes en actividades de sensibilización sobre las desigualdades entre hombres y mujeres, resulta evidente que esta cifra es muy superior a la meta de 700 personas del indicador.
- Los **indicadores del OE** fueron, según las FV disponibles, mayoritariamente alcanzados. El I1OE (*Reducido el período en que se tuvo dificultades para acceder a alimentos suficientes*) fue calculado en la base de una encuesta que sufrió algunos errores metodológicos. A pesar de las limitaciones del proceso de muestreo y selección de los participantes en la encuesta, la revisión de los cuestionarios en el marco

de esta consultoría permitió realizar un ejercicio de cuantificación de los valores iniciales y final de este indicador obteniendo los porcentajes de beneficiarios que tuvieron dificultades antes y después de la intervención en acceso a alimentos por más de 3 meses para cuatro grupos de alimentos cuyo cultivo ha estado apoyado por el proyecto. Los valores obtenidos antes y después del proyecto son de 81,7% y 0% respectivamente para los cereales. 78,9% y 0% para leguminosas; 49,0% y 0% para hortalizas; y 77,6% y 17,2% respectivamente en el caso de los tubérculos. Estos resultados, con las precauciones resultantes de las limitaciones mencionadas, indican una fuerte reducción de la inseguridad alimentaria como resultado del proyecto.

- En relación con el I2OE (*La UDCM ha incrementado su capacidad de incidencia política*) las FV disponibles denotan la realización de algunas actividades de la UDCM en la defensa de los derechos e intereses de las asociaciones, pero que son principalmente oportunistas, en el sentido de que la UDCM ha aprovechado aquellos eventos a los que ha sido invitada a participar para denunciar los problemas de las asociaciones. No están documentadas acciones realizadas que hayan sido promovidas por la propia UDCM (por ejemplo, reuniones con gobierno a pedido de la UDCM). Tampoco se aprecian resultados palpables de las acciones de la UDCM mencionadas. Sería deseable verificar una mayor proactividad de la UDCM en la defensa de los intereses de las asociaciones en base a un plano de trabajo que identifique las prioridades y las principales acciones a realizar. Por otro lado, la UDCM y la UZ se han mostrado un poco más asertivas en la solución de algunos problemas puntuales de las asociaciones. Por estos motivos, se concluye que, aunque ha habido progresos, hasta el presente la capacidad de incidencia política de la UDCM es aún limitada, y que por tanto este indicador ha sido parcialmente alcanzado, sin que sea posible establecer un valor cuantitativo de alcance. Esta evidencia está relacionada con el hecho de que la creación de la UDCM es aún muy reciente, su modo de funcionamiento y procedimientos no están aún consolidados y su operatividad es todavía limitada.
- La encuesta realizada a un total de 14 líderes comunitarios (uno de cada comunidad de intervención) para cuantificar el I3OE (*Los liderazgos locales fomentan la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en, al menos, el 70% de las comunidades*) permite verificar todos ellos haber realizado actividades de fomento de la equidad de género, por lo que con las FV disponibles este indicador se puede considerar alcanzado.
- De los 13 indicadores del proyecto, tres están debidamente **sustentados por FV** primarias y seis por FV secundarias respaldadas por fuentes primarias. Tres indicadores (I1R1, I3R1, I4R1) se basan en FV secundarias no contrastables y por lo tanto con un valor como FV limitado, y la FV de un indicador (I2R1) se considera inadecuada.
- El **monitoreo del proyecto** presentó diversas carencias y ha sido uno de los puntos débiles del proyecto. Algunos de los problemas identificados incluyen la existencia de algunos errores en la compilación y análisis de datos debido a la inadecuada utilización de Word como hoja de cálculo y a que no ha existido un proceso de revisión sistemática de los datos producidos por el proyecto. No existen bases de datos compilando informaciones tales como las diversas actividades de formación y sensibilización realizadas en cada asociación y/o comunidad, y su número de participantes, o los resultados de cada asociación en aspectos relevantes, tales como áreas cultivadas por cada producto, valores comercializados, etc., lo que dificulta el monitoreo. El proyecto abusó de la realización de encuestas sin elaborar protocolos de estudio y con deficiencias en la metodología y las herramientas de recogida de datos utilizadas y en el análisis de los resultados. Los informes de actividades tales como capacitaciones y actividades de sensibilización son innecesariamente extensos y protocolares y su calidad podría beneficiarse de una mejor estructuración de sus contenidos.

- La **transferencia de conocimiento** a los titulares de derechos fue uno de los pilares del enfoque del proyecto. Del total de 24 actividades de la matriz del cuadro lógico un total de ocho son formaciones o capacitaciones, siete son actividades de sensibilización y otras dos consisten en asistencia técnica. Mientras que en términos cuantitativos todas las actividades de formación fueron realizadas, algunos aspectos relacionados con la calidad que podrían ser mejorables. El proyecto no desarrolló términos de referencia o guiones de las formaciones realizadas y no determinó los contenidos clave de las mismas o las metodologías a ser usadas. Esta evidencia, junto con el hecho de que gran parte de las formaciones fue facilitada por personas pertenecientes a otras instituciones y no directamente ligadas al proyecto, resultó en la pérdida de control del proyecto de los contenidos y metodologías de las formaciones, y por tanto en la pérdida de liderazgo técnico. Adicionalmente, esto resultó en la dificultad de garantizar la estandarización de sus contenidos y metodologías, sobre todo cuando estas eran realizadas por personas diferentes. Por otro lado, la duración de entre uno y dos días de la mayoría de las formaciones se estima insuficiente para garantizar la asimilación de contenidos por parte de los participantes. No hay constancia de la utilización de materiales de IEC en las formaciones realizadas ni tampoco de distribución de ese tipo de materiales a los participantes para utilización en sus actividades. En cuanto a las réplicas, no estuvieron suficientemente estructuradas, siendo que no constaban como una actividad específica en el plano de trabajo del proyecto y su realización no fue monitoreada. Aunque el trabajo de campo de esta evaluación permitió verificar que por lo menos algunas réplicas fueron realizadas en las asociaciones, no existen evidencias ni registros de su realización y no es posible establecer si y cuáles réplicas fueron realizadas, ni tener noción de su calidad o del número de beneficiarios.
- Algunos **factores externos** han tenido influencia negativa en los resultados alcanzados por el proyecto. Por un lado, los factores climáticos, que provocan que el río Limpopo, de donde extraen agua las asociaciones, puede secarse durante algunos meses del año, no permitiendo el riego. La sequía verificada en diciembre de 2023 afectó de forma severa la producción de un total de 16,65 hectáreas de seis asociaciones. Entre marzo y abril de 2023 se verificaron también inundaciones que provocaron la pérdida de un total de casi 6 ha de tres asociaciones.
- Otro factor externo con influencia negativa resulta en el **conflicto humano-vida silvestre**. La invasión de campos de cultivo por animales tales como elefantes, búfalos e hipopótamos es un factor que a lo largo del proyecto provocó la destrucción parcial de cosechas de diversas asociaciones afectadas. No fue posible obtener en esta evaluación datos cuantificados de la superficie dañada, pero las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo permiten afirmar que se trata del principal problema percibido por los beneficiarios, y las actividades del proyecto encaminadas a minimizar este conflicto han resultado demasiado tímidas.

7.2. Conclusiones de la eficiencia del proyecto

- Se valora la **eficiencia del proyecto como alta.**
- El peso relativo de los diferentes conceptos en el **presupuesto del proyecto** resulta adecuado considerando que la asistencia técnica y la capacitación de los beneficiarios es uno de los pilares de la intervención. De forma general el presupuesto del proyecto fue ejecutado según planificado. Los desvíos en la ejecución de las diferentes partidas en ningún caso superaron el 10%, y los medios puestos a disposición por el proyecto correspondieron con los previstos. Los recursos del proyecto fueron adecuados para la realización de las actividades, con excepción de la partida presupuestaria dedicada a la construcción de la oficina de la UDCM, cuyos costes finales fueron un 9,9% superiores a los previstos y la obra entregada al final del proyecto no cuenta con instalación de agua (solo existe un grifo en el patio),

sanitarios ni acceso a energía eléctrica, y tampoco con mobiliario o cualquier otro equipamiento de oficina.

