EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

6 de diciembre de 2016

PROYECTO
FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA SOSTENIBLE EN GUÉDÉ VILLAGE Y GUÉDÉ CHANTIER, DEPARTAMENTO DE PODOR, REGIÓN DE SANT LOUIS, SENEGAL

Proyecto financiado por:

Obra Social "la Caixa"

Proyecto Implementado por:

MUSOL

ONG-3D
Démocratie . Droits Humains . Développement Local

Equipo evaluador:
Massimo Alessandra
Mamadou Racine Gaye
Amparo Francés Civera

Contenido

Acrónimos ..... **iii**
Resumen ejecutivo **1**
Introducción **6**
Antecedentes y Objetivo de la evaluación 6
Presentación de los objetivos y resultados esperados y alcances 7
Limitaciones de la evaluación 8
Preguntas principales y criterios de valor: definición. 9
Síntesis del diseño metodológico de la investigación. 10
Descripción resumida de la intervención evaluada **11**
Diseño metodológico de la investigación **13**
Metodología y técnicas aplicadas. 13
Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación **15**
Relevancia/Pertinencia 15
Eficiencia 20
Eficacia 24
Impacto 32
Sostenibilidad 34
Apropiación 39
Participación 41
Cobertura 45
Género 46
Otros: Visibilidad 48
Conclusiones de la evaluación **50**
Lecciones aprendidas y buenas prácticas **52**
Recomendaciones **53**
Anexos **55**

Tabla de Tablas

Tabla 1. Relación de aldeas de la Comuna de Guédé Village beneficiadas por el proyecto. 6

Tabla 2 Listado de proyectos en materia de seguridad alimenticia y desarrollo rural financiados por diversas agentes de la Cooperación centralizada y descentralizada de la Cooperación Española en la Región de St. Louis. 19

Tabla 3. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Pertinencia. 20

Tabla 4. Recursos humanos adscritos a la intervención con cargo a Obra Social "la Caixa". 22

Tabla 5. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Eficiencia. 24

Tabla 6. Tabla de cumplimento de indicadores por resultado. 26

Tabla 7. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Eficacia. 32

Tabla 8. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Impacto. 34

Tabla 9. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Sostenibilidad. 39

Tabla 10. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Apropiación..... 41

Tabla 11. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Participación. 44

Tabla 12. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Cobertura. 46

Tabla 13. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Género..... 48

Tabla de Figuras

Figura 1. Resultados esperados y objetivo específico. 7

Figura 2. Programa ROPAG 11

Figura 3. Lógica vertical del proyecto 13

Figura 4. Fases del trabajo de evaluación por fechas. 13

Acrónimos

Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo	AECID
Agencia Extremeña de Cooperación Internacional al Desarrollo	AEXCID
Agencia Nacional para la Acuicultura	ANA
Agencia Regional de Desarrollo	ARD
Asociación Vecinal de Desarrollo	AVD
Cámara de Comercio, de Industria y Agricultura de St. Louis	CCIA
CNCAS (Caja Nacional de Crédito Agrícola de Senegal)	CNCS
Comité de Ayuda para el Desarrollo	CAD
Circulo de Mujeres Transformadoras	CFT
Comité de Seguimiento Local para el Desarrollo	CLD
Comité Regional de Desarrollo	CRD
Dirección Regional de Desarrollo Rural	DRDR
Association ENDA Sahel et Afrique de l'Ouest	ENDA
Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social	SNDES
Estrategia para la Reducción de la Pobreza II	DSRP II
Feria Internacional de la Agricultura y los Recursos Animales	FIARA
Gestión Integrada de la Producción y Depredadores	GIPD
Grupo de Interés Económico	GIE
Grupo de Mujeres Productoras	GPF
Instituto Senegalés de Investigación Agrícola	ISRA
Marco de Asociación País España-Senegal	MAP
Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional	MUSOL
Objetivos de Desarrollo del Milenio	ODM
Organizaciones Comunitarias de Base	OCB
Perímetros Irrigados Comunitarios	PIV
Programa Nacional de Autosuficiencia Alimentaria basada en el Arroz	PNAR
Programa de Promoción de la Seguridad y de la Autosuficiencia Alimentaria en Senegal	PROSECAS
Red Africana para el Desarrollo Integrado	RADI
Fortalecimiento de la organización y producción agrícola sostenible en Guédé Village y Guédé Chantier, Departamento de Podor, Región de St. Louis, Senegal	ROPAG
Sociedad Nacional para el Desarrollo y Explotación de la Tierra del Delta del río Senegal y los valles del río Senegal y Falémé	SAED
Servicio Departamental de Apoyo al Desarrollo Local	SDADL
Servicio Departamental de Acciones Sociales	SDAS
Servicio Departamental de Desarrollo Comunitario	SDDC
Servicio Departamental de Desarrollo Rural	SDDR
Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirndé	UJAK
Unidad de Transformación de Arroz	UTRIZ
Vredeseinanden Country Office (ONG Belge)	VECO

Resumen ejecutivo

La Fundación Obra Social "la Caixa" y la Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL) firmaron, en el marco de la Convocatoria de Desarrollo Socioeconómico – Cooperación Internacional, un acuerdo para la ejecución del Proyecto *Fortalecimiento de la Organización y Producción Agrícola Sostenible en Guédé Village y Guédé Chantier, Departamento de Podor, Región de Saint Louis, Senegal*, el 21 de julio de 2014. Dicho proyecto preveía una duración de 2 años, siendo la fecha de inicio del proyecto el 1 de octubre de 2014 y con un coste total de 355.893,36 euros y una financiación de Obra Social "la Caixa" de 340.000 euros.

La acción financiada se enmarca dentro del programa denominado "*Fortalecimiento de la Organización y Producción Agrícola Sostenible en Guédé Village y Guédé Chantier*" (ROPAG) que MUSOL y su socio local senegalés, ENDA 3D, vienen ejecutando en el ámbito del desarrollo rural y la seguridad alimentaria en las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier (Dpto. de Podor). Este programa ha sido financiado hasta la fecha por la Generalitat Valenciana, la Agencia Extremeña de Cooperación para el Desarrollo, la Obra Social "la Caixa" y, a ejecutar durante 2017-2018, la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM).

Las diferentes acciones que componen este programa emergen ante la situación de inseguridad alimentaria que afecta al departamento de Podor, que registra niveles de inseguridad alimentaria entre los más elevados del país. El Departamento de Podor está situado en el Valle del Río Senegal, y paradójicamente, posee un gran potencial de desarrollo agrícola gracias a la disponibilidad de agua para riego, a las características de los suelos, así como por las políticas de desarrollo rural y seguridad alimentaria impulsadas por el gobierno nacional y local.

Las poblaciones de Guédé Village y Guédé Chantier, sitas en la cuenca fluvial del Río Senegal, dependen de la agricultura y el 30-39% de la población se encuentra en situación de inseguridad alimentaria (WFP, 2012). Ante esta situación, los productores y productoras locales crearon asociaciones comunitarias (AVDs), agrupadas en la Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirndé (UJAK), para promover perímetros agrícolas comunitarios con acceso al riego donde el principal cultivo es el arroz, logrando aumentar la producción local. Pese a eso, ésta actualmente satisface tan sólo el 14,8 % de la demanda anual de Guédé Village y Guédé Chantier. En la actualidad, la UJAK cuenta con 25 AVD miembro y 32 CFT (Círculos de Mujeres Transformadoras).

El **Objetivo de Desarrollo** de la intervención objeto de esta evaluación, pretende: *Contribuir al desarrollo rural mejorando las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de Guédé village y Guédé chantier (Podor)*. Para ello se definen 4 líneas de intervención con un único **Objetivo Específico** para responder de forma integral a las problemáticas de la población beneficiaria: *Fortalecer la organización agraria para mejorar la producción agrícola en Guédé Village y Guédé Chantier (Podor)*. Estas líneas de intervención se resumen en: i) la mejora de los métodos y técnicas de cultivo del arroz; ii) la diversificación de la producción agrícola para la generación de ingresos (cebolla); iii) la mejora del manejo post-cosecha y la comercialización de productos agrícolas; y iv) el fortalecimiento institucional de la UJAK.

Esta evaluación final externa se basa en los Términos de Referencia elaborados por MUSOL de acuerdo a la normativa de Obra Social "la Caixa" y sus objetivos son: i) Verificar la calidad de la intervención, en torno a los criterios propuestos por el CAD: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; ii) Verificar la calidad de la intervención, en torno a los criterios propuestos por los promotores y gestores de la evaluación: coherencia, apropiación, participación, cobertura y género; iii) Rescatar las lecciones aprendidas y buenas práctica y elaborar recomendaciones concretas de mejora para futuros procesos, con especial hincapié en los procesos de fortalecimiento institucional de entes públicos locales y de organizaciones sociales.

La evaluación se desarrolló durante los meses de septiembre a noviembre de 2016 por un equipo evaluador multidisciplinar y plurinacional compuesto por tres profesionales a lo largo de 3 fases: Trabajo de Gabinete; Trabajo de Campo; y Trabajo de Elaboración. La metodología de la evaluación ha combinado técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Durante el trabajo de campo se han seguido los principios de la Investigación-Acción Participativa (IAP) utilizando diferentes técnicas según el perfil de la muestra entrevistada, adaptando la metodología a la realidad del contexto local y garantizando la participación de las comunidades y agentes implicados.

Análisis De La Intervención

Relevancia

Podemos concluir que existe un alto grado de adecuación de la intervención a las necesidades, prioridades y capacidades de los grupos beneficiarios. Asimismo, la definición del colectivo beneficiario, la UJAK y sus miembros de base, AVD, es pertinente y adecuada. El nivel de implicación y participación de los colectivos beneficiarios y actores relevantes (autoridades locales y SAED) en la identificación y diseño de la propuesta es positivo, habiéndose realizado un diagnóstico y línea de base con una muestra de 403 personas (8,4% del total de miembros de la UJAK). En cuanto a la metodología participativa implementada durante esta fase, se considera pertinente pese a que se observa un liderazgo desigual de las bases (AVDs).

El diseño de la intervención corresponde a las necesidades manifestadas por la población beneficiaria y se alinea con las políticas de desarrollo nacionales/regionales/locales, así como con los principios directores definidos por la Obra Social "la Caixa". Se han logrado sinergias con los actores locales y descentralizados. Con los actores de la cooperación española se ha mantenido una comunicación adecuada con la OTC de la AECID y se han logrado sinergias con CERAI.

Eficiencia

El presupuesto inicialmente previsto en diciembre de 2013 y el finalmente aprobado presentan una subestimación de los costes asociados al acondicionamiento de los PIVs que ha sido negativa para la eficiencia global del proyecto. Por otra parte, las reformulaciones realizadas (reducción del 15% del coste total y de la subvención solicitada) no variaron las actividades previstas y los indicadores relativos a la producción de cebolla (R.2). Consideramos que una dotación presupuestaria superior en las partidas relacionadas con los PIVs y la maquinaria hubiera mejorado el alcance de los resultados esperados.

En relación al cronograma de la intervención, no se ha respetado el cronograma

previsto para algunas actividades claves (construcción UTRIZ, acondicionamiento de perímetros y dotación de insumos agrícolas), y el condicionamiento del proyecto a factores externos, sólo en parte previsibles, como el calendario agrícola, y la demora de la Comuna de Guédé Chantier en facilitar el terreno para la UTRIZ, han reducido, en parte, la eficiencia de la intervención.

Se considera que los recursos humanos han sido suficientes y que la transformación de los recursos en resultados puede ser mejorable.

Los mecanismos institucionales y de gestión establecidos entre MUSOL y ENDA 3D son claros, eficientes y han contribuido a la coordinación entre la UJAK y el socio local. Se puede concluir que existe una estrecha coordinación y comunicación entre las entidades responsables del proyecto.

Eficacia

A nivel general se considera que la lógica vertical del proyecto fue bien definida en el momento de la formulación puesto que los resultados esperados contribuyen al logro del objetivo específico. La intervención ha alcanzado el objetivo específico y ha conseguido importantes logros en la consecución de los resultados esperados. Sin embargo, la definición de los R2 y R3 y de sus indicadores es ambiciosa y difícilmente medible tras el periodo de ejecución de 24 meses.

Se observan debilidades en la formulación de algunos indicadores y fuentes de verificación.

Impacto

Podemos concluir que los resultados esperados establecidos en el proyecto han sido alcanzados satisfactoriamente, por lo general, y contribuyeron a lograr el objetivo esperado relativo al fortalecimiento institucional de la UJAK, y de forma más marginal, también a las AVD, para mejorar la producción agrícola y su comercialización. Sin embargo, debido al momento de realización de esta evaluación, no podemos valorar hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de la población beneficiaria (no se disponen de los datos relativos a los últimos cultivos por el calendario agrícola de la zona).

Se han generado impactos positivos tanto de manera individual como de manera colectiva (CFT, AVD, UJAK), si bien diferenciales según localidad de intervención.

Destacan dos efectos positivos no esperados: utilización como espacio de uso comunitario (UTRIZ); y modestos cambios en los roles de género. Como efecto negativo, particularmente en el pueblo de Guédé Village, existe insatisfacción al haber visto insatisfechas sus expectativas de dotación de insumos. El equipo evaluador únicamente detectó este efecto en esa localidad, pero desconocemos cuál es el sentimiento en otros pueblos no visitados.

Existe una potencial replicabilidad de la experiencia de la UTRIZ de Donaye por colectivos de mujeres de localidades cercanas.

Sostenibilidad

Podemos concluir que existe un alto grado de sostenibilidad de la intervención en su conjunto, pese a que la sostenibilidad medioambiental no parece haber sido tenida en cuenta de forma prioritaria. La población beneficiaria y la UJAK consideran la intervención como muy ambiciosa, siendo su duración limitada y reducida en el tiempo

respecto a los objetivos y resultados esperados. Este aspecto limita el análisis de la sostenibilidad siendo varios de los impactos previstos aún en proceso, no habiéndose aún consolidado.

Finalmente consideramos que las dimensiones de capacidad institucional, políticas de apoyo y económico-financiera pueden garantizar, al menos a medio plazo, la continuidad y viabilidad del proyecto gracias a la experiencia, conocimientos, los recursos del socio local y de la UJAK, al compromiso renovado de MUSOL y por la alineación de la intervención en las estrategias de los actores locales, regionales y nacionales.