- El proyecto consiguió un alto nivel de **ejecución de las 24 actividades planificadas**, de las que un total de 22 (92%) se pueden considerar como totalmente ejecutadas y dos (8%) como ejecutadas parcialmente. Además, se ejecutaron dos actividades que no estaban en el plano inicial del proyecto.
- **La gestión de recursos humanos,** constituye una de las debilidades del proyecto. La contratación del personal fue de la entera responsabilidad de ACOSADE, y CIC Batá no tuvo ninguna participación en él más allá de ser informado por ACOSADE de quién eran las personas contratadas. Los procedimientos de selección y contratación seguidos no fueron adecuados ni transparentes. No se realizaron descripciones de tareas para las diferentes funciones ni se establecieron los requisitos necesarios para cada una de ellas. Las plazas no se adjudicaron por concurso público y hasta tres miembros permanentes de la estructura de ACOSADE ocuparon posiciones clave en el proyecto (coordinador general, coordinador y financiera). Aunque se reconoce la pertinencia de ACOSADE conservar la coordinación general del proyecto, hubiese sido adecuado asegurar que las posiciones de coordinador y financiera respondían a criterios técnicos y de capacidad profesional. El equipo sufrió una elevada rotación de personal a lo largo de los dos años de implementación, reflejo de una contratación no basada en competencias, de la escasa calidad de los procesos de selección del personal implementados y también del desafío de mantener un equipo en un local de trabajo remoto y con condiciones salariales básicas.
- Hubo atrasos significativos en la implementación del **cronograma previsto**. De las 24 actividades del proyecto, apenas siete (29%) fueron realizadas a tiempo según el cronograma previsto; tres actividades (13%) fueron ejecutadas con un atraso de entre uno y tres meses; una actividad (4%), con un atraso de entre cuatro y seis meses; cuatro actividades (17%) atrasaron entre siete y doce meses su ejecución; y un total de nueve actividades (37%) acumularon un atraso de más de doce meses. Este atraso y/o la ejecución en los últimos meses del proyecto de algunas actividades, puede haber condicionado la obtención de mejores resultados por el proyecto, ya que el impacto y los efectos de estas actividades pueden no haber tenido tiempo de dejarse sentir durante el ciclo de vida del proyecto. La principal razón de este atraso reside en que la coordinación del proyecto por ACOSADE no fue lo suficientemente dinámica como para asegurar la realización puntual de las actividades.
- El **análisis de la eficiencia**, medida como el cálculo del coste unitario por beneficiario basada en el presupuesto desglosado por actividades presentado en la formulación del proyecto, revela una gran eficiencia del proyecto. El coste unitario por titular de derechos del **R1 (agropecuaria)** se estimó en aproximadamente 58 Eur. Sin embargo, el análisis realizado con las FV disponibles permite afirmar que los rendimientos de las actividades agrícolas superaron el montante total destinado al R1. Adicionalmente, la implementación de las técnicas agrícolas aprendidas podrá continuar una vez finalizado el proyecto, con lo que cabe calificar esta componente del proyecto como muy eficiente.
- En el caso del **R2 (asociativismo**), el coste unitario por titular de derechos se estimó en aproximadamente 39 Eur. Aunque es difícil establecer un parámetro de eficiencia de esta componente, en base a la ponderación de costes y resultados / beneficios en el desarrollo y consolidación de la estructura asociativa del campesinado en el distrito, este evaluador califica la eficiencia de la componente de asociativismo del proyecto como media-alta.
- El coste unitario por titular de derechos del **R3 (género)** se estimó en aproximadamente 28 Eur en un cálculo conservador debido a que no fue posible cuantificar el número real de beneficiarios de esta componente en las comunidades. Considerando los resultados obtenidos por el proyecto en esta

componente, su elevado valor humano y su potencial sostenibilidad, cabe calificar la eficiencia de la intervención en género como alta.

- Los **mecanismos de provisión de fondos** del proyecto funcionaron adecuadamente y el proyecto tuvo en todo momento disponibilidad de fondos para ejecutar las actividades planificadas, no habiendo atrasos en la implementación por motivos financieros.
- Los **procedimientos de control financiero** del proyecto, basados en la revisión trimestral por CIC Batá de todos los justificativos de gasto de ACOSADE funcionaron adecuadamente y permitieron detectar algunos problemas de atrasos en la provisión de documentos justificantes de gastos que fueron subsanados hasta el final del proyecto.
- Los **mecanismos de cogestión y seguimiento** de las actividades incluyeron el comité de seguimiento, las reuniones de coordinación entre CIC Batá y ACOSADE, las visitas de campo de la coordinadora de CIC Batá y las fichas técnicas de seguimiento bimestral, cumplimentadas por CIC Batá a partir de información facilitada por ACOSADE. Se trata de mecanismos adecuados para la gestión del proyecto que además funcionaron de forma provechosa. Especial mención merece el comité de seguimiento, valorado muy positivamente por los participantes (asociaciones, UDCM, UZ, SDAE, ACOSADE y CIC Batá), que fue descrito como un instrumento eficaz para compartir información y experiencias, presentar problemas y discutir posibles soluciones contribuyendo de forma decidida en la participación activa y en apropiación del proyecto por parte de los titulares de derechos.

7.3. Conclusiones del impacto del proyecto

- Se valora el **impacto del proyecto como muy alto**.
- El impacto ha sido uno de los puntos fuertes del proyecto, y sus **efectos**, entendidos como cambios en la vida de los beneficiarios gracias a los resultados obtenidos de forma directa por el proyecto, han sido positivos y muy relevantes, incluyendo: (1) Los resultados de las intervenciones agrícola y pecuaria han resultado en una mayor disponibilidad de alimentos, contribuyendo así a la seguridad alimentaria de los titulares de derechos; (2) la diversificación de cultivos, sobre todo hortalizas, junto con las capacitaciones en procesamiento y conservación de alimentos, han resultado en una dieta más variada y por consiguiente en una mejora nutricional; (3) la comercialización de los excedentes agrícolas ha resultado en un aumento de los ingresos familiares, utilizados para adquisición de bienes, inicio de pequeños negocios, gastos escolares, compra de gallinas o ganado caprino, adquisición de otros insumos para la práctica agrícola, etc. Algunos de estos usos tienen carácter productivo y redundan en la generación de nuevos ingresos; (4) las asociaciones se sienten ahora más fuertes para defender sus derechos y el proyecto ha mejorado la autoestima de sus miembros; (5) las actividades de género y especialmente el trabajo a través de las comisiones de género han resultado en una mayor concienciación acerca de la equidad de género, pero también en cambios de comportamiento en las relaciones de género en el seno de las comunidades y también de las familias. Estos cambios se refieren a una mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas y la disminución de la sobrecarga de trabajo de las mujeres, a un mayor empoderamiento de la mujer en el seno familiar y en las comunidades y también a una reducción substancial de los episodios de VBG y las uniones forzosas y prematuras.

No ha sido posible identificar en esta evaluación ningún impacto negativo del proyecto.

7.4. Conclusiones de la apropiación y fortalecimiento institucional del proyecto

- Se valora **la apropiación como alta y el fortalecimiento institucional como bajo.**

- La implementación del presente proyecto significó un salto a escala para **ACOSADE**, que nunca había gestionado con anterioridad un presupuesto de estas dimensiones. Las demandas del proyecto llevaron al límite la capacidad de la estructura, procedimientos internos y habilidades técnicas de la asociación. Como resultado se verificaron debilidades en áreas de trabajo como la coordinación; la gestión financiera; la selección y contratación de personal; la planificación; y las herramientas y procedimientos de monitoreo que podrían haberse beneficiado de un apoyo técnico a ACOSADE más robusto por parte de CIC Batá.
- La formulación del proyecto no contempló una componente de **capacitación institucional o técnica de la contraparte**. No se puede afirmar que este proyecto haya resultado en un fortalecimiento de la capacidad institucional de ACOSADE en ninguna de las áreas identificadas más allá de cierto aprendizaje relacionado con los mecanismos gestión operacional y financiera específicos del proyecto resultantes de aplicar los procedimientos requeridos por CIC Batá.
- La positiva colaboración que el proyecto consiguió establecer con el **SDAE**, y su participación en la gestión, implementación y seguimiento del mismo, fue muy satisfactoria y constituye sin duda uno de los puntos fuertes del proyecto. Técnicos del SDAE facilitaron algunas de las formaciones del proyecto, sus extensionistas agrícolas coordinaban su trabajo con los técnicos de ACOSADE y tres promotores pecuarios del SDAE recibieron kits del proyecto. El SDAE apoyó la realización de las ferias agropecuarias del proyecto, y al final de la intervención recibió una de las motocicletas. El SDAE participaba también en las reuniones del comité de seguimiento. En la entrevista celebrada, el director del SDAE valoró la coordinación y el trabajo conjunto con ACOSADE y el proyecto de forma muy positiva.

La colaboración del proyecto con el **SDSMAS** no fue tan exitosa y se limitó a la capacitación de los comités de género. A diferencia del SDAE, el SDSMAS no fue activo en el seguimiento o asesoramiento técnico de las actividades de género del proyecto. La causa de esta limitada colaboración parece radicar en la falta de fondos del proyecto para cubrir los gastos de combustible, así como el pago de dietas a los técnicos del SDSMAS para desplazarse a las comunidades.

- ACOSADE no produjo de forma regular informes de actividades para el gobierno distrital, el SDAE o el SDSMAS, y tampoco fue invitada a participar en los ejercicios de planificación anual del Plano Económico y Social y Presupuesto (PESOD por sus siglas en portugués) del SDAE ni del SDSMAS, por lo que las actividades del proyecto no fueron inscritas en los planos anuales del gobierno del distrito.
- Los principales resultados del proyecto en relación con el **fortalecimiento institucional** se refieren a los resultados obtenidos en el R2 en el fortalecimiento de las estructuras del campesinado en el distrito de Mapai, tanto la UDCM y las UZ, ya completamente legalizadas y la UDCM con un a sede física construida, como las asociaciones.

7.5. Conclusiones de la sostenibilidad del proyecto

- Se valora **la sostenibilidad del proyecto como medio-alta**.
- La gran mayoría de las **asociaciones** existía ya antes del proyecto, por lo que, una vez concluido, es esperable su continuidad en el tiempo. No obstante, su funcionalidad depende enormemente de las **motobombas y los sistemas de riego**, bien común que beneficia a todos sus miembros, actúa como factor aglutinador y que resulta un elemento crítico en el análisis de la sostenibilidad de las asociaciones. El proyecto no entregó kits de herramientas ni piezas de recambio de las motobombas para las asociaciones, pero ha creado capacidad en las asociaciones y las UZ para operación, mantenimiento y reparaciones básicas a través de capacitaciones e identificando a un mecánico - presidente de una UZ - como recurso para la reparación de averías. A través de las contribuciones de sus miembros y la venta de productos, las

asociaciones consiguen tener capacidad financiera para combustible, mantenimiento y reparación de pequeñas averías. Sin embargo, las asociaciones no tienen capacidad económica para la amortización de los equipamientos de riego y producción agrícola adquiridos por el proyecto, y en caso de una avería grave o inutilización completa de la motobomba no disponen de recursos para su reparación o adquisición de una nueva motobomba. Así, se valora que esta intervención es sostenible solo a medio plazo.