Apropiación

Existe un alto grado de apropiación e implicación de las autoridades locales y descentralizadas y de la entidad beneficiaria, UJAK, aunque a nivel de su base social el grado de apropiación es inferior. La estrategia de la intervención se basa en una amplia participación y responde al enfoque basado en derechos empoderando a la sociedad civil y a la ciudadanía.

El fortalecimiento de la UJAK se ha visto aumentado no sólo por las formaciones sino que el mismo proyecto ha revitalizado, aumentado el dinamismo y aumentado el liderazgo y el poder de negociación de la UJAK.

Participación

Podemos concluir que la participación de los diferentes actores del proyecto ha sido adecuada, con diferencias entre los servicios descentralizados y entre las AVDs beneficiarias.

Los canales de participación puestos en marcha a nivel institucional han sido positivos, mientras los canales de participación a nivel de la base social de la UJAK han sido débiles. Las AVD y la UJAK se han fortalecido y los miembros del CFT de Donaye y un reducido número de miembros de la UJAK se han empoderado.

Cobertura

Existe un alto grado de alcance de las acciones a los colectivos destinatarios inicialmente identificados. Hay coherencia entre los criterios de selección y los colectivos destinatarios de la selección aunque los mecanismos para facilitar el acceso a los beneficios no resultan totalmente claros y transparentes por lo que podrían ser objeto de clientelismo e intereses particulares. Hay ausencia de discriminaciones y distinciones entre los colectivos destinatarios aunque la ausencia de un listado completo de los miembros de la UJAK y la existencia de excepciones son factores a corregir.

Género

La perspectiva de género ha sido débil durante la fase de diseño de la intervención y en su posterior seguimiento y monitoreo no ha sido tratada de una forma integral. Detectamos debilidades en la construcción de indicadores y en el levantamiento de la línea de base que dificultan la medición de los resultados esperados.

El proyecto ha contribuido al empoderamiento de las mujeres, a la asunción de un rol más protagónico y activo en determinados ámbitos productivos y en menor medida en el tejido asociativo. Por lo general, los hombres han sido aliados en este proceso de empoderamiento.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la estrategia de la intervención
- Promover la implicación y sinergias con las comunas y las colectividades locales.
- Mejorar la participación de la base social del UJAK en todas las fases.
- Realizar un diagnóstico de la situación de género y presentar la información desagregada por sexos.
- Realizar un diagnóstico de gobernanza interna de la UJAK.
- Mejorar la formulación del Marco Lógico: definición SMART de indicadores y fuentes de verificación; coherencia entre los objetivos y resultados esperados y la financiación disponible.
- Adecuar el cronograma administrativo del proyecto al calendario agrícola.
- Garantizar el enfoque transversal de género y acciones positivas de género.
- Afinar la definición/cuantificación de la población beneficiaria directa.
- Aumentar la duración de las sesiones de formación y incrementar el número de sesiones de replicación/ multiplicación de las formaciones.
- Incluir el acondicionamiento de terrenos a nivel hidráulico (del sistema de riego o canalización del agua), prever su coste, indicadores y fuentes de verificación.
- Mejorar los aspectos relacionados con la resiliencia, el cambio climático y los factores medio-ambientales.
- Prever la presencia directa en el país de personal expatriado de la Fundación MUSOL facilitaría la interlocución con los actores claves de la cooperación internacional al desarrollo y aseguraría la representación y visibilidad de MUSOL en el país y un seguimiento más cercano de la intervención.
- Presentar la documentación de formulación y seguimiento del proyecto al financiador en francés.
- Garantizar la visibilidad y la indicación clara del financiador su todo equipo/maquinaria/infraestructura adquirida en el curso del proyecto.
- Mantener un inventario actualizado en las sedes de Podor y Dakar de los bienes adquiridos por los diferentes proyectos.
- Promover mecanismos de gestión económica en los que la población beneficiaria pueda facilitar/expresar su parecer sobre algunas compras previstas en el proyecto, necesarias para responder a sus necesidades.
- Promover una participación más amplia de las AVDs.
- Mejorar y remarcar la diferenciación de la gestión económica y técnica entre las financiaciones recibidas.
- Mejorar la comunicación interna y la transparencia de los criterios y del proceso de selección (disponer de un listado de los miembros de la UJAK).
- Promover sinergias con otros actores de la cooperación internacional
- Promover la participación del personal expatriado y en su ausencia de la dirección local del proyecto a foros y espacios de coordinación con la AECID.
- Fomentar la formalización de los acuerdos tácitos o verbales con las autoridades locales y descentralizadas.
- Mantener informado al financiador de las modificaciones no sustanciales del proyecto.
- Perfeccionar el sistema de coordinación y seguimiento del proyecto con los actores locales con reuniones periódicas más frecuentes y el acceso a informes mensuales o trimestrales.
- Mejorar la co-gestión entre ENDA 3D y UJAK también a nivel económico.

Introducción

Antecedentes y Objetivo de la evaluación

La Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL), desde 2013, y en un modelo de co-gestión con su socio local senegalés, Association ENDA Sahel et Afrique de l'Ouest (ENDA 3D), viene ejecutando diversas acciones de desarrollo rural y seguridad alimentaria en las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier, en el departamento de Podor (Región de St. Louis), todas ellas inscritas en el marco del programa denominado *"Fortalecimiento De La Organización Y Producción Agrícola Sostenible En Guédé Village Y Guédé Chantier"* (ROPAG, por sus siglas en francés) financiadas, hasta la fecha, por la Generalitat Valenciana, la Agencia Extremeña de Cooperación para el Desarrollo (AEXCID) y Obra Social "la Caixa".

Las poblaciones de Guédé Village y Guédé Chantier, sitas en la cuenca fluvial del Río Senegal, dependen de la agricultura y el 30-39% de la población se encuentra en situación de inseguridad alimentaria (WFP, 2012). Ante esta situación, los productores y productoras locales crearon asociaciones comunitarias (AVDs), agrupadas en la Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirndé (UJAK), para promover perímetros agrícolas comunitarios con acceso al riego (Périmetre Irrigué Villageois o PIV) donde el principal cultivo es el arroz, logrando aumentar la producción local. Pese a eso, ésta actualmente satisface tan sólo el 14,8 % de la demanda anual de Guédé Village y Guédé Chantier. En la actualidad, la UJAK cuenta con 25 AVD miembro y 32 CFT (Círculos de Mujeres Transformadoras).

La Comuna de Guédé Village se compone de 40 aldeas, 24 de ellas han sido beneficiadas por el proyecto:

Tabla 1. Relación de aldeas de la Comuna de Guédé Village beneficiadas por el proyecto.

Aldeas			
Agnam Tongeul	**Diambo Soubalo**	**Guédé Wouro**	**Mboyo**
Bélél Kelle	**Diatar**	**Goumel**	**Ndiawar**
Dado	**Donaye**	**Guia**	**Ngaolé**
Décollé	**Doué**	**Kodith**	**Sinthiou Diambo**
Diama Alwaly	**Fondé Ass**	**Lérabé**	**Taganith**
Diambo Diawbé	**Guédé Village**	**Mbantou**	**Wouro Madiou**

La intervención ha tenido una duración de 24 meses, del 1 de octubre de 2014 al 30 de septiembre de 2016, con un coste total de 355.893,36 euros y una financiación de Obra Social "la Caixa" de 340.000 euros.

De acuerdo a las bases del concurso del Programa de Desarrollo Socioeconómico – Cooperación Internacional de Obra Social la Caixa, una vez finalizado el proyecto, todos los programas deben realizar una evaluación externa. La entidad financiadora concibe esta evaluación como una herramienta de aprendizaje para diversos agentes sociales.

Atendiendo a los Términos de Referencia publicados por la Fundación MUSOL, y aprobados por la Obra Social "la Caixa", los objetivos de la presente evaluación externa

final son los siguientes:

- Verificar la calidad de la intervención, en torno a los criterios propuestos por el CAD: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
- Verificar la calidad de la intervención, en torno a los criterios propuestos por los promotores y gestores de la evaluación: coherencia, apropiación, participación, cobertura y género.
- Rescatar las lecciones aprendidas y buenas práctica y elaborar recomendaciones concretas de mejora para futuros procesos, con especial hincapié en los procesos de fortalecimiento institucional de entes públicos locales y de organizaciones sociales.

Presentación de los objetivos y resultados esperados y alcances

El **Objetivo de Desarrollo** de la intervención objeto de esta evaluación, pretende: *Contribuir al desarrollo rural mejorando las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de Guédé village y Guédé chantier (Podor, Región de Saint Louis, Senegal).* Para ello se definen 4 líneas de intervención con un único **Objetivo Específico** para responder de forma integral a las problemáticas de la población beneficiaria: *Fortalecer la organización agraria para mejorar la producción agrícola en Guédé Village y Guédé Chantier (Podor, Región de Saint Louis, Senegal).*

Figura 1. Resultados esperados y objetivo específico.

En primer lugar, la intervención se propone conseguir la mejora de los métodos y técnicas de cultivo del arroz en las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor) (R1), capacitando y prestando asistencia técnica permanente a los productores y productoras de arroz, con atención a la mitigación del impacto ambiental de los cultivos. Este componente, además de la formación y asistencia técnica, incluye el acondicionamiento de 25 nuevos Perímetros Comunitarios Irrigados (PIV) para el cultivo del arroz, así como la dotación de insumos de calidad (semillas, fertilizantes, etc.). El componente formativo incluye acciones de formación de formadores de la UJAK, para favorecer la multiplicación del impacto del proyecto y contribuir al fortalecimiento técnico de la asociación.

En segundo lugar, el proyecto promueve la diversificación de la producción agrícola para la generación de ingresos (R2). En este sentido, desde su formulación se ha priorizado el fomento del cultivo de la cebolla por su potencial de mercado y por las políticas de apoyo a nivel nacional que favorecen su desarrollo. Las principales acciones de este resultado son de formación, asistencia técnica y provisión de insumos de calidad (semillas, fertilizantes, etc.).

En tercer lugar, el proyecto pretende mejorar el manejo post-cosecha y la

comercialización de productos agrícolas (R3) construyendo una Unidad de Transformación del Arroz (UTRIZ) completamente equipada para procesar y almacenar este producto y venderlo a los intermediarios con un mayor valor añadido en origen, obteniendo mayores beneficios para los productores. En este resultado se capacita a personal local para el correcto tratamiento, almacenamiento y envasado del arroz, así como para la comercialización de arroz y cebolla, formando también a formadores de la UJAK. Para reforzar la introducción a mercado, se fomentan redes de intercambio y comercio entre organizaciones de mujeres de la zona y de Dakar, que ya colaboran con ENDA 3D y MUSOL en el marco de otros proyectos.

El resultado cuarto (R4) se centra especificadamente en fortalecer a la UJAK, dotándoles de capacidades técnicas y herramientas para la gestión y administración de la organización y, en particular, de la nueva estructura creada por el proyecto, la UTRIZ, que manejará volúmenes de productos sensiblemente superiores a los actuales y serán gestionadas por la UJAK. Las mujeres en el diseño de la intervención tienen un papel protagónico en las fases post-cosecha y de comercialización. Además para asegurar la adecuada representación de las mujeres en la UJAK, el proyecto ha previsto formaciones en participación y equidad de género.

Limitaciones de la evaluación

Las limitaciones y condicionantes de la evaluación realizada se refieren a aspectos que han dificultado alcanzar los resultados esperados de la misma con mayor rigurosidad, si bien han podido ser superado:

- **Amplitud de la zona de intervención**: 26 pueblos pertenecientes a la Comuna de Guédé Village y la Comuna de Guédé Chantier. Dados los recursos y el periodo disponible para realizar el trabajo de campo, las localidades visitadas han sido 4 localidades (Donaye, Diatar, Guédé Village (pueblo) y Guédé Chantier), un 15% de la zona de intervención del proyecto. Esta limitación se ha podido complementar con el análisis documental de las fuentes secundarias de la intervención que abarcan todo el área de ejecución del proyecto.

- **Selección de participantes y participación de la población beneficiaria en los grupos de discusión**. Inicialmente se previó realizar una selección aleatoria de las personas a invitar a participar en los grupos de discusión según su pertenencia a las Comunas de Guédé Chantier o Guédé Village. Se diseñó una agenda que se compartió y se validó por las entidades gestoras de la evaluación (Fundación MUSOL y ENDA 3D). En la agenda estaba prevista la realización de grupos de discusión con los productores de diferentes localidades colindantes y, en base a esta organización, se seleccionó de forma aleatoria a las personas beneficiarias. Finalmente, durante el trabajo de campo, la UJAK expresó la imposibilidad de realizar los grupos de discusión de esta forma por dificultades de movilidad entre los participantes (distancias entre 5 y 30 Km). Por este motivo, se modificaron los criterios de selección de la muestra, eligiendo cuatro localidades en las que se concentra el 20% de productores y la casi totalidad de mujeres pertenecientes al CFT apoyado por el proyecto.

  Por otro lado, la afluencia final a los grupos de discusión de los/as productores/as resultó inferior a la esperada, en particular en Guédé Chantier, aunque fue motivada por la coincidencia de reuniones de Grupos de Interés

Económico (GIE) de productores de la zona, además de que algunas personas beneficiarias no se encontraron en la zona, estando en Dakar por motivos de trabajo. Por el contrario, la participación de las mujeres del CFT al grupo de discusión fue muy elevada, próxima al 100% de las mujeres del CFT beneficiadas por el proyecto.

- **Dificultad para obtener algunas informaciones** relativas a datos tanto de producción como de ventas. Ésta es una dificultad generalizada en la zona, donde el equipo evaluador tiene ya experiencia, y se debe tanto a creencias culturales como a "temor" a que se les retire la ayuda si aportan datos positivos o beneficiosos.
- **Dificultad de la población beneficiaria para identificar** de forma clara las fuentes de financiación y los efectos correspondientes a cada una de las intervenciones que conforman el programa ROPAG en la zona de intervención.

Preguntas principales y criterios de valor: definición.