- Es esperable que los miembros de las asociaciones continúen aplicando en el futuro el uso de semillas nativas y los conocimientos en **prácticas agroecológicas** adquiridos a través de la capacitación realizada por el proyecto, por lo que se valora esta intervención como sostenible a largo plazo.
- La capacidad de **comercialización de productos** de las asociaciones se verá probablemente reducida una vez finalizado el proyecto. Las asociaciones deberán generar recursos propios para sufragar gastos de transporte para la participación en ferias y otras actividades de comercialización de productos, que son muy elevados en la zona de intervención.
- El proyecto reforzó con éxito la **estructura asociativa de las asociaciones**. Todas las asociaciones realizaron asambleas anuales en 2022 y 2023, tienen órganos de dirección con segregación de responsabilidades y tienen en funcionamiento un sistema de pagamento de cuotas por parte de sus miembros. La conclusión que se extrae es que el proyecto ha conseguido crear una estructura asociativa operacional en las asociaciones que puede calificarse de sostenible a largo plazo, sujeta al riesgo de parálisis de la asociación por avería definitiva de la motobomba.
- Las **actividades pecuarias** desarrolladas por el proyecto parecen también ser sostenibles a largo plazo. La actividad pecuaria de la asociación Jovens de Ndombe es sostenible sujeta al riesgo de alguna enfermedad que cause mortalidad masiva del ganado caprino. La entrega de kits a promotores pecuarios que ya tenían formación antes del proyecto parece ser también sostenible, sujeta a la buena gestión que hagan los promotores de los ingresos obtenidos en sus actividades pecuarias.
- La formación de **promotores pecuarios** en los moldes de duración y contenidos del presente proyecto se mostró poco eficaz y no sostenible.
- La sostenibilidad como entidades a largo plazo de **la UDCM y las UZ** parece estar garantizada con la completa legalización conseguida con apoyo del proyecto, y con la construcción de la sede distrital de la UDCM. Desde el punto de vista asociativo, tanto la UDCM como las UZ tienen órganos de dirección estructurados y han celebrado asambleas anuales en 2022 y 2023. Sin embargo, se trata de estructuras que son aún débiles. Aunque las asociaciones ya contribuyen con sus cuotas a las UZ, las contribuciones de estas a la UDCM, y de la UDCM a la unión provincial de campesinos de Gaza, aún no están bien definidas. La operatividad de la UDCM y las UZ ha disminuido de forma significativa desde la finalización del proyecto y del apoyo a sus actividades. Los dirigentes de esas entidades achacan esta situación a la falta de transporte, a pesar de que, en su conclusión, el proyecto entregó una motocicleta para la UDCM y otra para una de las UZ, estando en proceso de negociación la modalidad práctica de entrega del coche del proyecto a la UDCM, una vez que resulta evidente que esta no tiene capacidad para asegurar su gestión, utilización y mantenimiento. Importa destacar que los dirigentes de la UDCM y las UZ no reciben ninguna compensación económica por realizar esa función. Esa situación de voluntariado, asociada a las dificultades logísticas del trabajo en la zona, al hecho de que son aún estructuras muy nuevas y a la falta de cultura “sindicalista” hacen que de la UDCM y las UZ unas estructuras sostenibles, pero aún débiles en la defensa de los intereses del campesinado en el distrito.
- Potencialmente, la sensibilización sobre **equidad de género** realizada y el conocimiento generado pueden permitir continuidad en su aplicación más allá del final del proyecto. Y los cambios de actitud y comportamiento sobre género verificados pueden ser sostenibles en cuanto comienzan a estar

implantados en las comunidades y forman parte de un proceso de transformación en marcha. Sin embargo, la desestructuración de las comisiones de género verificada en el trabajo de campo de esta evaluación, junto con la ausencia de seguimiento, apoyo técnico y refuerzo del mandato institucional de las comisiones frente a sus comunidades por parte del SDSMAS, llevan a la conclusión de que la sostenibilidad de los efectos de la intervención de género del proyecto puede verse comprometida a medio plazo.

- Se puede concluir que el proyectó integró el enfoque de sostenibilidad de forma robusta en su formulación y también en su ejecución, y la mayoría de los resultados logrados son sostenibles o tienen visos de serlo, por lo menos a medio plazo. No obstante, se echa en falta el diseño e implementación de una **estrategia de salida** del proyecto para intentar afianzar algunos de los logros obtenidos. Por ejemplo, entrega de kits de herramientas y piezas de recambio de las motobombas, o algunos tubos y accesorios a las asociaciones, o negociar un mayor compromiso formal por parte del SDAE y el SDSMAS para el seguimiento y apoyo de las asociaciones y las comisiones de género.

7.6. Conclusiones del enfoque de género en desarrollo del proyecto

- Se valora el **enfoque de género en desarrollo del proyecto como muy alto**.
- El trabajo de campo de esta evaluación ha permitido verificar que el proyecto ha tenido éxito en la diseminación y el aumento del conocimiento acerca de la necesidad de promover la equidad de género, evitar las uniones forzosas y prevenir y reducir la VBG en las comunidades de intervención.
- El proyecto no ha diseñado una estrategia específica para promover una mayor **participación de las mujeres** en los órganos de gestión de las asociaciones, en las que el sistema de elección de los cargos directivos ha ocurrido a través de votación de los miembros durante las asambleas realizadas por cada asociación. Las mujeres son presidentas apenas en el 38% de las asociaciones, vicepresidentas en el 57% y tesoreras en el 71%, todos ellos porcentajes por debajo del 77% de mujeres miembros, lo que indica una carencia en el acceso de las mujeres a los principales cargos de las asociaciones, y por tanto una menor igualdad de oportunidades. Cabe destacar que la presidencia de UDCM es ocupada por una mujer.
- Uno de los puntos fuertes del proyecto ha sido su contribución al **empoderamiento efectivo de las mujeres**. El proyecto ha resultado en cambios efectivos de comportamiento en las relaciones de género en el seno de las comunidades y también de las familias, en aspectos relativos a una mayor colaboración de los hombres en las tareas domésticas y la disminución de la sobrecarga de trabajo de las mujeres; empoderamiento de la mujer en el seno familiar; reducción de los episodios de violencia de género; y reducción de las uniones forzosas o prematuras. Este evaluador estima que la estrategia del proyecto de trabajar a través de las comisiones de género, constituidas por miembros de la comunidad, se ha mostrado acertada para promover estos cambios de comportamiento y actitudes.
- En el trabajo de campo de esta evaluación se detectó un **cambio de mentalidad de las mujeres** en las comunidades de intervención que se manifiesta en el tránsito desde una aceptación pasiva de la condición social de la mujer y el sufrimiento de abusos, a una actitud de rebeldía y lucha frente a esa situación desde la convicción de que las mujeres tienen derechos y la capacidad de transformar esa realidad. La fuerza que emana de esta convicción tal vez sea el efecto más importante del proyecto en relación con el empoderamiento de las mujeres.

7.7. Conclusiones de la sostenibilidad ambiental del proyecto

- Se valora la **sostenibilidad ambiental del proyecto como alta**.

- En general, las actividades del proyecto tuvieron un **reducido impacto ambiental**, siendo posiblemente la utilización de gasóleo para el transporte y el funcionamiento de las motobombas el principal factor de impacto ambiental. Aunque este evaluador no tiene conocimiento técnico suficiente para abogar por la utilización de la energía solar para accionar sistemas de riego, los posibles beneficios en reducción del impacto ambiental y los costes de combustible de las asociaciones, aumentando por tanto la sostenibilidad ambiental y económica de la intervención, hacen aconsejable la realización de un estudio coste-beneficio.
- El proyecto no elaboró un **plano de tratamiento y gestión de los residuos** generados por sus actividades, aunque estos parecen ser muy reducidos.
- Aunque en cantidades absolutas el **volumen de papel utilizado** por el proyecto para sus registros e informes internos no es muy elevado, su aprovechamiento dejó bastante que desear y la cantidad de papel utilizada podría ser reducida.
- El proyecto ha promovido algunas **prácticas que contribuyen a la sostenibilidad ambiental** y que pueden haber tenido impacto ambiental positivo, como la multiplicación y siembra variedades de semillas nativas, la utilización de técnicas agroecológicas, el combate a las quemadas y la disuasión de corte de árboles.

7.8. Conclusiones del respeto de la diversidad cultural del proyecto

- Se valora el **respeto a la diversidad cultural del proyecto como alto**.
- Las **prácticas del proyecto** fueron sensibles a las especificidades culturales y estuvieron bien adaptadas a los usos y costumbres de las comunidades beneficiarias, que se han mostrado satisfechas en ese sentido. Este esfuerzo de adaptación cultural del proyecto fue reforzado por el enfoque participativo de gran parte de las actividades, que previamente eran acordadas con las asociaciones, y la utilización del changana, la lengua local, en las actividades del proyecto con las comunidades y asociaciones, aspecto importante considerando que gran parte de la población beneficiaria tiene un conocimiento limitado del portugués
- En sus componentes agrícola y pecuaria, el proyecto promovió la utilización de **recursos locales** y de insumos y tecnologías con los que la población beneficiaria ya estaba familiarizada.
- El **cronograma** inicial estaba diseñado de forma a asegurar que las actividades del proyecto se adaptaban al calendario agrícola de los beneficiarios, lo que no siempre se cumplió debido a los atrasos en la implementación y la reprogramación de algunas actividades.
- La **intervención en género** del proyecto enfrentó algunos aspectos culturales para cuestionar y erradicar prácticas que atentan contra los derechos de las mujeres y la equidad de género. Sin embargo, esa intervención fue realizada en gran parte también con la involucración de los líderes comunitarios, la complicidad de las propias comunidades y a través de las comisiones de género, por lo que podemos considerar que su enfoque estuvo también adaptado al contexto cultural de la intervención.