En los Términos de Referencia aprobados por la Obra Social "la Caixa" (ver anexo 1), se detallan las preguntas a las cuales la evaluación da respuesta. Las preguntas sirven para descifrar de forma práctica el significado de los criterios que la evaluación ha tenido en cuenta en el análisis del proyecto. Para que la organización resulte más clara, las preguntas fueron reunidas por criterios. A continuación se explica la justificación de los criterios seleccionados conforme a las definiciones adoptadas por Obra Social "la Caixa":

Relevancia La evaluación de la relevancia consiste en analizar la coherencia y calidad de las intervenciones en función de su grado de adecuación al contexto en el que opera y las evoluciones del mismo. Igualmente, analiza si el diseño de la intervención es adecuado a los problemas identificados y a las capacidades de los actores locales y/o ejecutantes. En definitiva, el conjunto de los elementos expuestos determina y califica la legitimidad de la intervención, y su capacidad de adaptación a los cambios acontecidos.

Eficiencia El análisis de la eficiencia se centra en el desempeño de la intervención y analiza la relación entre los medios (recursos invertidos, tanto económicos como humanos, materiales, temporales, etc.) y los resultados obtenidos por la intervención. La evaluación deberá revisar y validar los indicadores suministrados por el proyecto en su informe final y corroborar su realidad.

Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado en que la intervención ha alcanzado o va a alcanzar los resultados y objetivos anunciados. Este criterio analiza, además, las razones que explican cómo y por qué se han alcanzado o no los resultados y objetivos.

Impacto La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis del impacto supone centrar la tensión en la contribución de la intervención al objetivo global que se definió y analizar los cambios a los que la iniciativa ha

contribuido.

Sostenibilidad La apreciación de la sostenibilidad se centra en la valoración de las probabilidades de que se mantengan los efectos positivos de la intervención una vez finalizado el plazo de implementación de la misma. Es importante incluir el análisis de en qué medida se previeron, en el momento de la formulación de la intervención, una estrategia de salida y unos mecanismos de transferencia realistas y eficaces.

Apropiación Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes.

Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a los destinatarios, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.

Género La evaluación de la sensibilidad al género se centra en proporcionar información sobre la manera en la que han sido contempladas las necesidades, intereses y visiones de los distintos grupos de personas implicadas en la intervención. Se trata de una dimensión integral presente en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

Síntesis del diseño metodológico de la investigación.

Los principios metodológicos que rigen las evaluaciones e investigaciones realizadas por el equipo evaluador, y que se han aplicado en el presente trabajo, se resumen en:

- El énfasis en la **participación y el aprendizaje** como objetivos fundamentales de este proceso.
- El **enfoque basado en Derechos Humanos**.
- El **rigor metodológico** en el uso de herramientas.
- La **flexibilidad**, como elemento necesario para adaptarse a las necesidades y peculiaridades que el proceso va planteando.
- Adecuación de los productos finales (estructura de informes, etc.) a los requerimientos señalados en los Términos de Referencia.

La metodología de la evaluación ha combinado técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Se han usado técnicas cualitativas con la finalidad de conocer las percepciones, apreciaciones y valoraciones de los diferentes actores intervinientes. Igualmente, se ha tenido en cuenta un enfoque cuantitativo habiendo trabajado con una muestra por resultados.

Durante el trabajo de campo se han seguido los principios de la Investigación-Acción Participativa (IAP) utilizando diferentes técnicas según el perfil de la muestra

entrevistada, adaptando la metodología a la realidad del contexto local y garantizando la participación de las comunidades y agentes implicados. Se utilizó la IAP por considerarla la metodología que mejor garantiza la participación y la interlocución con todos los actores del proyecto. Por IAP entendemos:

- **Investigación:** Contacto con la realidad de la intervención. La base de la investigación es el grupo. Consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico.
- **Acción:** La investigación está dirigida a la acción, está enfocada a generar conocimientos y es una forma de intervención que pretende promover acciones para transformar la realidad social de las personas involucradas.
- **Participativa:** Todos los agentes sociales implicados en el proyecto están involucrados y deben intervenir en la evaluación y contribuyen a transformar su propia realidad a través de propuestas de mejora.

La finalidad de la IAP es afrontar la realidad para provocar su cambio, a través del diagnóstico participativo de la realidad de una población, generando conocimiento compartido y dando lugar a procesos de empoderamiento y de acciones que facilitan la transformación de la realidad.

Descripción resumida de la intervención evaluada

El proyecto "*Fortalecimiento De La Organización Y Producción Agrícola Sostenible En Guédé Village Y Guédé Chantier, Departamento De Podor, Región De Saint Louis, Senegal*" fue presentado por la Fundación MUSOL al Programa de Desarrollo Socioeconómico – Cooperación Internacional – Obra Social la Caixa 2013-2014, junto al socio local ENDA 3D y subvencionado por un importe total de 340.000,00 euros. El periodo de ejecución del mismo abarca del 1 de octubre de 2014 al 30 de septiembre de 2016.

Figura 2. Programa ROPAG

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA SOSTENIBLE DE GUEDÉ VILLAGE Y GUEDÉ CHANTIER, DEPARTAMENTO

Socio Local: ENDA 3D

Financiador(es): Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID). JUNTA DE EXTREMADURA.
Cuantía total del proyecto: 139.126,13€
Subvención: 110.985,36€
Duración: 18-5-2015 al 17-5-2016

Financiador: La Caixa
Coste total: 355.893,36 €
Subvención: 340.000,00 €
Duración: 1 octubre 2014 a 30 septiembre 2015.

Financiador: Generalitat Valenciana
Coste total: 171.684,00 €
Subvención: 136.620,82 €
Duración: 27 febrero 2015 a 26 agosto 2016.

*Fuente Memoria MUSOL 2015

Esta intervención se inscribe en el marco un programa más amplio denominado *"Fortalecimiento De La Organización Y Producción Agrícola Sostenible En Guédé Village Y Guédé Chantier"* (ROPAG, por sus siglas en francés), que la Fundación MUSOL y ENDA 3D desarrollan en la zona de intervención desde 2013 y que, desde entonces, ha contado con la financiación de la Generalitat Valenciana (periodo de ejecución: febrero de 2015 a agosto de 2016), de la AEXCID (periodo de ejecución de mayo de 2015 a noviembre de 2016), además de la financiación de Obra Social la Caixa, por un importe total subvencionado de 587.606,18 euros.

Este Programa emerge ante la situación de inseguridad alimentaria que afecta al Departamento de Podor, en la Región de St. Louis (Senegal), uno de los más elevados del país, situado en el Valle del Río Senegal, y que, paradójicamente, posee un gran potencial de desarrollo agrícola gracias a la disponibilidad de agua para riego

(procedente del Río Senegal), a las características de los suelos, así como por las políticas de desarrollo rural y seguridad alimentaria impulsadas por el gobierno nacional y local.

El aumento de la producción de arroz es una prioridad nacional recogida en el "*Programa Nacional Para La Autosuficiencia En La Producción Del Arroz*". La diversificación de la producción agrícola, y en concreto de la cebolla, en el Valle del Río Senegal también es una apuesta del gobierno senegalés para impulsar la producción local y reducir las importaciones.

La población de las Comunas de Guédé Village y Guédé Chantier, en el departamento de Podor, se dedica principalmente a la agricultura, siendo los productos más cultivados: el arroz, la cebolla, el gombo y, en menor cantidad, el tomate. Las familias disponen de una cantidad limitada de productos agrícolas para el autoconsumo, en particular de arroz, base de la dieta local, cuya producción no cubre las necesidades familiares durante todo el año.

Los productores agrícolas de la zona están organizados en Asociaciones de Desarrollo Comunitario (AVD) que a su vez son aglutinadas por la asociación de asociaciones Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirndé (UJAK), la organización agraria más importante y más representativa de la zona de Guédé Village y de Guédé Chantier. La UJAK juega un papel de interlocución entre las AVD y las instituciones del estado y las organizaciones de la cooperación internacional, con un papel activo en la promoción de la agricultura en la zona y en la incidencia ante las instituciones competentes.

Los principales actores implicados en el proyecto son: la población productora asociadas a las AVDs que forman parte de la UJAK, la UJAK, la Sociedad Nacional para el Desarrollo y Explotación de la Tierra del Delta del Río Senegal y los valles del Río Senegal y Falémé (SAED), las autoridades locales de Guédé Village y Guédé Chantier, ENDA 3D y MUSOL.

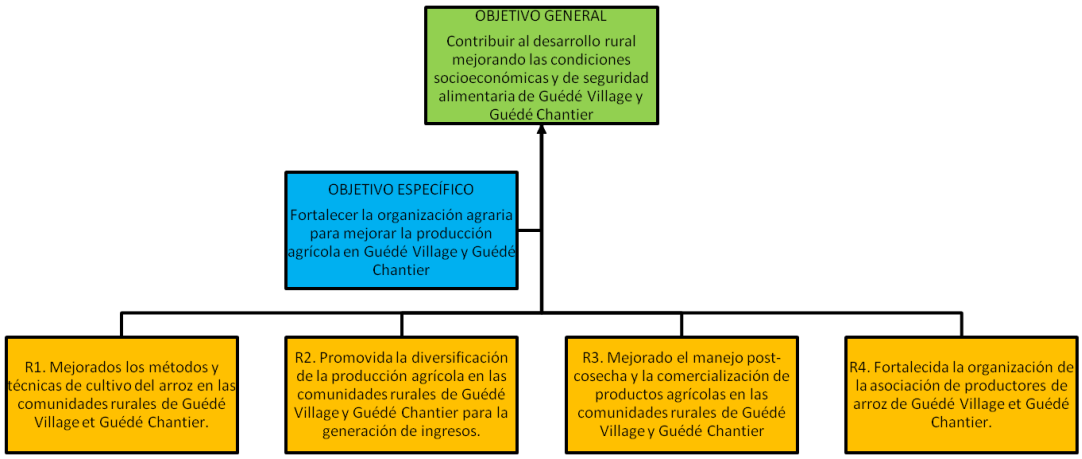
Los problemas detectados por el programa ROPAG son:

- Déficit de producción debido a múltiples factores entre los cuales destacan: áreas de cultivos limitadas, falta de infraestructuras de riego, escasa productividad (técnicas e insumos) y poca diversificación de la producción,
- Deficiente manejo post-cosecha y comercialización: falta de infraestructuras para el almacenaje, maquinaria para la transformación de arroz y el embalaje, débil poder de negociación y técnicas de venta.
- Debilidad de la organización agraria UJAK: debilidad institucional y herramientas de gobernanza, falta de herramientas de gestión y administración: contabilidad, control de ventas y proveedores, negociación, etc.

Se realizó una línea de base, con una muestra de 403 beneficiarios, y estudios de viabilidad de los productos apoyados por el proyecto: el arroz y la cebolla.

La lógica vertical del proyecto que pretende contribuir a paliar la problemática descrita anteriormente es:

Figura 3. Lógica vertical del proyecto

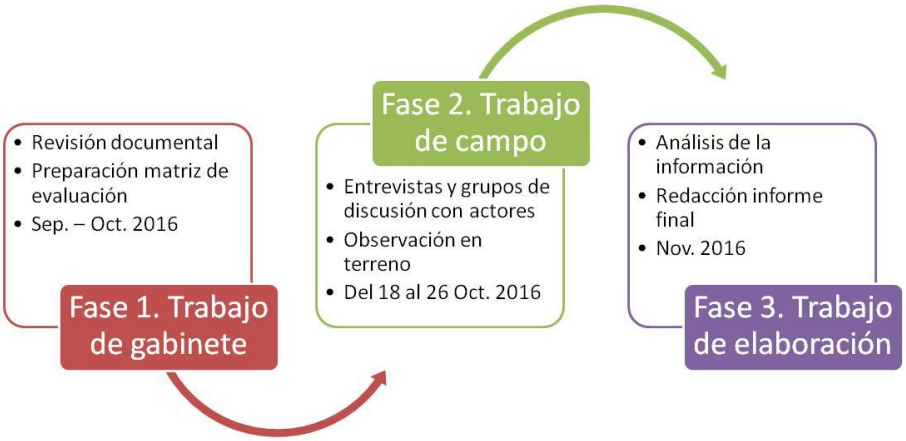


Diseño metodológico de la investigación

Metodología y técnicas aplicadas.

A continuación se expone la metodología empleada en cada una de las fases del proceso de sistematización.

Figura 4. Fases del trabajo de evaluación por fechas.



Fase 1. Trabajo de Gabinete

Esta fase tuvo lugar entre septiembre y octubre de 2016, tras la firma del contrato el 14 de septiembre de 2016. Durante este periodo se realizaron las siguientes actividades:

- Reuniones introductorias con los responsables de MUSOL en su sede en Valencia: aspectos clave a obtener, áreas de especial interés, tipología de la muestra y entrega de documentación relevante del proyecto.
- Establecimiento del marco metodológico de sistematización. Perspectiva metodológica y funciones del equipo evaluador.

- Determinación de los talleres y grupos focales a realizar.
- Elaboración de las herramientas a utilizar durante el trabajo de campo:
    - Guiones para entrevistas semiestructuradas con informantes clave en diferentes niveles.
    - Preparación de materiales para talleres y grupos focales.
- Análisis de la documentación facilitada por MUSOL: Documento de formulación y reformulaciones del proyecto y documentación adicional presentada al financiador; Informes semestrales técnicos y económicos y anual del proyecto.
- Análisis de otra documentación de referencia o de contexto: Estrategia de la Cooperación Española, Marco de Asociación España-Senegal, Plan Senegal Emergente, etc.

Fase 2. Trabajo de Campo

Debido al accidente sufrido por el evaluador principal, Massimo Alessandra, el plan de trabajo inicialmente previsto para realizar el trabajo de campo, entre el 4 y el 13 de octubre de 2016, debió ser pospuesto por razones médicas y fue realizado, finalmente, entre el 18 y el 26 de octubre. Este imprevisto fue comunicado 24 horas después de producirse el accidente a MUSOL y ENDA 3D, con quienes se volvió a consensuar una nueva fecha para la realización de la recogida de datos primaria. Consideramos que este retraso, no ha tenido ningún efecto negativo en la realización de esta fase.

El plan de trabajo previsto y consensuado volvió a ser modificado una vez el equipo evaluador estaba sobre el terreno. Los cambios en la agenda fueron sugeridos por la UJAK y ENDA 3D motivados por la dificultad de desplazamiento de las personas beneficiarias (productores y miembros de las AVD) y su disponibilidad. Como consecuencia se modificó de nuevo el plan de trabajo.

Esta fase ha contado con la colaboración de Mamadou Racine Gaye, consultor externo senegalés de la Región de Saint Louis, que habla de forma fluida francés, wolof y poular (idioma hablado por las personas beneficiarias e idioma predominante de la zona de intervención). La incorporación de Mamadou Racine Gaye ha garantizado la validación “cultural” de las herramientas diseñadas en la fase de gabinete y su correcta traducción al poular, además por su experiencia en el terreno ha facilitado el conocimiento del terreno y la evaluación de los aspectos medioambientales.

En esta fase se han realizado entrevistas y grupos de discusión con un total de 135 personas (71 mujeres, ver en anexo listado de participantes).

Se realizaron 14 grupos focales con los siguientes informantes claves:

- la Junta Directiva de la UJAK,
- el personal del proyecto,
- los animadores del proyecto,
- 3 grupos de discusión con los CFTs (Donaye, Diatar y Guédé Chantier),
- 4 grupos con productores y productoras, (Donaye, Diatar, Guédé Village y Guédé Chantier),

- 3 grupos de discusión con los miembros simples de las AVDs (Diatar, Guédé Village y Guédé Chantier),
- 1 grupo de discusión con servicios descentralizados del Departamento de Podor (SDDR, SDAS, SDADL).

Asimismo, se realizaron 8 entrevistas en profundidad en Dakar, St. Louis y Podor con: el coordinador local de ENDA 3D, el experto agrónomo del proyecto, la SAED a nivel regional, la SAED a nivel departamental, la AECID, el subprefecto de Gamadji Saré y representantes de la Comuna de Guédé Village y Guédé Chantier. También se realizó trabajo de gabinete y revisión documental (fuentes de verificación) en Podor y en Dakar.

Además se han visitado las instalaciones de la UTRIZ de Donaye, y se visitaron un total de 10 PIVs. Los terrenos que se visitaron estaban ubicados en las siguientes localidades: Donaye (se visitaron 2), Diatar (1), Guédé Viallage (5), Guédé Chantier (2). Y se visitaron los CFTs de las siguientes localidades: Donaye, Diatar y Guédé Chantier. Los tres CFT disponen de una UTRIZ: Donaye financiado por la Obra Social “la Caixa”, Diatar por la Generalitat Valenciana, Guédé Chantier por la AEXCID.

Antes de la finalización de esta fase, se realizó un briefing para compartir las primeras impresiones y clarificar algunas dudas con el personal del proyecto de ENDA 3D y representantes de la Junta Directiva de la UAK.

Fase 3. Trabajo de Elaboración

A lo largo de esta fase se ha sistematizado la información recabada y se continuó la revisión y análisis de la información de las fuentes secundarias, entregadas durante y al finalizar el trabajo de campo. Se procedió al análisis e interpretación de la información recogida durante las fases anteriores aplicando la metodología de la triangulación para asegurar la veracidad del análisis. Para diferentes fuentes de verificación fue necesario extender el proceso de triangulación con la búsqueda y aclaración de información de las fuentes secundarias. Este proceso duró 11 días laborales a partir de la fecha de finalización del trabajo de campo culminando con la presentación del presente informe final de evaluación en el formato definido en los TdR.

Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación

A continuación se analizan y presentan las evidencias de la evaluación desarrollada atendiendo a los estándares de calidad exigidos, a los criterios de evaluación solicitados y a las cuestiones establecidas previamente.

Relevancia/Pertinencia

La intervención evaluada se formuló dentro del Programa ROPAG que la Fundación MUSOL y ENDA 3D, dentro de su área estratégica de Desarrollo Local Sostenible, han desarrollado en el Departamento de Podor desde 2014/2015. ROPAG es un programa plurianual con una lógica de intervención de medio-largo plazo, constituido por proyectos complementarios financiados por diferentes instituciones públicas (Generalitat Valenciana y AEXCID) y privadas (Obra Social "la Caixa"), y su importe

total es de 666.703,49 euros (2014-2016).

> *"Hay un plan estratégico 2014-2017 de la UJAK. El proyecto está en línea con las políticas del estado y de seguridad alimentaria (meta 2017) del Programa Nacional Para La Autosuficiencia En La Producción De Arroz del Ministerio de Agricultura de Senegal. Por esto la SAED ha apoyado la puesta en marcha del proyecto."*
> Silmang Diouf, coordinador local ENDA 3D

La Fundación MUSOL empezó a trabajar en Senegal en 2005 en proyectos para apoyar el proceso de descentralización, el empoderamiento económico y político de la mujer y el desarrollo local. La definición de la estrategia de intervención de este proyecto está alineada con: a) las prioridades estratégicas de MUSOL y de ENDA 3D (Plan Stratégique ONG 3D) en particular con el área de Desarrollo Local Sostenible; y b) con las prioridades sectoriales (promoción de la organización agraria y de la producción agrícola) y geográficas (Región de Saint Louis) del Marco de Asociación País España-Senegal (MAP) de la cooperación española (2014-2017).

Coherentemente con la especialización estratégica de MUSOL, el proyecto evaluado se centra en el fortalecimiento institucional de los entes y de las organizaciones locales. ENDA 3D y MUSOL colaboran desde 2008 y desde 2012 MUSOL y ENDA 3D identificaron en la zona de Podor una nueva área de acción prioritaria, por los graves indicadores socio-económicos de la zona y el gran potencial agrícola de la misma, reforzado por la existencia de organizaciones agrarias consolidadas y por el respaldo institucional obtenido por los entes locales y los entes gubernamentales de fomento de la agricultura en el Valle del río Senegal.

La intervención se diseñó a partir del estudio de fuentes secundarias[1] y del propio socio local[2]; de un diagnóstico de viabilidad y una línea de base con un tamaño de muestra de 403 personas (8,4% del número total de beneficiarios, 4.800 personas). El levantamiento de la línea de base, realizado conjuntamente por ENDA 3D y la UJAK, se realizó con un enfoque participativo siendo UJAK la principal entidad beneficiaria y al mismo tiempo un actor clave del proyecto en el diagnóstico de las necesidades de los grupos beneficiarios así como en la ejecución del mismo. Las metodologías aplicadas fueron:

- Entrevistas semiestructuradas con representantes de las colectividades locales (homólogos a los ayuntamientos) y con la SAED.
- Cuestionarios a respuestas múltiples y abiertas.
- Análisis DAFO y técnicas de priorización como "list reduction".
- Talleres con miembros de la UJAK con personal de ENDA y MUSOL, agosto 2013.

De acuerdo a las manifestaciones de los miembros de las Asociaciones Vecinales de

[1] Entre otros: Etude Sur La Compétitivité Du Riz De La Vallée Du Fleuve Sénégal Sur Les Marches Nationaux Et Régionaux, Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), 2009; Evaluation De La Sécurité Alimentaire Dans Les Zones A Risque, Programa Mundial de Alimentos, Oxfam America y World Vision, 2012; L'oignon De La Vallée (Sénégal), De La Concertation Locale Informelle A La Restriction Des Importations (OMC), Expérience D'une Organisation Paysanne, UJAK, 2007.

[2] L'oignon De La Vallée (Sénégal), De La Concertation Locale Informelle A La Restriction Des Importations (OMC), Expérience D'une Organisation Paysanne, UJAK, 2007.

> *"Nos han tenido en cuenta en la formulación del proyecto porque no somos sólo asociados del proyecto sino que somos también parte del proyecto. Somos parte de la UJAK y la UJAK ha puesto en marcha el proyecto. Somos sujetos directos de la puesta en marcha del proyecto. Nuestra participación ha sido más a nivel de la puesta en marcha del proyecto (...). Si, UJAK nos ha tenido en cuenta, hizo un estudio para tener en cuenta la expresión de las necesidades de las poblaciones, que se han incorporado en el proyecto".*
> Grupo de Discusión de Donaye, 22 de octubre de 2016.

Desarrollo (AVD) en los grupos de discusión realizados durante el trabajo de campo de la evaluación en Donaye, Diatar y Guédé Chantier, las necesidades principales a satisfacer fueron definidas a partir de estas encuestas, así como los criterios de selección de las personas beneficiarias de la acción.

Los líderes de las AVD que participaron en el grupo de discusión realizado para esta evaluación, reconocieron el papel de interlocutor clave de la UJAK en la definición de sus necesidades y prioridades. Algunos de ellos, también, destacaron el hecho de que en el diagnóstico, no participaron todos los líderes de las AVDs (25) que conforman la UJAK, pudiendo haber ampliando de esta forma la representatividad de la muestra

Sobre la necesidades de la población beneficiaria a lo largo de la intervención, cabe mencionar que, en particular, en el caso de los Círculos de Mujeres Transformadoras (CFT) el tipo de necesidades detectadas en la fase de identificación han sido cubiertas y satisfechas por el proyecto y, por ello, han ido surgiendo nuevas necesidades complementarias. Estas necesidades iniciales comprendían desde un espacio para almacenar y conservar el arroz y los productos, a maquinaria postcosecha o elementos de empaque y embalaje.

Una vez cubiertas estas necesidades a partir de la intervención aquí evaluada, surgen nuevas necesidades siempre relativas a la mejora del proceso de transformación y de comercialización de la producción entre las cuales las personas entrevistadas destacan: la diversificación de la producción, el acceso a fuentes de financiación (como la Mutua de la UJAK o la Caja Nacional de Crédito Agrícola de Senegal, CNCAS), el equipamiento agrícola y el acondicionamiento a nivel hídrico de los terrenos y la valorización de los subproductos del arroz (como la producción de biocarbón).

En un contexto más amplio, los objetivos de la intervención están alineados con las políticas de desarrollo nacional de Senegal, que incluyen, entre otros sectores, la lucha contra la pobreza y la vulnerabilidad, la promoción de la seguridad alimentaria, la formación del capital humano, la promoción económica de las mujeres, etc. A continuación se detallan algunas de las políticas y planes nacionales de referencia en el marco del proyecto:

- Estrategia para la Reducción de la Pobreza (DSRP II, 2006-2010) en Senegal en el marco de la realización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social (SNDES 2013-2017), entre cuyos objetivos se encuentra el de la erradicación de la pobreza extrema y el hambre mediante la promoción de la autosuficiencia en arroz, la diversificación de los alimentos, la accesibilidad económica y física y el consumo de los alimentos. En resumen, la política de seguridad alimentaria está relacionada con la modernización de la agricultura, la promoción del riego, las inversiones en infraestructura rural, etc.

Plan Senegal Emergente 2014-2018, entre cuyas aspiraciones se encuentra la de reforzar la seguridad alimentaria de Senegal y re-equilibrar la balanza comercial degradada por las importaciones de productos alimentarios.

Programa de Creación y Aceleración de la Agricultura de Senegal (PRACAS), 2014, que se centra en productos de alto valor estratégico para el país, como son el arroz y la cebolla, entre otros. Su objetivo es impulsar el desarrollo de estos productos para lograr la autosuficiencia de la cebolla en 2016, con la producción de 265.000 toneladas, y del arroz en 2017, con la producción de 1 millón de toneladas.

Programa Nacional de Autosuficiencia Alimentaria basada en el Arroz (PNAR, 2007), cuyo objetivo es contribuir a la seguridad alimentaria del país reduciendo las importaciones, así como aumentar la competitividad del sector.

Estrategia Nacional para la Equidad y la igualdad de género (2015), entre cuyos ejes principales está la valoración de la posición social de las mujeres y el fortalecimiento de su potencial; el progreso económico de las mujeres de las zonas rurales; y la promoción del ejercicio equitativo de derechos y deberes de las mujeres y hombres.

A nivel local de la región de Saint Louis y del Departamento de Podor, podemos afirmar que la intervención se ha alineado con los objetivos y la misión de la apoyo de la SAED principalmente. Asimismo, durante la ejecución de la intervención, distintos agentes locales de desarrollo han formado parte del Comité Local de Seguimiento del proyecto: el Servicio Departamental de Desarrollo Rural (SDDR), el Servicio Departamental de Apoyo al Desarrollo Local (SDADL), el Servicio Departamental de Acciones Sociales (SDAS), el Servicio Departamental de Desarrollo Comunitario (SDDC) y Servicio Departamental de Desarrollo Rural (SDDR), además de las autoridades locales de las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier, con quienes se han buscado actuaciones sinérgicas/ complementarias.

Con respecto al marco de la política de la Cooperación Española, el proyecto evaluado se inscribe en el ámbito de ayuda al desarrollo cuyo objetivo es contribuir a consolidar procesos encaminados a asegurar un desarrollo humano sostenible. El proyecto se adecua a las prioridades sectoriales establecidas en el Plan Director de la Cooperación Española y con el MAP (2008-2011): seguridad alimentaria, fortalecimiento de estructuras de la sociedad civil y formación y capacitación de recursos humanos.

En términos geográficos, el país de intervención, Senegal, se incluye dentro de las prioridades geográficas en África de las bases del concurso 2013-2014 del Programa de desarrollo socio-económico de la Obra Social "la Caixa". Asimismo, el proyecto tiene una clara orientación a resultados, un amplio respaldo y participación local, criterios prioritarios en las bases del concurso. El proyecto responde al objetivo y a los principios directores de las bases del concurso, estando orientado a *"fomentar y apoyar procesos endógenos de desarrollo socio-económico, sólidos y enraizados, para el fortalecimiento del tejido económico y productivo"*. Concretamente el proyecto promueve la creación de empleo, se inserta en las cadenas productivas en las cadenas de valor, contribuye al acceso a los mercados, promueve la participación y el empoderamiento de sectores vulnerables, mejora la productividad y promueve espacios de interlocución, coordinación y trabajo conjunto, siendo muy pertinente con las bases del concurso y alineándose a la prioridades del mismo.

La concentración geográfica en el norte del país se adscribe al Marco de Asociación País España-Senegal (MAP) de la cooperación española. En este sentido hay diferentes actores de la Cooperación Española, tanto la cooperación centralizada como descentralizada, que centran su ayuda en la región del Valle del Río Senegal, y cuyo compromiso es evidente a la luz de las intervenciones financiadas en la zona sobre el sector de la seguridad alimenticia en ejecución entre 2011 y 2015:

Tabla 2 Listado de proyectos en materia de seguridad alimenticia y desarrollo rural financiados por diversas agentes de la Cooperación centralizada y descentralizada de la Cooperación Española en la Región de St. Louis.