8. Recomendaciones

A partir del análisis realizado del proyecto, esta evaluación propone algunas recomendaciones que se presentan en esta sección. Dado el carácter final de esta evaluación, la gran mayoría de las recomendaciones son de aplicación general para futuras intervenciones. No obstante, se incluyen también algunas recomendaciones específicas para este proyecto o un proyecto de continuidad caso fuese formulado.

8.1. Recomendaciones específicas para este proyecto

1. Reforzar la estrategia de salida del proyecto

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

Como hemos visto en este informe, se puede concluir que la mayoría de los resultados logrados por el proyecto son sostenibles o tienen visos de serlo, por lo menos a medio plazo. No obstante, se echa en falta el diseño e implementación de una estrategia de salida del proyecto para intentar afianzar algunos de los logros obtenidos. Algunos de las actividades que podrían mencionarse son, por ejemplo:

- La entrega de kits con repuestos de piezas que suelen averiarse y herramientas para reparación de las motobombas, y algunos tubos y accesorios de repuesto a las asociaciones.
- La negociación con vendedores y suministradores locales para asegurar que accesorios y repuestos de las motobombas son vendidos localmente en Mapai.
- Realizar un estudio de mercado para identificar los proveedores de repuestos existentes en la provincia y en la capital del país y proporcionar ese listado con sus contactos telefónicos a asociaciones, UZ, UDCM y SDAE.
- La realización de un evento de presentación de los resultados finales del proyecto con participación de todos los actores relevantes, incluyendo representantes de las asociaciones.
- La negociación de un compromiso formal por parte del SDAE para el seguimiento y apoyo de las asociaciones.
- La negociación con los SDSMAS de un compromiso similar para seguimiento y apoyo de las comisiones de género.
- La negociación con UDCM y SDAE de un calendario mínimo de realización de una o dos reuniones anuales con las asociaciones.

2. Negociar con la UNAC la devolución del equipamiento de la oficina de la UDCM del proyecto anterior.

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

Cabe mencionar que durante el proyecto implementado por CIC Batá entre 2018 y 2020 fue adquirido mobiliario para la oficina del equipo de implementación de la Unión Nacional de Campesinos (UNAC) que el proyecto alquilaba en otra premisa. Cuando se acabó el proyecto, se transfirieron los bienes y equipos a la UDCM, que es la propietaria real de los mismos y, debido a la falta de condiciones de la UDCM en ese momento para conservar el mobiliario, este fue retirado por la UNAC a otro local de la provincia. Una vez construida la sede de la UDCM en este proyecto, puede ser formalmente solicitada de forma escrita a UNAC la devolución del mobiliario para equipar mínimamente la nueva sede de la UDCM, permitiendo que esta pueda ser utilizada. Esa solicitación podría ser hecha por la UDCM con apoyo de CIC Batá, como ejecutor del proyecto anterior.

8.2. Recomendaciones específicas para un proyecto de continuidad en la misma zona de intervención

3. Reforzar el acompañamiento y la asistencia técnica a la UDM y las UZ

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

A pesar de los progresos verificados en el fortalecimiento de la UDCM y de las UZ como resultado del proyecto, se trata de estructuras aún frágiles y con limitaciones en su estructura asociativa, su operatividad y su capacidad de gestión. Será necesario reforzar el acompañamiento y apoyo del proyecto para consolidar los logros alcanzados y desarrollar las capacidades de estas estructuras como órgano

representativo del campesinado. Algunas posibles actividades incluyen capacitación en incidencia; apoyo técnico para desarrollar y consolidar la estructura asociativa en el distrito; identificación de prioridades y acciones en defensa de las asociaciones a ser realizadas; elaboración de planos de trabajo con detalle de objetivos, actividades y cronograma; apoyo técnico en la implementación de esos planos y en la realización de actividades de incidencia; etc.

4- Considerar ampliar la intervención pecuaria en próximos proyectos

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

En un distrito con las características climáticas de Mapai, que condicionan la práctica agrícola, la actividad pecuaria juega un papel importante en la economía, principalmente a nivel familiar. Los resultados obtenidos por el proyecto con la experiencia de entrega de ganado caprino a una de las asociaciones, sin ser excelentes, parecen ser positivos. De ahí se extrae la conclusión de que conviene considerar la posibilidad de diseñar una componente de apoyo a la cría pecuaria (ganado caprino y/o bovino) más robusta en futuros proyectos.

5- Reforzar la participación del PNL en el proyecto

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

Considerando que gran parte de la intervención es realizada en la zona tampón del PNL, zona de responsabilidad compartida entre las comunidades afectadas, la administración del Parque y las autoridades distritales y provinciales competentes, resulta conveniente asegurar una mayor participación del PNL en la identificación, formulación e implementación del proyecto. El hecho de que el conflicto humano – fauna bravía sea percibido como el principal problema por las asociaciones, refuerza esta idea, que puede venir acompañada de la identificación de actividades específicas a ser realizadas por el PNL.

6- Realizar un estudio coste / beneficio del uso de paneles solares para accionar sistemas de riego

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

La utilización energía solar como fuente de energía para los sistemas de riego tiene a priori algunos argumentos a favor y otros en contra. Por un lado, los posibles beneficios en reducción del impacto ambiental y los costes de combustible de las asociaciones, aumentando por tanto la sostenibilidad ambiental y económica de la intervención. Por otro, como argumentó CIC Batá en la formulación del proyecto, estos sistemas parecen tener mayores costos de mantenimiento, puede ser más difícil encontrar piezas de recambio y asistencia técnica especializada en el territorio y se trata de una tecnología no bien adaptada al uso y conocimiento de las comunidades. Aunque este evaluador no tiene conocimiento técnico suficiente para hacer una recomendación acerca de la utilización de paneles solares para accionar los sistemas de riego, los potenciales beneficios sugieren la conveniencia de realizar un estudio coste-beneficio del uso de la energía solar como fuente de energía para los sistemas de riego.

8.3. Recomendaciones generales para futuras intervenciones

7- Reforzar los procedimientos y el control de selección del personal clave del proyecto

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

Es conveniente que el proceso de selección y contratación del personal siga unos procedimientos básicos para, por un lado, asegurar que el proyecto contrata al personal más cualificado posible para responder a las necesidades del proyecto, y, por otro, garantizar la transparencia del proceso. Las buenas prácticas incluyen la elaboración de descripciones de tareas de las plazas abiertas, con identificación de las

principales cometidos y responsabilidades, así como de los requisitos necesarios que deben cumplir los candidatos. Posteriormente debe abrirse un proceso de selección mediante la diseminación preferentemente pública de la vacante a través de diversos medios que pueden incluir la prensa, otras organizaciones, entidades profesionales, etc., sin menoscabo de que se pueda invitar a candidatarse a personas conocidas por su actividad profesional. Tras la recepción de candidaturas, la selección de los candidatos debe ser realizada mediante un proceso de evaluación transparente, con criterios objetivos, claros y preestablecidos.

De forma general, cuando la contraparte es una asociación, no se aconseja contratar a sus directivos para ejercer la coordinación directa del proyecto, aunque sí es adecuado que ejerzan la coordinación o supervisión general.

Aunque el proceso de contratación esté gestionado por la contraparte, como receptor directo del financiamiento, es importante que CIC Batá participe en los diferentes pasos del mismo. En cualquier caso, es conveniente que CIC Batá se guarde el derecho de aprobación final o veto de los candidatos, especialmente el personal clave tal como coordinadores, financieros, etc. El papel y responsabilidades de CIC Batá en la contratación de personal debe estar descrito en el convenio firmado con la contraparte.

8- Reforzar y asegurar la capacidad de las contrapartes para asumir sus responsabilidades en la ejecución

Dirigida a: CIC Batá

La sociedad civil en Mozambique es aún incipiente y está en una fase inicial de desarrollo. Son escasas las organizaciones sólidas y con capacidad contrastada y estas trabajan normalmente en proyectos de mayor envergadura que el presente. Las ONG o asociaciones locales disponibles para colaborar en un proyecto de esta dimensión tendrán una mezcla de fortalezas y debilidades que es necesario identificar antes de iniciar la asociación para tomar decisiones informadas. Es importante realizar un proceso de diligencia debida (*due diligence*) tanto para verificar la idoneidad de la contraparte y su capacidad, como para identificar aquellas áreas en que necesitará apoyo para implementar el proyecto y cumplir con sus necesidades. CIC Batá ya dispone de un protocolo de identificación de socios locales, que este evaluador juzga que puede ser completado y mejorado. Este proceso debe prestar atención al histórico y las capacidades actuales de gestión de proyectos, gestión financiera, gestión de recursos humanos, procedimientos internos, competencias técnicas, sistemas de monitoreo, etc. Las necesidades de apoyo identificadas deben entonces ser integradas en la formulación e implementación del proyecto, de forma que este podrá incluir una componente de capacitación institucional de la contraparte en las áreas identificadas.

9- Mejorar la definición del contenido técnico del proyecto

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

En cualquier proyecto resulta conveniente definir con alguna precisión el cuerpo de conocimiento técnico que el proyecto va a ejecutar o que desea transmitir, sea en su formulación o sea en el formato de un documento que sistematice esa información. En su ausencia es difícil garantizar la homogeneización y la estandarización de las actividades de asistencia técnica y formación realizadas por diferentes miembros del equipo y que estas van al encuentro de los objetivos del proyecto. Considerando que CIC Batá, y también ACOSADE, suelen implementar proyectos de desarrollo rural y comunitario con componentes de apoyo a la agricultura, de asociativismo y de equidad de género, sería conveniente desarrollar los contenidos técnicos de estas tres componentes para futuras intervenciones.

10- Mejorar la calidad de las formaciones / aprovechar las formaciones y las actividades de sensibilización del proyecto para ampliar la base de conocimiento y documental de la institución

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

En un proyecto basado en la transmisión de conocimiento (en este caso, agropecuario, de asociativismo y de equidad de género), es fundamental asegurar la calidad de las formaciones y actividades de sensibilización. Aunque puedan ser facilitadas por personal de otras instituciones, el proyecto no debe apenas delegar la responsabilidad de la actividad en otra institución, sino que debe asegurar el liderazgo técnico asegurando que las formaciones incluyen los contenidos clave que se quiere transmitir. Es importante identificar cuáles son esos contenidos clave (ver recomendación anterior) y, basándose en ellos, elaborar términos de referencia y agendas de trabajo de la formación o actividad de sensibilización. También siempre que posible, un guion, manual o módulo de formación, con detalle de la metodología utilizada. Y, cuando necesario, pueden desarrollarse también materiales de apoyo (materiales de IEC, etc.) La duración de las formaciones debe estar adaptada a los contenidos y a las necesidades de los participantes, y debe ser suficiente para asegurar la absorción de conocimientos.

Por otro lado, considerando que CIC Batá y también ACOSADE suelen implementar proyectos de desarrollo rural y comunitario con componentes de apoyo a la agricultura, de asociativismo y de equidad de género, el conjunto de formaciones y actividades de sensibilización realizadas por el proyecto constituyen una oportunidad para alargar la base de conocimiento en esas áreas de la organización implementadora. Los guiones y/o manuales de formación y materiales pedagógicos elaborados podrán ser utilizados en proyectos posteriores, ajustándolos al contexto en caso que sea necesario. Esta estrategia contribuye a asegurar la estandarización de los contenidos de actividades similares dentro del mismo proyecto o en proyectos diferentes y al desarrollo de la capacidad técnica de la institución, y por tanto a su crecimiento.

11- Mejorar la estrategia de las réplicas de las formaciones.

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

La realización de réplicas de las formaciones o incluso de formaciones en cascada puede ser una buena estrategia para aumentar la eficacia de formaciones y sensibilizaciones en un contexto de recursos limitados en el que el proyecto no tiene capacidad de formar de forma directa a todos los beneficiarios. Los participantes en una formación o actividad de sensibilización inicial pueden replicar entre sus pares el contenido de esa actividad una vez de regreso a su comunidad. Sin embargo, es necesario estructurar esta estrategia debidamente a varios niveles. En primer lugar, la formación o sensibilización inicial debe estar diseñada con un enfoque de formación de formadores, asegurando una transmisión de conocimientos suficiente como para que los participantes estén capacitados para replicarla. Además, los participantes deben responsabilizarse de forma directa a realizar réplicas. En el momento de las réplicas es conveniente siempre que posible que los facilitadores estén acompañados de alguien que pueda apoyarlos y complementar los contenidos (en el presente proyecto serían los técnicos agrícolas o la técnica de género). Finalmente, debe implementarse un sistema de registro de los participantes en las réplicas, considerando que son beneficiarios que reciben la formación del proyecto.

12- Asegurar la existencia de recursos para completar las infraestructuras y su equipamiento básico

Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE

En el caso de incluir construcción de infraestructuras es importante asegurar que existen recursos suficientes para completarlas en su totalidad en el marco del proyecto. El primer paso es realizar una correcta estimación de necesidades y costes en la fase de identificación, para luego asegurar los recursos

necesarios, que pueden ser únicamente del proyecto o pueden incluir también contribuciones de otras entidades. En cualquiera de los dos casos, los recursos deben estar bien identificados en la formulación del proyecto. Una infraestructura que no está completamente acabada, no es utilizada, lo que puede acelerar su degradación. Adicionalmente, no favorece la reputación y visibilidad de la organización.
Lo mismo se aplica a la adquisición de los equipamientos básicos para que la infraestructura sea mínimamente operacional, que debe estar prevista en la formulación y los recursos del proyecto.

13- Participar en los ejercicios anuales de planificación del PESOD.
Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE
Es siempre importante para los proyectos buscar la máxima colaboración posible con las entidades gubernamentales dentro del respeto de la autonomía del proyecto. Una estrategia que da buenos resultados es la participación en los procesos de planificación anuales del sector de tutela del gobierno distrital (PESOD) o provincial (PES), dependiendo del caso. Aparte de reforzar la colaboración, la participación en estos ejercicios permite la inscripción de las actividades del proyecto en los planes del gobierno local, lo que resulta en mayor apropiación y visibilidad de la intervención. Adicionalmente, una actividad que consta en el plano del gobierno tiene más visos de recibir algún apoyo o continuidad por parte del gobierno una vez finalizado el proyecto, lo que puede contribuir a su sostenibilidad.

14- Mejorar los procedimientos y herramientas de monitoreo
Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE
El monitoreo es una parte esencial del ciclo de proyecto en cuanto permite acompañar de forma continua el progreso del mismo. Algunas sugerencias para mejorar los procedimientos y herramientas de monitoria que pueden considerarse en futuras intervenciones incluyen:

- Realización de un estudio de base para cuantificación de indicadores del proyecto que así lo requieran.
- Asegurar que la metodología utilizada para establecer los valores de base y los valores finales de los indicadores es la misma, de forma a permitir su comparación.
- Asegurar que el conjunto de procedimientos y herramientas de monitoreo es diseñado en su totalidad como una actividad inicial del proyecto, de forma a permitir su utilización desde el arranque de las actividades.
- Elaborar un modelo o formulario estandarizado de informe de actividades de formación y sensibilización en formato de ficha breve que contenga las informaciones principales, por ejemplo, local y formador, fecha, duración, asociación, número de participantes, objetivos, contenidos, metodología, resultados y otras observaciones.
- Identificar un oficial de monitoreo en el equipo, encargado de coordinar los procesos de recogida y compilación de datos del proyecto y de asegurar el seguimiento de los procedimientos establecidos.
- Elaborar herramientas de recogida de datos adecuadas al contexto de la intervención. Por ejemplo, si el utilizador de la herramienta tiene limitaciones de escrita se puede diseñar una herramienta de recogida de datos con dibujos y/o símbolos en vez de palabras escritas.
- Elaborar bases de datos ajustadas a las necesidades del proyecto que compilen informaciones tales como actividades realizadas, número de participantes, etc.
- Asegurar la supervisión de rutina de los datos producidos por el proyecto para minimizar errores.
- Limitar el número de encuestas a ser realizadas dentro de un mismo proyecto, lo que, cuando necesario, puede conseguirse juntando varios tópicos en la misma encuesta. Para un proyecto de

dos años de duración posiblemente no deberían ser realizadas más de dos encuestas, para cuantificar los valores iniciales y finales de los indicadores. Asegurar que el proyecto tiene la capacidad técnica para el diseño del protocolo del estudio, incluyendo la metodología y las herramientas, así como para el análisis de los resultados (si necesario puede ser contratada una consultoría).

- Y, muy importante, asegurar la capacitación técnica necesaria de la contraparte para la realización de las actividades de monitoreo que sean de su responsabilidad.

15- Evitar la utilización de fuentes de verificación secundarias si no respaldadas por fuentes primarias
Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE
Reconociendo que, como expresa el documento de formulación del proyecto, en Mozambique no siempre existe información oficial, obligando a los proyectos a la elaboración de fuentes de verificación propias, es importante que estas sean siempre objetivamente verificables. Se desaconseja la utilización de fuentes secundarias, tales como informes realizados por la propia organización implementadora, cuando no soportados por documentos originales (fuentes primarias). Las fuentes de verificación deben ser, cuando posible, fuentes oficiales o pueden ser también fuentes elaboradas por el proyecto, pero que en ese caso deben ser o fuentes primarias o fuentes secundarias respaldadas por fuentes primarias disponibles.

16- Reducir consumo de papel
Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE
Aunque en términos absolutos el volumen de papel utilizado por el proyecto no es muy elevado, no está bien aprovechado y se considera excesivo para sus necesidades. El uso de papel puede ser reducido a través de diferentes medidas. La más pertinente es analizar la necesidad de imprimir o no los informes, que en muchos casos pueden existir solo en soporte digital. En el caso de necesidad de imprimir los informes, su extensión podría ser drásticamente reducida utilizando una ficha o modelo estandarizado que contenga las informaciones necesarias sin excesivo protocolo y que puede ser imprimida a dos caras. También es posible reducir la cantidad de papel utilizado mediante la utilización de aplicaciones instaladas en teléfonos para realización de encuestas (por ejemplo, KoboCollect), en vez de formularios en papel.

17- Elaborar un plano de tratamiento y gestión de los residuos para cada proyecto.
Dirigida a: CIC Batá / ACOSADE.
Aunque el volumen de residuos generados pueda ser escaso, es conveniente que todos los proyectos tengan un plano de tratamiento y gestión de los residuos generados por sus actividades. Este plano debe identificar cuáles son esos residuos y determinar cómo deben ser tratados a partir del momento en que son generados hasta su tratamiento completo y adecuado.