Nombre del proyecto	Entidad ejecutora
Apoyo al Desarrollo Agrícola y Rural mediante la Formación y Promoción en la Región de Saint-Louis.	Agencia Regional De Desarrollo Saint Louis
Promoción Del Desarrollo Y De La Seguridad Alimentaria En La Comuna De Ross Béthio A Través Del Apoyo A Las Asociaciones De Mujeres Para La Producción Y La Transformación Del Arroz En Senegal	CONEMUND
Contribución Al Fortalecimiento De Las Intervenciones De Desarrollo Rural En La Región De Saint Louis, Senegal	Dirección Regional de Desarrollo Rural de la Región de Saint Louis
Mejora De La Seguridad Alimentaria En Las Comunidades Rurales Del Departamento De Podor, Senegal	Agencia Nacional de Consejo Agrícola y Rural de la Región Saint Louis
Desarrollo Rural Integrado territorialmente, fortalecimiento comunitario y fomento de una producción agrícola sostenible en Senegal" (PASA/PAD)	Alianza por la Solidaridad
Acceso Equitativo A Los Recursos Naturales Para La Producción Y Comercialización Agropecuaria Sustentable En 4 Localidades Del Departamento De Podor	Asamblea De Cooperación Por La Paz
Consolidación Y Mejora Del Proyecto PSDAR/SL Refuerzo Del Desarrollo Agrícola Y Rural En La Región De San Luís	Agencia Regional De Desarrollo Saint Louis
Contribución al desarrollo del potencial agrícola y la valorización de tierras cultivables en la Región de Saint Louis	ONGD MON-3
Construcción de almacenes para arroz paddy en la región de Saint Louis, Senegal (fase II)	AECID
Programa Integrado para el Desarrollo Económico Local de la Región de Saint-Louis.	AECID
Proyecto PCRID/SL y Proyecto Consolidación y mejora del proyecto PSDAR/SL. Refuerzo del desarrollo agrícola y rural en la región de Saint Louis	Junta de Andalucía
Seguridad Alimentaria y Gobernanza Medioambiental (SAGE)	AECID
Programa de Apoyo a la Unión de Mujeres Productoras de Ross Béthio	Cáritas Sengal

MUSOL ha mantenido una coordinación y comunicación adecuada con la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en Senegal de acuerdo a lo manifestado por Ruth Jaramillo, encargada de Programas. Sin embargo, no se han articulado espacios de intercambio/colaboración y/o complementariedad con otras iniciativas en la región de St. Louis financiadas por la cooperación española, tanto centralizada como descentralizada, a excepción de un intercambio de experiencias de MUSOL con CERAI sobre su trabajo en Senegal y Mauritania, a raíz del cual se presentaron como agrupación a la AECID para poner en marcha una propuesta de desarrollo.

Tabla 3. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Pertinencia.

	Población beneficiaria	Políticas de desarrollo nacionales/ locales	Política de cooperación española y prioridades financiador	Actuaciones sinérgicas/ Complementarias	
				Agentes locales	Agentes cooperación
Fortalezas	Responde a las prioridades del grupo-meta	Altamente alineado	Altamente alineado	Amplia participación de a través del CLD. Alineamiento con la misión de los agentes descentralizados	Coordinación periódica con la OTC en Senegal.
Debilidades	Desigual liderazgo entre las bases de la UJAK (AVDs)			Implicación desigual. Falta de protocolos de cooperación con las autoridades locales.	Déficit de coordinación e información con otras iniciativas en la región Falta de armonización con otros actores de la cooperación española.
Podemos concluir que existe un alto grado de adecuación de la intervención a las necesidades, prioridades y capacidades de los grupos beneficiarios. Asimismo, la definición del colectivo beneficiario, la UJAK y sus miembros de base, AVD, es pertinente y adecuada. El nivel de implicación y participación de los colectivos beneficiarios y actores relevantes (autoridades locales y SAED) en la identificación y diseño de la propuesta es positivo, habiéndose realizado un diagnóstico y línea de base con una muestra de 403 personas (8,4% del total de miembros de la UJAK). En cuanto a la metodología participativa implementada durante esta fase, se considera pertinente pese a que se observa un liderazgo desigual de las bases (AVDs). El diseño de la intervención corresponde a las necesidades manifestadas por la población beneficiaria y se alinea con las políticas de desarrollo nacionales/regionales/locales, así como con los principios directores definidos por la Obra Social "la Caixa". Se han logrado sinergias con los actores locales y descentralizados. Con los actores de la cooperación española se ha mantenido una comunicación adecuada con la OTC de la AECID y se han logrado sinergias con CERAI.					

Eficiencia

En cuanto al uso de los recursos financieros, hubo una significativa reducción entre la subvención solicitada y la subvención aprobada. De una financiación solicitada de 398.587,00 y un importe total de 418.292,00, se pasó a una financiación de 340.000 euros y un coste total de 355.983,36 euros (una reducción del 15%). La Fundación MUSOL realizó dos reformulaciones aprobadas por la Obra Social "la Caixa". La primera de ellas, durante la segunda etapa del sistema de evaluación *ex ante* del financiador, con motivo de una reducción presupuestaria (partidas de personal local y viajes y estancias) y en la que también se incluyó información adicional sobre el funcionamiento del sistema de riego, mantenimiento y gestión y se completó el cuadro de mando. La segunda reformulación se produjo tras la selección de la propuesta, durante el proceso de definición y suscripción del convenio de colaboración entre Obra Social "la Caixa" y la Fundación MUSOL con motivo de la adecuación presupuestaria al monto finalmente financiado.

Ambas reformulaciones son consideradas oportunas y pertinentes. Éstas contribuyeron a la consecución de los resultados pero, de acuerdo a las apreciaciones del personal del proyecto en Senegal, la reformulación presupuestaria en el resultado 2 (reducción de 3.746,37 euros) no se tradujo en una reformulación técnica a nivel de indicadores relativa a la producción de cebolla (indicadores muy ambiciosos).

De acuerdo a la opinión de miembros del personal local del proyecto, así como población beneficiaria y documentos de seguimiento del proyecto (informe de seguimiento anual y borrador del informe final del proyecto), la asignación presupuestaria destinada al *Resultado 1, Mejorados los métodos y técnicas de cultivo del arroz en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier,* y concretamente la partida "A.III. Construcción y rehabilitación" fue infradotada de recursos para poder realizar el acondicionamiento necesario de los 25 PIVs previstos en el proyecto.

> *"La irrigación, el trabajo de preparación del suelo, el coste del agua. Es una cuestión de prioridades. Las semillas, los insumos agrícolas ayudan a la producción pero la irrigación, el trabajo de preparación del suelo son algo muy importante"*
> Grupo de Discusión de Guédé Village, 25 de octubre de 2016.

Por otra parte, resulta difícil para el equipo evaluador valorar la eficiencia de los resultados R1 y R2, puesto que, en el momento de cierre del proyecto y realización de esta evaluación, no se tienen datos relativos a las campañas de cebolla de 2016/2017 y de arroz (campaña húmeda 2016) por el desfase que existe entre el cronograma administrativo del proyecto y el cronograma/calendario agrícola por el que se rige.

En lo que respecta al volumen de ventas de la UTRIZ de Donaye (Guédé Village), se dispone de registros de comercialización a partir de septiembre de 2016 (inauguración UTRIZ a pleno rendimiento: 19/09/2016), por lo que ha sido posible recabar datos comparativos a nivel de transformación y ventas de toda la UJAK pero no a nivel de la UTRIZ en cuestión financiada por el proyecto.

Se valora la eficiencia del proyecto en un 65-75% debido a:

- El coste del R1 y, concretamente el acondicionamiento de los PIVs, fue sub-presupuestado desde un inicio, previendo 7.500.000 FCFAS para 20ha (375.000 FCFAS/ha), cuando el coste real por hectárea oscila entre 1.600.000 y 2.500.000 FCFAS/ha. Esta diferencia entre el coste estimado y el coste real ha tenido un importante impacto en la eficiencia global del proyecto ya que la adecuación del terreno y la calidad de la tierra es condición *sine qua non* para aumentar la productividad de los campos.
- El desfase entre el calendario agrícola y la disponibilidad de los insumos para las campañas agrícolas.

Para algunos grupos de productores/as los insumos agrícolas han llegado con retraso y esto ha afectado negativamente en la comercialización de los productos por realizarse cuando los mercados agrícolas ya estaban saturados.

No obstante, las mismas fuentes hacen importantes diferencias entre la campaña 2014/2015, menos productiva a causa de factores climáticos, y la campaña 2015/2016, en las que los precios del mercado han sido más ventajosos para los productores, en particular de la cebolla.

Respecto a las compras de equipamiento de la UTRIZ se considera que el proceso de compra ha sido correcto a nivel contable, respetando el protocolo interno de ENDA 3D ("*Manuel de procédures administratives – comptables et financières*") y en línea con los procedimientos exigidos por el financiador. Sin embargo, a nivel técnico, el equipo

evaluador ha constatado que según diferentes grupos beneficiarios, los equipos adquiridos por el proyecto no son los más adaptados al terreno de la zona de intervención. Las integrantes de la UTRIZ manifiestan que la máquina descascarilladora tiene prestaciones poco eficientes (lentitud en el procesamiento) y que en el proceso de transformación se pierde una parte del arroz paddy que se podría convertir en pienso para animales. En el momento de realización del trabajo de campo para esta evaluación, la máquina trilladora se encontraba en un taller para su manutención y reparación, por lo que no se ha podido verificar su capacidad y eficiencia

Los diferentes actores entrevistados sugieren algunas propuestas para mejorar la calidad de la intervención y mejorar la relación costes – beneficios: i) mejorar la calidad del sistema de irrigación (sin ello la entrega de insumos o el trabajo de preparación del suelo pueden volverse ineficientes e ineficaces); ii) compra de equipamientos mejor adaptados a las condiciones del terreno y a las necesidades de la población beneficiaria. Esta última sugerencia fue realizada por la UTRIZ de Donaye, por los productores de Guédé Village y Guédé Chantier y por parte del personal de la UJAK .

Aplicando el indicador de coste proyecto por persona beneficiaria directa, y considerando que la subvención ha beneficiado a 4.800 personas de la UJAK con un importe medio por cápita de 70,83 euros, algo inferior a los 74 euros por beneficiario directo (respecto al presupuesto de Obra Social "la Caixa") estimado en el cuadro de mando.

La siguiente tabla resume el coste directo de los recursos humanos locales y expatriado financiados por Obra Social “la Caixa” para la ejecución y seguimiento del proyecto, un total de 124.598,85 euros, el 35% del presupuesto financiado

Tabla 4. Recursos humanos adscritos a la intervención con cargo a Obra Social “la Caixa”.

Cargo	ENDA 3D	MUSOL Sede	UJAK
Coordinador General (10 % jornada)	Sr. Moundiaye CISSE (Dakar)		
Director del proyecto	Sr. Silmang Diouf		
Ingeniero hidro agrícola	Sr. Cheikh Tidiane CISSE		
Supervisores/as	Sra. Seynabou Niang Sr. Mouhamadou A Diaw		
Contable	Sra. Ouléye Ndoyev (Dakar)		
Coordinación local	Sr. Chrikh Oumar Diallo		
Animadores			Sr. Yaya Omar AW Sr. Mouhamadou Abdoulaye Dia Sr. Mouhamadou Dia Sr. Aliou Amadou Sy Sr. Dibril Ndour
Experto agrícola	Sr. Alassane Ndiaye		
Chófer (25% jornada)	Sr. Souleymane Diof		
Personal para el seguimiento económico y técnico		Sr. Francesco Filippi Sra. Ofelia Almeida	

Además se contrataron servicios de profesionales externos para el levantamiento de la Línea de Base (1.000 euros, 0,3% de los gastos imputados a la Obra Social “la Caixa”) y para la supervisión de las obras de construcción de la UTRIZ (838,47 euros). Dentro de la partida de equipos y suministros se imputaron también 5.640,62 en honorarios para los formadores (7% de dicha partida).

Además se destinaron 43.766,57 euros en viajes del personal de MUSOL a Senegal y del personal local de ENDA a la zona del proyecto (85% con cargo a la financiación de Obra Social “la Caixa”).

Para la Evaluación externa y la auditoria final se han imputado de la subvención 5.504 y 3.500,00 euros (el 1,62 y el 1,02%).

En la partida de funcionamiento se imputaron 25.014,83 euros (el 7,36% del importe subvencionado) para diferentes materiales, comunicaciones, la edición del vídeo del proyecto y consumibles de oficinas.

En cuanto a la partida de Equipos y Suministros existen actas de transferencia y afectación de todos los bienes adquiridos por el proyecto y cuya titularidad es tanto de ENDA 3D como de la UJAK. No obstante, en terreno no se ha podido verificar la permanencia de estos bienes en la sede de la UJAK debido a la falta de una indicación clara del financiador.

El proyecto ha ejecutado el 97,4% del presupuesto aprobado por la Obra Social "la Caixa" (pendiente de incluir el segundo pago de la evaluación externa y la auditoría), correspondiendo a un 93% de los gastos totales a costes directos de la intervención. Los costes indirectos han supuesto un 7% del total de los gastos realizados.

Los procedimientos y herramientas de gestión y seguimiento presupuestario han contribuido de manera efectiva al buen desarrollo del proyecto. También UJAK valora positivamente el apoyo prestado y los mecanismos de gestión y concertación que se han consensuado con ENDA 3D. De acuerdo con el personal local del proyecto en Podor, la gestión económica del proyecto se realizaba desde la administración central de ENDA 3D en Senegal.

El instrumento aplicado para el seguimiento de la ejecución presupuestaria es una hoja de cálculo Excel que recoge el presupuesto inicial y los gastos realizados. Trimestralmente la contable adscrita al proyecto de ENDA 3D ha enviado electrónicamente a MUSOL todos los justificantes económicos del proyecto, asegurando así un sistema de seguimiento continuo. El personal local de ENDA 3D ha elaborado también fichas de seguimiento del estado del avance del proyecto conforme a los datos proporcionados en la Línea de Base y en el Cuadro de Mando de la Obra Social "la Caixa". Se considera dicho instrumento muy eficiente por responder a las necesidades y procedimientos exigidos por las bases del concurso. Además el proyecto cuenta de una auditoría y una evaluación final externa.

Tabla 5. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Eficiencia.