9. Acciones propuestas para la difusión de la evaluación.

Los objetivos de esta evaluación son servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención para orientar futuras acciones, y servir para rendir cuenta a los agentes relevantes de la intervención, tanto en Andalucía como en Mozambique. Con ese propósito, es conveniente que las conclusiones de la evaluación sean divulgadas y compartidas con los diferentes actores intervinientes en el proyecto, para lo que se proponen las siguientes acciones:

- Traducción al portugués de la totalidad del informe de evaluación y entrega a ACOSADE.

- Realización de una reunión entre CIC Batá y ACOSADE para discusión de los resultados principales y recomendaciones del informe de evaluación, y para identificar lecciones aprendidas para futuras intervenciones.
- Traducción al portugués del resumen ejecutivo del informe para su divulgación y distribución entre las partes interesadas del proyecto en Mozambique (Gobierno distrital, SDAE, SDSMAS., UDCM).
- Realización de una presentación en PowerPoint con los principales resultados y algunas recomendaciones de la evaluación.
- Realización de una reunión de presentación de los resultados del proyecto y de la evaluación y discusión sobre los mismos con todas las partes interesadas (Gobierno distrital, SDAE, SDSMAS., UDCM y asociaciones). Si juzgado necesario, podrá ser reforzada con una reunión adicional del comité de seguimiento, de forma a conseguir una mayor participación de las asociaciones.
- Compilación de toda la información relativa al proyecto, incluyendo las fuentes de verificación y el informe de evaluación en una unidad USB (para uso institucional por parte de CIC Batá y de ACOSADE).

Estas actividades están fuera del escopo de trabajo de esta evaluación y su potencial ejecución será de la responsabilidad del equipo del proyecto.

10. Anexos

10.1.Términos de referencia de la evaluación

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE EVALUACIÓN FINAL

I. INTRODUCCIÓN
El objetivo general de estos Términos de Referencia (TdR) es establecer el marco obligatorio de trabajo para afrontar la Evaluación final de la intervención apoyada por la AACID. La propuesta de trabajo, en su caso, debe responder a las cuestiones aquí indicadas, siendo condición necesaria para la aceptación del Informe de Evaluación.

I.1. DATOS GENERALES DE LA INTERVENCIÓN			
ENTIDAD BENEFICIARIA	Centro de Iniciativas para la Cooperación Batá (CIC Batá)		
NOMBRE DE LA INTERVENCIÓN	Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del Puesto Administrativo de Mapai ante eventos climáticos		
Nº. EXPTE AACID	0C042/2021		
NORMATIVA REGULADORA DE LA SUBVENCIÓN	Orden de 21 de junio de 2016 (BOJA nº120 de 24 de junio de 2016), modificada por Orden de 10 de junio de 2020.		
PAÍS DONDE SE DESARROLLA LA INTERVENCIÓN	Mozambique	MUNICIPIOS	Localidad de Mapai-Rio

I.2. RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN (Máximo 2.500 caracteres)
Describa brevemente los problemas e intereses a los que pretende dar respuesta y describa la estrategia de intervención, haciendo referencia a otras intervenciones con las que pueda tener sinergias o complementariedades.

Mozambique es considerado el quinto país más vulnerable del mundo, según el Índice de Vulnerabilidad al Cambio Climático (IVCC), debido a dos factores fundamentales: su exposición al riesgo y el débil desarrollo socioeconómico. El primer factor incluye la ubicación geográfica en la Zona de Convergencia Intertropical (ZCIT), las cuencas fluviales compartidas, su larga línea costera y la existencia de áreas extensas con altitud por debajo del nivel del mar. Respecto al segundo factor, contribuyen a su vulnerabilidad y baja capacidad de adaptación los altos índices de analfabetismo (44,9%), la pobreza (46,1%), las escasas inversiones en tecnología y la fragilidad de las infraestructuras y servicios sociales.

En el país, el cambio climático se manifiesta a través de alteraciones en los patrones de temperatura y precipitación, el aumento del nivel del mar y, en términos de frecuencia e intensidad, los eventos climáticos extremos como sequías, inundaciones y ciclones tropicales que afectan a diferentes regiones cada año. Las consecuencias incluyen la pérdida de vidas humanas, cultivos, animales domésticos y fauna salvaje; destrucción de infraestructuras sociales y económicas; degradación y pérdida ambiental de los ecosistemas, el aumento de la dependencia de la ayuda internacional, el aumento de los precios de los alimentos y el consecuente deterioro para la salud.

La vulnerabilidad de la población al cambio climático se define en torno a tres dimensiones: la exposición a la variabilidad y a los extremos climáticos; la sensibilidad de los sistemas sociales y la capacidad de adaptación de los grupos humanos. Esta última se entiende como la habilidad de los sistemas para ajustarse a las condiciones del entorno y aumentar su rango de tolerancia. La intervención desarrolla tres líneas de trabajo dirigidas a incrementar dicha capacidad y reducir la vulnerabilidad: estimulando la producción agropecuaria de las asociaciones bajo un modelo adaptado al cambio climático;

fortaleciendo la organización del movimiento campesino y promoviendo la equidad de género en las comunidades.

El proyecto da continuidad al trabajo llevado a cabo anteriormente en la zona de intervención mediante el proyecto 0C190/2017, consolidando los procesos iniciados y grupos conformados en la fase anterior, a la vez que fortalece la implicación en la ejecución y seguimiento de los titulares de obligaciones.

II. CUESTIONES A LAS QUE PRETENDE RESPONDER LA EVALUACIÓN: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención para orientar futuras acciones al tiempo que debe servir para rendir cuenta a los agentes relevantes de la intervención, tanto en Andalucía como en el país socio.

En la evaluación se debe verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- Eficacia en el cumplimiento de los indicadores, resultados y objetivos establecidos en la matriz de planificación.
- Eficiencia y viabilidad.
- Impacto conseguido y esperado.
- Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria).
- Apropiación y fortalecimiento institucional.
- Enfoque de Género en Desarrollo.
- Sostenibilidad ambiental.
- Respeto de la diversidad cultural.

III. METODOLOGÍA Y FASES

Las técnicas metodológicas a utilizar para realizar la evaluación serán el análisis documental, entrevistas individuales o grupales. También puede considerarse, opcionalmente, la realización de encuestas.

Los Productos que se van a obtener son (señale cuáles):

X Informe preliminar resultado del estudio de gabinete
X Memoria de campo resultado del trabajo de campo
X Borrador del informe de evaluación
X Informe final de evaluación
X Plan de comunicación y difusión de la evaluación y sus resultados

Las Fases y los Plazos previstos para la realización de la evaluación son los siguientes: Se presentará un cronograma que tenga al menos el siguiente nivel de detalle:

	Semana 1	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**Semana 5**	**Semana 6**
Estudio de Gabinete (Informe preliminar)						
Trabajo de campo (Memoria de campo)						
Elaboración del Borrador del Informe Final de Evaluación						

Elaboración del Informe Final de Evaluación						
Difusión de los resultados de la evaluación						

IV. DOCUMENTOS QUE LA ENTIDAD BENEFICIARIA PONE A DISPOSICIÓN DE LA PERSONA FÍSICA O JURÍDICA

Formulación inicial de la intervención.

Matriz de Planificación de la intervención a evaluar (que será la última validada por la AACID).

Resoluciones de modificaciones realizadas.

Informe de Seguimiento Intermedio elaborado por la entidad beneficiaria

Informe Técnico Final elaborado por la entidad beneficiaria, en caso de que esté disponible.

Normativa relativa al país en el que se lleva a cabo la intervención y que sea de relevancia para la evaluación.

Estudios sobre el sector en el área/país de intervención, incluyendo otras evaluaciones relacionadas tanto de una fase anterior como de intervenciones similares en el área.

Otra documentación que se considere de interés para la evaluación. Especifique cuál: _____

V. ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME

El Informe debe tener la siguiente estructura:

a) Resumen ejecutivo.

b) Introducción: Antecedentes y objetivos de la evaluación.

c) Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto.

d) Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación: criterios y preguntas de evaluación, metodología y técnicas aplicadas y condicionantes de la evaluación realizada).

e) Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación. El análisis de la información debe responder a los criterios y preguntas de evaluación. Se debe hacer especial énfasis en el cumplimiento de lo recogido en la matriz de planificación (objetivos, resultados, actividades e indicadores). **Debe incluirse explícitamente la matriz de planificación de la intervención indicando los valores alcanzados por los indicadores según la evaluación y las fuentes de verificación usadas en la misma.**

f) Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación. Las conclusiones deben extraerse del análisis de la información recopilada y debe presentarse atendiendo a los criterios de evaluación.

g) Recomendaciones de la evaluación. Se debe indicar a quién van dirigidas las recomendaciones (AACID, entidad solicitante, entidad contraparte, otras).

h) Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación.

i) Anexos.

El Informe Final de evaluación no excederá de forma general las 50 páginas. Se entregará una copia en papel y otra en formato electrónico a la dirección upe.aacid@juntadeandalucia.es. El Informe debe estar escrito en español.

VI. REQUISITOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA PERSONA FÍSICA O JURÍDICA

La persona física o jurídica debe disponer de:

– Experiencia mínima de 2 años en evaluación de políticas públicas, especialmente en el ámbito de la cooperación.
– No haber mantenido relación laboral con la entidad beneficiaria de la subvención ni con su contraparte, al menos durante los dos años previos a la propuesta de contratación para la realización de la evaluación, ni haber estado vinculada con el diseño, gestión o ejecución de la intervención a evaluar.