Fortalezas	- Modificaciones presupuestarias adecuadas a la menor financiación concedida. - Mecanismos de gestión y de seguimiento eficientes y alineados con las exigencias del financiador. - Acompañamiento y apoyo al socio local y a la UJAK.
Debilidades	- Subestimación de los costes relacionados con el R1. - Discordancia en la formulación técnica y económica del R2. - Diferencias con el cronograma inicial en algunas actividades.
El presupuesto inicialmente previsto en diciembre de 2013 y el finalmente aprobado presentan una subestimación de los costes asociados al acondicionamiento de los PIVs que ha sido negativa para la eficiencia global del proyecto. Por otra parte, las reformulaciones realizadas (reducción del 15% del coste total y de la subvención solicitada) no variaron las actividades previstas y los indicadores relativos a la producción de cebolla (R.2). Consideramos que una dotación presupuestaria superior en las partidas relacionadas con los PIVs y la maquinaria hubiera mejorado el alcance de los resultados esperados. En relación al cronograma de la intervención, no se ha respetado el cronograma previsto para algunas actividades claves (construcción UTRIZ, acondicionamiento de perímetros y dotación de insumos agrícolas), y el condicionamiento del proyecto a factores externos, sólo en parte previsibles, como el calendario agrícola, y la demora de la Comuna de Guédé Chantier en facilitar el terreno para la UTRIZ, han reducido, en parte, la eficiencia de la intervención. Se considera que los recursos humanos han sido suficientes y que la transformación de los recursos en resultados puede ser mejorable. Los mecanismos institucionales y de gestión establecidos entre MUSOL y ENDA 3D son claros, eficientes y han contribuido a la coordinación entre la UJAK y el socio local. Se puede concluir que existe una estrecha coordinación y comunicación entre las entidades responsables del proyecto.	

Eficacia

La Eficacia es la medida del grado de consecución de los objetivos y resultados inicialmente previstos en una población beneficiaria y en un periodo temporal, sin tener en cuenta el coste de la intervención.

Se considera que la lógica vertical del proyecto fue bien definida en el momento de la formulación y también en sus posteriores reformulaciones puesto que los resultados esperados contribuyen al logro del objetivo específico. Sin embargo, se considera que la definición de los resultados esperados dos y tres (*R2. Promovida la diversificación de la producción agrícola en las comunidades rurales de Guédé Village et Guédé Chantier para la generación de ingresos y R3. Mejorado el manejo post-cosecha y la comercialización de productos agrícolas en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier*) y de sus indicadores es ambiciosa y difícilmente mesurable tras el tiempo de ejecución previsto por el proyecto (24 meses).

Inicialmente se previó que el proyecto arrancara en julio de 2014. Sin embargo, debido a las dos reformulaciones comentadas anteriormente, a la fecha de resolución de la convocatoria y de la firma del Convenio entre el financiador y MUSOL (21/07/2014), y a la fecha del pago de la subvención (19/09/2014), el proyecto inició el 1 de octubre de 2014, tres meses más tarde de lo previsto. Dado que la intervención se enmarca dentro del sector de la seguridad alimentaria y el desarrollo rural, este retraso respecto al cronograma inicialmente previsto ha ocasionado desviaciones relativas a la consecución de resultados en la producción de la cebolla dado su condicionamiento al calendario agrícola.

Varias personas entre los productores nos comentaron dos dificultades concretas para la campaña 2014/2015 relacionadas con factores externos: i) las condiciones climáticas y las inundaciones de parte de algunos de los terrenos (Mbantou y Taganith) que no permitieron el cultivo de cebolla en la campaña 2014/2015; ii) el retraso en la entrega de

insumos agrícolas que en el caso del cultivo de cebolla ha sido causado por el retraso en el inicio del proyecto.

En esta zona se puede hacer sólo una campaña de cebolla al año y ésta tiene que empezar alrededor del 15 de octubre, o antes si consideramos el trabajo preparatorio de los terrenos, para terminar con la recolecta entre febrero y marzo. Por lo tanto empezando el proyecto en octubre de 2014, los insumos para la producción de la primera campaña de cebolla 2014/2015 no estuvieron disponibles por lo que, durante el primer año de ejecución, con respecto al resultado 2, el proyecto se limitó al apoyo y seguimiento técnico.

Además se han detectado algunos desfases entre el cronograma planificado del proyecto (construcción y equipamiento de la UTRIZ y el acondicionamiento de los PIVs) y las actividades emprendidas.

Consideramos que el proyecto ha sido eficaz con respecto a los resultados, salvo en el caso del Resultado 2 (la producción de cebolla) por una definición ambiciosa del mismo, además de por la problemática que se originó debido al retraso en el inicio del programa.

En cuanto a la lógica horizontal del proyecto, se considera precisa y coherente la definición de indicadores y fuentes de verificación, así como la definición de los beneficiarios directos. Sin embargo, consideramos que existen algunas debilidades.

- Algunos indicadores no resultan verificables ni realistas en el momento de finalizar el proyecto por el desfase entre el calendario agrícola y el calendario de ejecución del proyecto.
- Definición incompleta y desigual del indicador o del valor de la medida del mismo en el *I.OE.3: El volumen de arroz vendido por la UTRIZ apoyada por el proyecto es de 35 toneladas de arroz por año*; mientras que en el cuadro de mando la medida utilizada es el valor monetario de las ventas y no las cantidades vendidas
- Formulación inexacta en la lógica horizontal del proyecto entre los indicadores y las fuentes de verificación definidas para el Objetivo Específico (I.OE.2 y I.OE.3), centradas en la UTRIZ, y los definidos para el Resultado 3 (I.R3.3 y I.R3.4) referidos al conjunto de la UJAK. Consideramos que el OE debería recoger el impacto a nivel de la UJAK, mientras que el R3 debiera concentrarse en los resultados (outcomes) producidos por la intervención.

En cuanto a las fuentes de verificación, el equipo evaluador ha podido tener acceso a ellas, pero se considera que éstas tienen algunas debilidades en el contenido (sirva a modo de ejemplo: informe sobre el trabajo de acondicionamiento del suelo que se ha realizado, además de la factura correspondiente). Por otro lado, se echa a faltar la no inclusión de un listado de miembros de la UJAK.

Tabla 6. Tabla de cumplimento de indicadores por resultado.

OE: Fortalecer la organización agraria para mejorar la producción agrícola en Guédé Village y Guédé Chantier (Podor, Región de Saint Louis, Senegal).					
Indicadores	**Valor inicial**	**Valor previsto**	**Valor Alcanzado**	**Grado de cumplimiento**	**Observaciones**
I.OE.1 La producción de arroz de los agricultores de la UJAK apoyados por el proyecto es de 50 Tn por temporada (100 Tn por año).	24 t/año	124 t/año	124 t/año	> 100,00%	En los informes se indica que la producción en el primer año ha sido de 254 tn y en el segundo de 534 tn, superando el valor previsto.
I.OE.2 El volumen de arroz transformado/procesado en la UTRIZ creada por el proyecto es de 35 toneladas de arroz por año.	0	35 t/año	--	--	No se dispone de datos cuantitativos para valorarlo puesto que la UTRIZ ha empezado su actividad transformadora en octubre de 2016.
I.OE.3 El volumen de arroz vendido por la UTRIZ apoyada por el proyecto es de 35 toneladas de arroz por año.	600.000	649.000	--	--	No se dispone de datos cuantitativos para valorarlo puesto que la UTRIZ ha empezado su actividad transformadora en octubre de 2016. Discrepancia en las unidades de medida entre el indicador y los valores iniciales y previstos (toneladas vs. Moneda local).
I.OE.4 10 personas (de las cuales 5 mujeres) forman parte de los comités de gestión de la UTRIZ.	0	10	12	100,00%	6 mujeres componen la junta del comité de gestión y 6 mujeres más están involucradas en las comisiones.
I.OE.5 El volumen de cebollas producidas por los agricultores de la UJAK apoyados por el proyecto es de 1.440 toneladas por año.	22 t/año	1.462 t/año	1.133 t en los dos años	38,00%	En el primer año del proyecto se han producido 392 tn de cebollas, en el segundo año 841 toneladas.
R1. Mejorados los métodos y técnicas de cultivo del arroz en las comunidades rurales de Guédé village y Guédé chantier (Podor).					
Indicadores	**Valor inicial**	**Valor previsto**	**Valor Alcanzado**	**Grado de cumplimiento**	**Observaciones**
I.R1.1 25 perímetros irrigados comunitarios (PIV) adicionales producen arroz 2 veces al año al final del proyecto en Guédé village et Guédé chantier (Podor).	25	50	50	100,00%	
I.R1.2 La producción de arroz con riego alcanza las 20 Hectáreas adicionales en los perímetros irrigados comunitarios (PIV) adicionales promovidos por el proyecto, en las dos campañas anuales.	22,5 ha	43 ha	49,5ha	> 100,00%	

I.R1.3 126 productores de la UJAK utilizan insumos de calidad promovidos por el proyecto para la producción de arroz en Guédé village et Guédé chantier (Podor).	35	161	161	100,00%	
I.R1.4 126 productores de la UJAK formados por el proyecto en técnicas de producción de arroz en Guédé Village y Guédé Chantier (Podor).	35	161	161	100,00%	
R2. Promovida la diversificación de la producción agrícola en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor) para la generación de ingresos.					
Indicadores	**Valor inicial**	**Valor previsto**	**Valor Alcanzado**	**Grado de cumplimiento**	**Observaciones**
I.R2.1 78 productores de la UJAK adicionales cultivan cebolla al final del proyecto con insumos de calidad.	45	123	97	66,00%	Según las fichas de seguimiento del proyecto han sido 52 los productores adicionales de cebolla al final del proyecto. Sin embargo en las actas de entregas de insumos consta que 78 productores han recibido los insumos. Incluidos 9 productores del pueblo de Guédé Village que en el Grupo de Discusión no reconocían la ayuda percibida.
I.R2.2 120 Hectáreas adicionales se dedican a la producción de cebolla.	9 ha	129 ha	55,37 ha	38,00%	Han sido explotadas 46,37 hectáreas en total durante los dos años del proyecto. Una media de 23,18 ha/año. Según el borrador del informe final facilitado ENDA 3D, consideran que el valor esperado eran 20ha adicionales en lugar de 120 ha.
I.R2.3 78 productores de la UJAK formados por el proyecto en técnicas de producción de cebolla en Guédé Village y Guédé Chantier (Podor).	20	98	105	>100,00%	85 productores han sido capacitados en técnicas de producción de cebolla.
R3. Mejorado el manejo post-cosecha y la comercialización de productos agrícolas en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor).					
Indicadores	**Valor inicial**	**Valor previsto**	**Valor Alcanzado**	**Grado de cumplimiento**	**Observaciones**
I.R3.1 15 personas (10 mujeres) procesan el arroz en 1 UTRIZ apoyada por el proyecto.	0	15	16 (12 mujeres)	100,00%	16 personas trabajan en la UTRIZ de Donaye (12 mujeres). La Unidad de transformación de arroz que está señalizada como financiada por la Obra Social "la Caixa" es la UTRIZ de Donaye (Guédé Village). Anteriormente en los documentos del proyecto y en los informes se había comentado la situación de la UTRIZ instalada en el municipio de Guédé Chantier, destinada al Círculo de

					Transformación de esta comuna y compuesto por 20 miembros. La construcción de la unidad de transformación del arroz en esta localidad sufrió retrasos debidos a una demora inicial en la autorización administrativa de las obras.
I.R3.2 45 productores de la UJAK formados en técnicas de transformación y conservación del arroz y conservación de la cebolla (30 mujeres).	0	45	45	100,00%	Se ha detectado que algunas beneficiarias han asistido a más de una formación.
I.R3.3 El número de contratos de venta de arroz de los productores de la UJAK aumenta un 15 %.	45	52	49	94,00%	4 contratos firmados según las fuentes de verificación proporcionadas.
I.R3.4 10 nuevos contratos de venta de cebolla firmados por los productores de la UJAK.	N/A	10	12	100,00%	12 contratos firmados según las fuentes de verificación proporcionadas.
R4. Fortalecida la organización de la asociación de productores de arroz de Guédé village y Guédé chantier (Podor).					
Indicadores	**Valor inicial**	**Valor previsto**	**Valor Alcanzado**	**Grado de cumplimiento**	**Observaciones**
I.R4.1 50 personas (20 mujeres) productores de la UJAK formados en organización y gestión económica.	0	50	50	100,00%	
I.R4.2 Un comité de gestión administran la UTRIZ creada por el proyecto.	0	1	1	100,00%	
I.R4.3 La UJAK cuenta con herramientas de administración económica y financiera para su gestión y el manejo de la UTRIZ.	0		La UTRIZ cuenta con herramientas de administración económica y financiera	50,00%	No se dispone de esta información respecto a la UJAK. La UTRIZ apoyada por el proyecto y otros 2 CFT disponen de herramientas de administración económica y financiera para su gestión y han sido traducidas al poular (idioma local).

En cuanto a las actividades que plantea la lógica de la intervención del proyecto para la consecución de los resultados esperados:

Resultado 1. Mejorados los métodos y técnicas de cultivo del arroz en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor).
R1.A1 Implementar perímetros irrigados comunitarios para el cultivo del arroz (PIV, por su sigla en francés).
Los trabajos de acondicionamiento de los terrenos estaban previstos para los primeros 8 meses del proyecto (antes del 31/05/2015) y fueron realizados por la empresa GIE Sope Naby de Podor y según factura del 22 de julio de 2015 se realizaron trabajos de acondicionamiento de 25 perímetros irrigados comunitarios (PIV) en 20 hectáreas. Los trabajos han incluido tala de árboles, instalación, corte de hierbas, nivelación de las parcelas, despojo de las tierras, trabajos a una profundidad mínima de 40 cm. No existe un informe técnico del trabajo realizado por la empresa. Según el primer informe semestral y el anual, los trabajos de acondicionamiento se realizaron en dos momentos diferentes. En un primer momento se acondicionaron 13 perímetros para la campaña de la estación seca (arroz y cebolla) 2015 y luego 12 perímetros para la estación de invierno (arroz) 2015-2016. El equipo evaluador no ha podido valorar y concluir acerca de los trabajos de terreno realizados puesto que sólo una de las personas participante en los grupos de discusión afirmó que éstos habían sido realizados y comentaron que otros productores, no presentes en la dinámica sí lo habían recibido.
R1.A2 Dotar los productores de insumos de calidad para la producción del arroz.
Se facilitaron insumos de calidad a 126 productores y productoras de arroz. Según los informes de seguimiento del proyecto, en la campaña de la estación cálida de 2015 para el arroz: 70 beneficiarios han sembrado una superficie 76,92 ha. y se han visto beneficiados por la donación de insumos: fertilizantes por un total de 30,750 toneladas y fitofármacos por una cantidad de 441,95 litros. En la campaña de invierno 2015 – 2016: 56 productores beneficiarios han sembrado 47.51 ha. en 12 PIV y se han visto beneficiados por la dotación de insumos: semillas 5.462 toneladas, urea 13.653 toneladas, DAP 4.551 toneladas y productos fitosanitarios 318.57 litros. En los grupos de discusión no se ha podido recabar información precisa sobre las cantidades de insumos recibidas pero todos y todas los productores y productores confirmaron haber recibido insumos de calidad.
R1.A3 Formar y acompañar a los productores sobre técnicas agrícolas de cultivo del arroz.
Según los informes semestrales y anuales se han realizado 3 talleres de capacitación de 3 días de duración cada uno y que han beneficiado a un total de 126 productores (23 mujeres) de arroz sobre técnicas agrícolas, itinerario técnico sobre tres estadios (vegetativo, reproductivo y de maduración) y también el correcto uso del material tecnológico (buen trabajo del terreno, semillas certificadas, fertilizantes, herbicidas y adecuada frecuencia de irrigación) y la optimización del uso del agua. Hay algunas discordancias en las fechas y número de participantes con los listados de asistentes. Según los listados de asistentes en las 3 formaciones se beneficiaron a 150 productores pero una de las formaciones está fuera del periodo de ejecución del proyecto. No obstante el equipo evaluador considera que el número de productores de la UJAK formados se ha alcanzado porque también se impartieron formaciones a 25 animadores. Las capacitaciones según los listados de asistencia se llevaron a cabo: i) del 5 al 7 de enero de 2015; ii) del 26 al 28 de febrero de 2015 y iii) del 18 al 20 de junio de 2014. Según los informes se llevaron a cabo: i) del 5 al 7 de enero de 2015 (pero con la participación de los formadores); ii) del 26 al 28 de febrero de 2015 (no se tiene informe) y iii) del 18 al 20 de junio de 2015 (coincidiendo con las fichas de asistencia pero con un año de diferencia)
R1.A4 Formar a capacitadores de la UJAK sobre producción del arroz.
En base a la información recogida en los informes se han realizado tres formaciones sobre técnicas de cultivo del arroz: del 5 al 7 de enero 2015, del 9 al 11 de enero de 2015, y del 23 al 25 de febrero de 2015 a las que asistieron en total 25 animadores de la UJAK e impartida por Abou Harouna ANNE. Hay algunas discordancias en las fechas entre los informes y los listados de asistentes ya que las formaciones del 5 al 7 de enero de 2015 están recogidas como formaciones a productores. Los listados de asistencia de la formación del 23 al 25 de febrero de 2015 coinciden con su informe correspondiente. Pero además hay otros listados correspondientes a una formación del 29 al 31 de enero de 2015 a la que no corresponde

ningún informe. No obstante esta confusión en las fuentes secundarias, se considera que el proyecto ha capacitado por lo menos 25 animadores de la UJAK. Los animadores formados se han encargado de dar seguimiento a las parcelas y han podido aportar las recomendaciones técnicas necesarias.

Resultado 2. Promovida la diversificación de la producción agrícola en las comunidades rurales de Guédé Village y Guédé Chantier para la generación de ingresos.

R2.A1 Capacitar y realizar acompañamiento técnico a los productores en técnicas de producción de la cebolla.

Según los listados de asistencia 85 productoras y productores han sido capacitados, en lugar de los 78 esperados. Además 7 productores y productoras de la comunidad (pueblo) de Guédé Village afirmaron haber recibido las formaciones sobre la producción de cebolla pero que luego no recibieron el acompañamiento para la producción de cebolla.

Según los listados de asistencia, se organizaron tres sesiones de formación sobre técnicas de producción de la cebolla de calidad para 78 productores (25 mujeres).

- La primera sesión se realizó del 14 al 16 de enero de 2015,
- La segunda del 2 al 4 de marzo del 2015,
- La tercera del 20 al 22 de octubre de 2015.

Se trabajó sobre el itinerario y el calendario del cultivo, la elección del suelo, el manejo de un vivero, el trabajo del suelo, la fertilización (abonos orgánicos y minerales), abono orgánico mantenimiento, el trasplante, los tratamientos herbicidas, la irrigación, la maduración y la cosecha de una cebolla de calidad. Sin embargo, también en este caso no coinciden los informes de las formaciones con los listados de asistencia. Según los informes de las formaciones se realizó una capacitación del 14 al 16 de enero de 2015 (de acuerdo con el listado de asistencia) y otra formación del 29 al 31 de enero de 2015. No hay informes sobre las formaciones de marzo y octubre de 2015.

R2.A2 Dotar a los productores de insumos de calidad para la producción de cebolla.

La dotación de insumos se realizó para las campañas agrícolas de la cebolla de 2015/2016. Según las fichas de seguimiento que nos ha facilitado ENDA 3D, 52 productoras y productores han recibido insumos de calidad, en lugar de los 78 esperados. Sin embargo, en las actas de entregas de insumos consta que 78 productores han recibido los insumos. En los 78 se incluyen 9 productores del pueblo de Guédé Village que en el Grupo de Discusión no reconocían la ayuda percibida. En este pueblo (no en toda la comuna) 7 personas sobre 9 afirmaron haber recibido las formaciones sobre la producción de cebolla pero que luego ninguno/a recibió los insumos. Este dato se confirma también con la revisión de las fichas de seguimiento de la producción en la que aparecen 52 productores y productoras de los pueblos de Guédé Chantier, Guédé Wouno, Belel Kelle, Diambo Soubalo, Diama Alwaly, Agnam Tongenl, Doué, Dado, Goumel, Ngaolé, Diatar.

Estos productores han explotado un total de 46,37 ha. en total y la producción total ha sido de 650,13 toneladas, o sea 14,02 t/ha.

R2.A3 Formar a capacitadores de la UJAK sobre producción de la cebolla.

Del 9 al 12 de enero de 2015 se realizó una formación de tres días sobre las técnicas de producción de la cebolla y se registró la participación de 28 agentes técnicos de la UJAK y fue impartida por Abou Harouna ANNE. Esta formación les permitió a los animadores UJAK multiplicar/replicar lo aprendido a los productores y productoras beneficiarias. En este caso los listados de asistencias y el informe coinciden en el número de asistentes y en los días 9 y 10. Sin embargo existe confusión con el último día de sesión: mientras que según el listado de participantes ésta fue el 12 de enero de 2015, según el informe de la actividad, ésta fue el 11 de enero de 2015.

Resultado 3. Mejorado el manejo post-cosecha y la comercialización de productos agrícolas en las comunidades rurales de Guédé village y Guédé chantier (Podor).

R3.A1 Realizar una Unidad de Transformación del Arroz (UTRIZ) con equipamientos para el manejo post-cosecha y almacenamiento.

Al final del proyecto, los trabajos de construcción de la UTRIZ han concluido y ésta se encuentra a pleno funcionamiento (a nivel de almacenaje, de transformación y envasado) con el equipamiento adquirido por el proyecto desde septiembre de 2016. La UTRIZ se encuentra ubicada en el pueblo de Donaye (Comuna de Guédé Village). Inicialmente, se previó que ésta se localizara en Guédé Chantier, sin embargo, dado el retraso en los procesos administrativos con la autoridad local, pese a su compromiso inicial, y la falta de garantías en la electrificación de la zona prevista para la UTRIZ, la dirección del proyecto decidió

modificar la ubicación de las instalaciones, siempre dentro de la zona de intervención del proyecto.
El equipo evaluador considera que esta modificación no sustancial tendría que haber sido comunicada a Obra Social "la Caixa".

R3A.2 Formación sobre técnicas de transformación y conservación del arroz y la cebolla.

Se han realizado tres sesiones de formación sobre técnicas de transformación y de conservación del arroz (del 20 al 22 de octubre 2015, del 23 al 26 de octubre 2015 y del 11 al 13 de febrero 2016) en provecho de 45 mujeres transformadoras (15 por sesión). La dinamización de las diferentes sesiones corrió a cargo de especialistas sobre la transformación de los cereales locales con el apoyo del jefe del Servicio Departamental de Apoyo al Desarrollo Local de Podor, que desarrolló el módulo sobre el establecimiento de las cuentas de resultado y el respeto a las exigencias y pliegos de los clientes.

(Se ha tenido acceso a los informes de las formaciones y a los listados de las personas asistentes. Se han encontrado algunas beneficiarias que han asistido a más de una formación, siendo los nombres de varias beneficiarias muy similares y no estando escrito en todos los listados el número de documento de identidad, no se puede establecer el número exacto).

R3. A3 Acompañamiento en la introducción en mercados del arroz y la cebolla.

Se ha realizado la edición de materiales para difusión de los productos de la UJAK en las ferias FIDAK y FIARA.
Se han llevado a cabo jornadas de sensibilización sobre el sistema de comercialización agrupada del arroz paddy efectuada al fin de la campaña invernal en los GIE y el CFT.
La UJAK diseñó en enero de 2016 un esquema de comercialización que ha permitido establecer cinco contratos de venta entre cinco GIE y cinco CFT por una cantidad de 23,56 toneladas de arroz paddy.

En el marco del proyecto, una representación de las integrantes de la UJAK (la presidenta del CFT de la UTRIZ de Donaye incluida) participó en la feria para la comercialización del arroz blanco y sus derivados, FIARA 2016, que tuvo lugar del 29 de marzo al 18 de abril de 2016 en Dakar. 15 toneladas de arroz blanco y sus productos derivados fueron expuestos.

R3.A4 Formar a capacitadores de la UJAK en comercialización de cebolla y arroz.

Según los informes de seguimiento se realizó una formación sobre Estrategias de Comercialización de arroz y cebolla del 5 al 7 de enero de 2016, participaron 25 miembros de la UJAK. No se ha podido verificar este dato con los listados de asistencia y el informe relativo a esta formación en concreto.

R3.A5 Creación de una red de comercialización entre organizaciones de mujeres de la zona del proyecto y de la región de Dakar.

Existe una alianza estratégica entre la UJAK y los programas que ENDA 3D lleva en Dakar pero no tenemos constancia de que exista una red a nivel de las UTRIZ, sino que está gestionada directamente por UJAK (a nivel central) con la intermediación de ENDA 3D.

Las AVD a través de la UJAK han participado en la Feria Internacional de la Agricultura y los Recursos Animales (FIARA) de Dakar en las ediciones de 2014, 2015 y 2016. Tan sólo se dispone de los informes de participación en la Fiara de Dakar del año 2015 y 2016. Los miembros de las AVDs entrevistados confirman su participación o su participación delegada en otros miembros de la UJAK en la FIARA y en la feria de St. Louis.

Se ha tenido acceso a 12 contratos de ventas realizados en el curso del proyecto entre productores de cebollas y diferentes compradores y a 4 contratos entre la UJAK y escuelas de Dakar para el aprovisionamiento de arroz. Éstos últimos contratos han sido firmados en el marco de otro proyecto en el que participa UJAK que está financiado por la Unión Europea y con el apoyo de la Fondation de France y el CFSI dentro del marco de un proyecto cuyo nombre es *"Système alimentaire durable et lutte contre la malnutrition dans la région de Dakar*" (SADMAD).

Resultado 4: Fortalecida la organización de la asociación de productores de arroz de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor).

R4.A1 Formación de miembros y leaders de la UJAK en participación social y equidad de género.

Se realizaron tres sesiones de formaciones en participación social y equidad de género del 1 al 3 de diciembre de 2015, del 12 al 14 de febrero de 2016 y del 18 al 20 de febrero de 2016. Cada sesión con la participación de 25 personas.

R4.A2 Formación de los miembros de la l'Union des Jeunes Agriculteurs de Koyli-Wirndé (UJAK) sobre aspectos organizacionales y de gestión económica.
Se realizó una formación del 27 al 31 de octubre de 2015 sobre gestión administrativa y financiera para los CFT con 25 participantes, de la UJAK. Existe discordancia entre el número de participantes en esta formación indicado en el informe de la actividad (20) con respecto al número que resulta en los listados de asistencia (25). Se realizaron dos formaciones del 4 al 6 de diciembre de 2015 y del 15 al 17 de febrero de 2016 sobre gestión administrativa y financiera para los miembros de la UJAK con la participación de 25 personas cada una (50 en total).
R4.A3 Dotar la UJAK de las herramientas de gestión administrativa y económica necesarias.
Según el borrador del informe final se realizaron jornadas de formación para elaborar herramientas de gestión administrativa y económica y, sobre el terreno, se comprobó la existencia de fichas, cuadernos, recibos elaborados en el marco del proyecto. Estos instrumentos se han realizado a nivel de las UTRIZ y posteriormente se han adaptado para la UJAK.
R4.A4 Conformar y poner en funcionamiento el comité de gestión de la Unidad de Transformación del Arroz (UTRIZ).
En el marco del proyecto se ha conformado y se ha puesto en funcionamiento el comité de gestión de la UTRIZ de Donaye (Guédé Village) y se han apoyado otros CFT de Guédé Village y Guédé Chantier. En total en el periodo de ejecución del proyecto se han constituido formalmente estas organizaciones de base en GIEs y se constituyeron formalmente los Comité de Gestión de las UTRIZ de Donaye y Guédé Chantier.

Tabla 7. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Eficacia.

A nivel general se considera que la lógica vertical del proyecto fue bien definida en el momento de la formulación puesto que los resultados esperados contribuyen al logro del objetivo específico. La intervención ha alcanzado el objetivo específico y ha conseguido importantes logros en la consecución de los resultados esperados. Sin embargo, la definición de los R2 y R3 y de sus indicadores es ambiciosa y difícilmente medible tras el periodo de ejecución de 24 meses.
Se observan debilidades en la formulación de algunos indicadores y fuentes de verificación.

Impacto

El impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis del impacto supone centrar la atención en la contribución de la intervención al objetivo global y especifico que se definieron y analizar los cambios a los que la iniciativa ha contribuido.