Además, se valorará:

– La experiencia en el sector de actuación.
– La experiencia de trabajo en el país en el que se desarrolla la intervención.
– En caso de ser un equipo de evaluación, que éste sea multidisciplinar.

En la medida de lo posible se promoverá la inclusión de profesionales del país en el que se desarrolla la intervención o de su entorno y tener en cuenta el equilibrio entre géneros.

VII. PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN Y RÉGIMEN SANCIONADOR

La persona física o jurídica que realice la evaluación debe respetar los derechos humanos y ser sensible a las consideraciones de género, origen étnico, edad, orientación sexual, lengua, diferencias culturales, costumbres, creencias y prácticas religiosas de todos los agentes implicados en el proceso evaluativo.

Se debe velar por la integridad, independencia, credibilidad y transparencia de la evaluación. La persona física o jurídica encargada de realizar la evaluación debe trabajar con libertad y sin injerencias y acceso a toda la información disponible, bajo las premisas de comportamiento ético y profesional.

El anonimato y confidencialidad de las personas participantes en la evaluación debe quedar garantizado.

La propiedad de los Informes de Evaluación corresponderá a la AACID, que podrá difundir y divulgar, en todo o en parte, su contenido.

La prestación del servicio finaliza con la aceptación del Informe de Evaluación por parte de la AACID. El Informe de Evaluación debe cumplir los estándares de calidad de las evaluaciones elaborados por la AACID, recogidos en el apartado IX. El incumplimiento de estos estándares dará lugar, en primera instancia, a la solicitud de subsanación. Si no se subsanan las deficiencias detectadas se dará por NO ACEPTADO el informe.

VIII. PRESUPUESTO PREVISTO

El presupuesto máximo de adjudicación será el señalado en el presupuesto validado de la intervención.

IX. ESTÁNDARES DE CALIDAD QUE DEBE CUMPLIR EL INFORME DE EVALUACIÓN

- Estándar 1: Idoneidad del análisis del contexto.
- Estándar 2: Oportunidad del enfoque metodológico y las técnicas utilizadas.
- Estándar 3: Fiabilidad de las fuentes de información.
- Estándar 4: Suficiencia en el examen de las preguntas y criterios de evaluación.
- Estándar 5: Validez de los resultados y las conclusiones y utilidad de las recomendaciones.
- Estándar 6: Calidad de la participación en la evaluación de las entidades implicadas y población destinataria.
- Estándar 7: Credibilidad, ética e imparcialidad del proceso de evaluación.
- Estándar 8: Adecuación del plan de comunicación de la evaluación.

10.2.Lista de documentos consultados

Nº	Documentos
1	Plan Nacional de Prevención y Combate a la Violencia Basada en Género 2018-2021.
2	Ley de Prevención y Combate a los Matrimonios Prematuros (19/2019 del 22 de octubre)
3	Plan Estratégico Provincial (PEP) de la provincia de Gaza, 2018-2027
4	Plan Local de Adaptación (PLA) del distrito de Mapai
5	Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito (PEDD) de Mapai, 2018-2028.
6	Estrategia de Género y Plan de Acción del Sector Agrario 2016-2025
7	Plano de Manejo del Parque Nacional de Limpopo 2022-2032
8	Plan Estratégico CIC Batá 2024-2026
9	Orden de 21 de junio de 2016 para concesión subvenciones por la AACID
10	Convenio de colaboración entre CIC Batá y ACOSADE
11	Plano económico e social e orçamento do distrito (PESOD) del SDAE de Mapai 2021, 2022 y 2023
12	Informe técnico final proyecto C193/2017 *Generadas Iniciativas de Desarrollo Económico Local y Participación Comunitaria con Enfoque de Género en 11 Comunidades del Distrito de Mapai, Mozambique,* implementado por CIC Batá con financiamiento de AACID entre 2018 y 2019
13	Informe de evaluación final del proyecto *Generadas Iniciativas de Desarrollo Económico Local y Participación Comunitaria con Enfoque de Género en 11 Comunidades del Distrito de Mapai, Mozambique* implementado por CIC Batá con financiamiento de AACID entre 2018 y 2019
14	Informe de identificación en el distrito de Mapai enero a marzo 2021
15	Formulario del proyecto 0C042/2021 Reducir la vulnerabilidad de la población de comunidades rurales del puesto administrativo de Mapai ante eventos climáticos
16	Matriz del Marco Lógico del proyecto
17	Presupuesto desglosado del proyecto
18	Presupuesto por actividades del proyecto
19	Comunicación 11 de enero de 2024 de AACID aprobando el plazo de ejecución del proyecto hasta 30 de abril de 2024
20	Planos de actividades del proyecto aprobados por ACOSADE y CIC Batá
21	Informe de seguimiento intermedio del proyecto (técnico y financiero) presentado a la AACID
22	Versión preliminar del informe técnico final del proyecto
23	Versión preliminar del informe de seguimiento económico final del proyecto
24	Actas de las reuniones del Comité de Seguimiento del proyecto
25	Actas de las reuniones del Comité de Seguimiento del proyecto
26	Actas de las reuniones de coordinación del proyecto
27	Cuadernos de campo del proyecto
28	Fichas de seguimiento del proyecto
29	Informes de seguimiento financiero del proyecto
30	Carta de 31 de enero de 2023 de CIC Batá a ACOSADE
31	Carta de 23 de febrero de 2023 de ACOSADE a CIC Batá
32	Manual de procedimientos administrativos y financieros de ACOSADE

33	Reglamento interno de ACOSADE	
34	Protocolo de identificación de socios locales de CIC Batá	
35	Metodología del Teatro del Oprimido	
36	Transferencias bancarias de CIC Batá a ACOSADE	
37	Informes de las actividades de formación / capacitación realizadas por el proyecto	
38	Informes mensuales de los técnicos agropecuarios del proyecto	
39	Informes mensuales de las técnicas de género del proyecto	
40	Otros informes elaborados por el proyecto (informes de producción, planos de siembra, informes de comercialización, informes de incidencia política de la UDCM, cuestionarios de aptitudes y prácticas, informes de tratamiento de ganado, informes de ferias agrícolas, visitas de la UDCM a las asociaciones, diálogos comunitarios, actividades de sensibilización de género, actividades sobre uniones forzadas y salud sexual y reproductiva, etc.)	
41	Listas de presencia de formaciones, charlas y otras actividades de sensibilización	
42	Publicaciones *del Boletim da República* legalizando la UDCM y las dos UZ	
43	Planos de trabajo de las comisiones de género	
44	DUAT del terreno de la UDCM de Mapai	
45	Actas de las asambleas anuales de la UDCM, las UZ y las asociaciones	
46	Facturas de bienes inventariables	

10.3.Matriz de evaluación.

Criterios / preguntas clave a responder	Evidencias a explorar	Fuentes de información
1. Eficacia		
1. Alcance del objectivo específico y de los resultados esperados 2. Alcance de otros logros no previstos 3. Adecuación de las fuentes de verificación de la intervención 4. Influencia de factores externos en la ejecución del proyecto (covid 19, otros)	Valoración de la adecuación de los indicadores Evaluación del alcance de los indicadores objectivo específico y de los resultados esperados del proyecto. Análisis de las discrepancias entre las metas planificadas y las alcanzadas y valoración de las posibles causas. Valoración del alcance de las expectativas de los beneficiarios Valoración de la disponibilidad y utilización de las fuentes de verificación propuestas Valoración de factores externos que hayan afectado al proyecto y los resultados obtenidos	Formulación del proyecto Matriz de planificación Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto Fuentes de verificación de los indicadores Entrevistas con informantes clave Reuniones con grupos de beneficiarios Observación directa
2. Eficiencia y viabilidad		
5. Adecuación de los recursos del proyecto para la consecución de los resultados 6. Relación entre el coste y las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos 7. Funcionamiento de los mecanismos de co-financiación y co-gestión con los demás actores participantes. 8. Capacidad de aprovechar recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos 9. Coparticipación de beneficiarios y otros actores en la implementación del proyecto	Valoración del grado de ajuste de la ejecución financiera en relación con el presupuesto aprobado del proyecto Valoración de la disponibilización de los recursos necesarios dentro del plazo y los costes previstos Valoración del grado de implementación de las actividades del proyecto según el cronograma previsto Valoración del coste-beneficio Valoración del funcionamiento de los procedimientos de disponibilización y gestión de fondos del proyecto Valoración de los medios y recursos disponibilizados por los beneficiarios y los diferentes actores para la consecución de los objetivos	Presupuesto aprobado Informes financieros de seguimiento y final del proyecto Manual de procedimentos de gestión / convenio CIC Batá ACOSADE Entrevistas con informantes clave Reuniones con grupos de beneficiarios FV de equipamientos adquiridos y de obras de construcción realizadas
3. Impacto		
10. Contribución del proyecto al alcance del objetivo general 11. Efectos positivos y negativos de la intervención en los beneficiarios 12. Efectos no esperados del proyecto	Valoración de los efectos a largo plazo del proyecto y su contribuciõn al alcance del objetivo general Valoración de efectos o cambios positivos y negativos percibidos por la población beneficiaria	Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto Informe del cuestionario de aptitudes y prácticas Entrevistas con informantes clave Reuniones con grupos de beneficiarios

4. Apropiación y fortalecimiento institucional		
13. Fortalecimiento de la capacidad de la contraparte local	Valoración de la contribución de la intervención al fortalecimiento de la capacidad técnica e institucional de la contraparte local	Informe de identificación del proyecto
14. Incorporación de elementos de fortalecimento institucional en la formulación del proyecto	Valoración de la integración del fortalecimento institucional en la formulación de la intervención	Formulación del proyecto
15. Participación de las instituciones locales en la formulación de la intervención	Valoración de la participación / contribución de las instituciones locales en las diferentes fases del ciclo de proyecto (formulación, gestión, implementación y seguimiento)	Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto
16. Participación de las instituciones locales en la gestión, implementación y seguimiento de la intervención	Valoración de la integración de las actividades del proyecto en los ejercicios de planificación de la administración local	Otros informes de actividades y secundarios del proyecto (capacitaciones, etc.)
17. Resultados de la intervención en relación al fortalecimiento institucional	Valoración del grado de fortalecimiento institucional alcanzado por las instituciones participantes en el proyecto	Entrevistas con informantes clave Planos anuales del gobierno distrital de Mapai (PESOD)
5. Sostenibilidad		
18. Incorporación de una estrategia de sostenibilidad en la formulación del proyecto	Valoración de la incorporación de una estrategia de sustentabilidad en la formulación del proyecto	Formulación del proyecto
19. Continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados una vez concluido el proyecto y retirado el apoyo financiero	Valoración de la dependencia financiera del proyecto de asociaciones y beneficiarios	Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto
	Valoración de los elementos tecnológicos disponibilizados por el proyecto, su apropiación, mantenimiento y uso	Entrevistas con informantes clave
	Valoración del grado de apropiación por parte de las asociaciones y beneficiarios del proyecto	Reuniones con grupos de beneficiarios Planos anuales del gobierno distrital de Mapai (PESOD)
6. Enfoque de Género en Desarrollo		
20. Incorporación de una estrategia de género en la formulación del proyecto	Valoración de la incorporación de una estrategia de género en la identificación y formulación del proyecto	Informe de identificación del proyecto
21- Contribución de la intervención a la generación de conocimiento en relación a la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres	Valoración de las actividades de capacitación y sensibilización en género y sus resultados	Formulación del proyecto
22. - Contribución del proyecto a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres	Valoración de la participación de las mujeres en las diferentes actividades del proyecto	Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto
23. - Contribución del proyecto al empoderamiento efectivo de las mujeres	Valoración de las acciones de empoderamiento de las mujeres de la intervención y sus resultados	Otros informes de actividades y secundarios del proyecto (capacitaciones, diálogos comunitarios, comisiones de género, etc.) Entrevistas con informantes clave Reuniones con grupos de beneficiarios

7. Sostenibilidad ambiental		
24. Impacto ambiental de la intervención 25. Aplicación de medidas de protección medioambiental en la implementación y gestión de la intervención	Valoración de la integración en la formulación e implementación de la intervención de actividades dirigidas a un impacto ambiental positivo (conservación de la biodiversidad, uso de técnicas agroecológicas, mitigación de costumbres que dañan el medio ambiente, etc.) Valoración de la creación de mayor concienciación sobre el cuidado medioambiental en las comunidades beneficiarias como resultado del proyecto Valoración del impacto ambiental de las actividades implementadas, los riesgos y las medidas incorporadas Valoración del impacto ambiental de la tecnología empleada en la intervención, los riesgos y las medidas mitigadoras incorporadas Valoración de los procedimientos de gestión de residuos	Formulación del proyecto Informes técnicos de seguimiento y final del proyecto Otros informes de actividades y secundarios del proyecto (capacitaciones, diálogos comunitarios, comisiones de género, etc.) Entrevistas con informantes clave Reuniones con grupos de beneficiarios
8. Respeto de la diversidad cultural.		
26. Integración de la diversidad cultural en la formulación del proyecto 27. Inclusividad de la intervención en relación con la diversidad cultural de los beneficiarios	Valoración de la integración de la diversidad cultural en la formulación del proyecto Valoración de la accesibilidad al proyecto de beneficiarios de diferentes confesiones religiosas, grupos étnicos o linguísticos Adaptación de materiales de formación y sensibilización al contexto cultural y lingüístico de los beneficiarios	Formulación del proyecto Informes técnicos y secundarios del proyecto Reuniones con grupos de beneficiarios Materiales de formación del proyecto

10.4.Lista de entrevistas realizadas

No	Institución	Nombre	Función	Local de la entrevista	Fecha entrevista
1	AACID	Esther Hernández	Coordinadora África Oriental y Central	Remota	10 julio
2	CIC Batá	Pablo Jorda	Técnico de Cooperación Internacional	Remota	19 y 21 de junio; 18 julio
3		Luisa Alberto Fumo	Coordinadora del proyecto	Remota / Mapai	19 y 21 de junio; 25 a 29 junio
4		Vasco Macamo	Administrativo	Maputo	3 julio
5	ACOSADE	Bartolomeu Ernesto Langa	Presidente del consejo de dirección / coordinador general del proyecto	Chicumbane (xai-xai)	24 junio
6		Luis Raul Cossa	Coordinador / supervisor	Chicumbane (xai-xai)	24 junio
7		Rachel Milambo.	Administrativa en el segundo año del proyecto	Xai xai	25 junio
8		Amosse Ricardo Cuinica	Técnico agropecuarios (OE1) - coordenador	Mapai	25 a 29 junio
9		Elsa Chacha	Técnica de Género	Remota	15 julio
10	Unión Distrital de Campesinos de Mapai (UDCM)	Josofina Manganhe	Presidente	Ndombe	27 junio
11		Tomas Chunguane	Vicepresidente	Mapuvule	27 junio
12	Uniones de Zona (UZ) de Chissapa y Chicumbane.	Bernardo Amaral	Presidente	Chicumbane	28 junio
13		Edy Chauque	Presidente	Muzamane	26 junio
14	Servicio Distrital de Actividades Económicas (SDAE) del distrito de Mapai.	Isaac Cuave	Director SDAE	Mapai	26 junio
15	Servicio Distrital de Salud, Mujer y Acción Social (SDSMAS) del distrito de Mapai	Alberto Chauque	Director SDSMAS	Mapai	26 junio
16		Mondjane	Técnico SDSMAS	Remota	15 jlio
17	Asociaciones agrícolas apoyadas por el proyecto	Jovens de Ndombe	11 miembros	Ndombe	27 junio
18		Lulamane	11 miembros	Muzamane	26 junio
19		Hitekane	10 miembros	Chicumbane	28 junio
20	Promotores pecuários	José Mbendzane	Promotor pecuario SDAE	Chicumbane	28 junio
21		Vasco Maleco	Promotor pecuario	Chicumbane	28 junio
22	Comités de Género	Comité de Género de Chissapa	3 miembros	Ndombe	26 junio
23		Comite de Genero de Chicumbane	3 miembros	Chicumbane	28 junio
24	Parque Nacional Limpopo	Sergio Bié	Gestor Sénior	Remota	11 julio

Total: 24 entrevistas con 54 participantes

10.5.Sobre el evaluador: Sunbird Consulting E.I. – perfil de la firma y del consultor principal

Sunbird Consulting, E.I. es una **empresa mozambiqueña de consultoría individual** creada en 2019 que trabaja en los sectores de desarrollo, salud y adaptación a los cambios climáticos. **Sunbird Consulting, E.I**. ofrece un paquete integral de conocimientos y experiencia técnica en formulación, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos, aplicadas al desarrollo y la salud. Las principales áreas temáticas de trabajo de **Sunbird Consulting E. I**. incluyen todos los pasos del ciclo de proyecto; el fortalecimiento de los sistemas de salud; VIH/SIDA; proyectos basados en la comunidad; desarrollo de la primera infancia; adaptaciones al cambio climático; y agua y saneamiento.

El paquete de servicios ofrecido por **Sunbird Consulting E.I**., se adapta a las necesidades del cliente o contraparte de desarrollo, e incluye, entre otros, los siguientes servicios:

- Formulación de proyectos, análisis del contexto y elaboración de propuestas de proyecto.
- Evaluaciones intermedias y finales de proyectos.
- Planificación estratégica y operativa
- Ciclo de proyecto y gestión de proyectos.
- Diseño de sistemas y procedimientos de monitoreo de proyectos
- Asistencia técnica
- Investigación operativa, diseño de estudios y encuestas
- Formación de organizaciones comunitarias

Esta evaluación ha sido realizada en su totalidad por **Jorge (Jordi) Fernández, el creador, director y consultor principal de Sunbird Consulting E.I.** Jordi es experto en salud internacional y gestión de proyectos. Trabajando con diferentes organizaciones o como consultor en puestos de responsabilidad, Jordi cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en diferentes países como Mozambique, Angola y Tanzania en la gestión, coordinación y liderazgo de programas y proyectos de salud, evaluación de proyectos, formulación de propuestas de proyectos, planificación operativa y estratégica, fortalecimiento de sistemas de salud, asistencia técnica y formación, etc. Jordi tiene experiencia en la gestión de proyectos financiados por diversos donantes, como USAID, PEPFAR, UE, AFD, GF entre otros, y en la dirección de amplios equipos multiculturales nacionales e internacionales. A lo largo de su vida profesional, Jordi ha participado en numerosas evaluaciones de proyectos. Jordi reside y trabaja en Mozambique desde hace 19 años y posee un excelente conocimiento del contexto del país y del sector sanitario en particular, incluyendo sus políticas, planes, programas y procedimientos, así como sus retos. Jordi domina profesionalmente el portugués, el inglés y el español y tiene sólidos conocimientos de francés. La lista de clientes de Jordi y Sunbird Consulting, E.I. incluye la Organización Mundial de la Salud (OMS), Malaria Consortium, Douleurs Sans Frontières (DSF), N'weti, Misereor, entre otros.

Contactos e información
Tel. +258 84 10 22 140 / +258 82 29 22 140
Email: fernandez_jordi@hotmail.com **/** jfernandez.sunbird@gmail.com