Para ver qué efectos de la intervención evaluada contribuyen a la consecución del Objetivo General del Proyecto: *Contribuir al desarrollo rural mejorando las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de Guédé village et Guédé Chantier*; y del Objetivo Específico: *Fortalecer la organización agraria para mejorar la producción agrícola en Guédé Village et Guédé Chantier*; los categorizamos de la siguiente manera:

– **Impacto Social**

Positivo	- Legalización y formalización del CFT. - Mayor visibilidad en el territorio de las AVD y de la UJAK. - Fortalecimiento y consolidación de la UJAK. - Mayor poder de negociación de AVDs y UJAK. - Movilización y mayor dinamismo de la UJAK a nivel de la base social.

	- Doble funcionalidad del espacio construido (la UTRIZ): para actividades productivas postcosecha (efecto esperado) y para actividades sociales (espacio de uso comunitario – efecto no esperado) - Incremento de los servicios provistos a la población en general (venta de servicios de la UTRIZ).
Negativo	- Debilidad en el pluralismo participativo (representatividad de las AVD) de la UJAK.

– **Impacto Económico**

Positivo	- Desarrollo de la cadena de valor del arroz: mayor producción, mejor calidad del arroz, transformación del arroz paddy, almacenaje y comercialización. - Concienciación sobre la importancia de mejorar el proceso de transformación, embalaje y canales de venta. - Interiorización progresiva de la incorporación de algunas técnicas y prácticas productivas para mejorar la productividad agrícola sostenible. - Aumento de la producción y de los ingresos de las familias beneficiarias del proyecto (de acuerdo a la información facilitada durante los grupos de discusión los ingresos han aumentado una media del 30%). - Actividades generadoras de rentas (venta de servicios de la UTRIZ).
Negativo	- Desaprovechamiento de los subproductos de la transformación del arroz (biocarbón y/o forraje), no previsto durante la fase de diseño de la intervención. - Persisten dificultades de cobertura de las necesidades básicas de alimentación. - Guédé Village (pueblo): Frustración y expectativas no cumplidas entre las productoras y productores a causa de la tardía dotación de insumos. - Existen amenazas, todavía por determinar en el momento de realización de esta evaluación, relacionadas con los gastos de energía generados por la UTRIZ (consumo de electricidad). - Aumento de la producción dispar y relacionada con las capacidades, recursos, medios y trabajo de los productores y productoras.

– **Impacto de Género**

Positivo	- Titularidad de la UTRIZ en manos del GIE Goomu Feja Donnaay, del CFT Donnaay (sólo de mujeres). - Reducción del tiempo dedicado a los desplazamientos hasta el molino del pueblo para transformar el arroz. - Modificación de roles tradicionales de género (tareas de cultivo) y gestión compartida de las tareas domésticas para que las mujeres puedan acudir a las formaciones. - Apertura al exterior de las mujeres. - Empoderamiento gracias a las formaciones y a la gestión de un bien común (la UTRIZ). - Mayor visibilidad y reconocimiento social de las mujeres pertenecientes al CFT en la contribución de la mujer a la economía doméstica.

- Mayor liderazgo de las mujeres en las AVD.
- Potencial replicabilidad de la experiencia del CFT de Donaye (efecto multiplicador) por haber sido una experiencia organizativa pionera en la zona.

La cobertura de la intervención a nivel global, es decir, tomando en consideración el programa ROPAG, ha beneficiado a algunas CFTs más que a otras, de una forma desigual. El impacto a nivel de Donaye, financiada por La Caixa, y Diatar, financiada por GVA, ha sido superior por varias razones: construcción, instalación y funcionamiento de las UTRIZ, localización estratégica y accesibilidad, grupos de personas beneficiarias con experiencias en otras acciones de cooperación (JICA, VECO, Natalmbayi), acceso a la información, etc.

Aunque según todos los grupos de discusión, el proyecto no causó conflictos sociales dentro los pueblos y entre los pueblos, destaca un impacto muy dispar, que ha beneficiado, en particular, a las mujeres que forman parte de los CFT.

Tabla 8. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Impacto.

Podemos concluir que los resultados esperados establecidos en el proyecto han sido alcanzados satisfactoriamente, por lo general, y contribuyeron a lograr el objetivo esperado relativo al fortalecimiento institucional de la UJAK, y de forma más marginal, también a las AVD, para mejorar la producción agrícola y su comercialización. Sin embargo, debido al momento de realización de esta evaluación, no podemos valorar hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de la población beneficiaria (no se disponen de los datos relativos a los últimos cultivos por el calendario agrícola de la zona). Se han generado impactos positivos tanto de manera individual como de manera colectiva (CFT, AVD, UJAK), si bien diferenciales según localidad de intervención. Destacan dos efectos positivos no esperados: utilización como espacio de uso comunitario (UTRIZ); y modestos cambios en los roles de género. Como efecto negativo, particularmente en el pueblo de Guédé Village, existe insatisfacción al haber visto insatisfechas sus expectativas de dotación de insumos. El equipo evaluador únicamente detectó este efecto en esa localidad, pero desconocemos cuál es el sentimiento en otros pueblos no visitados. Existe una potencial replicabilidad de la experiencia de la UTRIZ de Donaye por colectivos de mujeres de localidades cercanas.

Sostenibilidad

La sostenibilidad se centra en la valoración de las probabilidades de que se mantengan los efectos positivos de la intervención una vez finalizado el plazo de implementación de la misma. Es importante incluir el análisis de en qué medida se previeron, en el momento de la formulación, una estrategia de salida y unos mecanismos de transferencia realistas y eficaces. En el análisis nos vamos a centrar en seis dimensiones:

Sociocultural: Esta dimensión es clave para la viabilidad y la continuidad de la intervención una vez el periodo de ejecución del proyecto termine, porque se basa en la apropiación de las acciones por parte de la población beneficiaria. Consideramos que esta dimensión se ha asegurado entre los colectivos meta con niveles diferentes de intensidad. Mientras para el Círculo de Mujeres Transformadoras (CFT) de Donaye ha sido muy elevada, entre los productores y productoras y las diferentes AVD ha habido un grado y un sentimiento de formar parte del proyecto muy desigual. En general, en todos los grupos de discusión se detecta que entre la población beneficiaria hay acuerdo sobre los criterios de selección y que las formaciones recibidas se han aplicado para la

mejora de la producción o de la transformación y comercialización del arroz y la cebolla. A nivel de conocimientos hay un elevado nivel de apropiación de las formaciones. ENDA 3D gracias a la experiencia y a los conocimientos de UJAK sobre la realidad de la zona de intervención ha podido ejecutar la intervención con un amplio respaldo social. En este sentido, la puesta en marcha de un equipo de trabajo mixto entre ENDA 3D y UJAK ha sido un logro importante que ha facilitado la consecución de las actividades previstas y la buena aceptación entre la población beneficiaria.

> *"Quizás el impacto ambiental, como los pesticidas y herbicidas, puede suponer problemas para el medio-ambiente".*
> Animador, Grupo de discusión, 23 de octubre de 2016

Medioambiental: La sostenibilidad medioambiental es un eje transversal presente en el proyecto pero que no se refleja en ningún indicador en su formulación inicial. La protección y el enfoque de sostenibilidad ambiental queda englobado en las formaciones y capacitaciones sobre el cultivo de arroz y de cebolla (A1.3, A1.4, A2.1, y A2.3). En el proyecto detallado se hace referencia a la reducción del impacto ambiental de los cultivos promovidos a través de las formaciones que reducirán la utilización de fertilizantes y pesticidas químicos en favor de técnicas de control de plagas y fertilizantes orgánicas y/o integradas. También la dotación de insumos agrícolas estaba prevista que tuviera en cuenta un bajo impacto medio ambiental.

Consideramos que, efectivamente, en las formaciones se han facilitado conocimientos para la racionalización y el buen manejo de fertilizantes y pesticidas. Sin embargo y de acuerdo a lo manifestado por el grupo de discusión de los animadores del proyecto, sería recomendable potenciar el uso de fertilizantes y productos fitosanitarios biológicos para así limitar el impacto medioambiental.

De todas formas el sistema de seguimiento con el que contaba el proyecto ha promovido el uso meticuloso y el correcto manejo de pesticidas y fertilizantes de síntesis química, como nos han manifestado diferentes productores y productoras en los grupos de discusión (Donaye, Diatar y Guédé Chantier), que expresaban que ya habían empezado a aplicar las técnicas aprendidas y que han expresado un alto nivel de satisfacción sobre las formaciones. Por lo que se refiere a otro aspecto relativo a los cultivos de arroz, en el documento de formulación del proyecto se explicaba cómo el cultivo de arroz por inundación es una fuente de gases de efecto invernadero (metano generado por la degradación anaerobia de los restos del cultivo). Señalamos que en el proyecto detallado se mencionaba una acción que podía ser muy interesante y que podía aumentar la sostenibilidad medioambiental del proyecto, que finalmente no se realizó. Esta acción consiste en el análisis de la viabilidad de las emisiones de las técnicas de cultivo de arroz y preveía el apoyo y la colaboración de empresas españolas. Finalmente este intercambio de conocimientos no se realizó (esta actividad no estaba incluida en la matriz de planificación) por motivos de seguridad aludidos por la OTC. No obstante, el proyecto contó en todo momento con un agrónomo experto como supervisor general de las formaciones en técnicas agrícolas y el correcto utilizo de agua, pesticidas y fertilizantes, con amplia experiencia a nivel nacional en Senegal e internacional (FAO). Por lo tanto, podemos concluir que la intervención ha integrado de forma transversal la protección del medio ambiente y la conservación y uso sostenible de los recursos naturales.

Consideramos que desde la formulación el enfoque medioambiental aparece como no prioritario y no se tuvieron en cuenta aspectos como las inundaciones periódicas de algunos terrenos del departamento de Podor y los efectos del cambio climático y el avance de la desertificación.

Capacidad institucional: El partenariado entre ENDA 3D y UJAK ha sido dinámico y ha promovido intercambios de buenas experiencias, de mecanismos de gestión y seguimiento técnico. La UJAK ha sido al mismo tiempo el principal beneficiario de la intervención y un actor clave en todo el ciclo del proyecto. En diferentes entrevistas, tanto con el personal del proyecto, como con las personas de la Junta Directiva de la UJAK, con los actores locales y descentralizados, como con las personas beneficiarias, había un alto grado de consenso en lo que respecta al fortalecimiento de la UJAK gracias a la presente intervención: mayor dinamismo, capacidad de movilización de sus bases, poder de negociación y mayores posibilidades de alianzas con otros actores locales e internacionales.

La UJAK tiene una gran capacidad institucional y es un referente en el departamento de Podor. Actualmente está colaborando ya o está iniciando nuevas colaboraciones con diferentes actores como: JICA (cooperación japonesa), VECO (Cooperación belga que gestiona fondos de la UE), Natalmbayi (ONG senegalesa que trabaja con USAID), Cfsi (ONG francesa), la cooperación coreana, etc.

Igualmente, la ONG ENDA 3D (cuya sede principal está en Dakar) tiene un amplia experiencia con diferentes actores internacionales como USAID, Banco Mundial, ICCO (ONGD Holandesa), además de Fundación MUSOL y con múltiples actores locales senegaleses. Por lo tanto, la .presencia, así como la experiencia de UJAK y ENDA 3D aseguran una capacidad institucional muy fuerte y con fondos suficientes para continuar y asegurar las actividades del proyecto, al menos en un medio plazo. Por el contrario, no se puede afirmar que las AVDs y los CFTs sean igualmente de sólidos y tengan las capacidades suficientes para garantizar la continuidad del proyecto. Por lo que ha emergido en los grupos de discusión mantenidos con las AVD y con los y las productoras, la UJAK tiene una estructura piramidal que se basa en las AVDs de 26 comunas rurales. Se trata de una estructura centralizada, con una personalización de algunos cargos, con una participación de las AVDs (o de alguna de ellas) marginal y poco periódica (reuniones semestrales o anuales). En particular, en los grupos de discusión de Guédé Village y Guédé Chantier se transmitía que habría que buscar mecanismos para que la UJAK sea más participativa e inclusiva, además, como ya se ha ya comentado anteriormente, habría que mejorar los mecanismos de comunicación y de transparencia ya que la información transmitida por la UJAK a las AVDs resulta llegar de forma bastante desigual entre una localidad y otra.

Respecto a la Fundación MUSOL, el proyecto objeto de la evaluación es parte de un programa más amplio, ROPAG (por sus siglas en francés: Fortalecimiento de la organización y producción agrícola sostenible en Guédé Village y Guédé Chantier), que la Fundación MUSOL en colaboración con ENDA 3D desarrolla en la zona de intervención. Dentro del marco del mismo programa en 2013 la Fundación MUSOL obtuvo la financiación de la Generalitat Valenciana para mejorar la producción y transformación de arroz en Guédé Village y Guédé Chantier en el periodo del 27 de febrero de 2015 al 26 de agosto de 2016 y la financiación de la AEXCID para el periodo

del 18 de mayo de 2015 al 17 de noviembre de 2016. La estrategia de intervención del programa y del proyecto coincide. Este Programa es parte del Programa de Promoción de la Seguridad y de la Autosuficiencia Alimentaria en Senegal (PROSECAS), un programa plurianual (2015-2018) que ENDA 3D está desarrollando en partenariado con MUSOL y con los fondos de las tres entidades españolas (públicas y privadas antes mencionadas). La Fundación MUSOL empezó a trabajar en Senegal en 2005 en proyectos para apoyar el proceso de descentralización, el empoderamiento económico y político de la mujer y el desarrollo local. La definición de la estrategia de intervención de este proyecto está alineada con las prioridades estratégicas de MUSOL y de ENDA 3D (PLAN STRATEGIQUE ONG 3D). MUSOL trabaja en Senegal en línea con las con las prioridades de la Cooperación Española en Senegal, concentrando su labor en la Región de Saint Louis, Dakar y Casamance, zonas geográficas prioritarias en el MAP Senegal (2014-2017).

ENDA 3D y MUSOL colaboran desde 2008 y trabajan en la zona de Podor desde 2012, momento en el que se identificó en este departamento una nueva zona de acción prioritaria, por los graves indicadores socio-económicos de la zona y el gran potencial agrícola de la misma. Existe un compromiso institucional entre ambas entidades de dar continuidad a la estrategia definida para el departamento de Podor. Recientemente, la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM) ha aprobado, con una subvención de 90.305,00 euros, la financiación del proyecto "*Mejora de la producción agrícola sostenible en Guédé (Podor, Senegal), con un enfoque de resiliencia al cambio climático*" para mejorar el equipamiento de una UTRIZ, el acompañamiento de las mujeres del CFT y la mejora de la diversificación durante 2017-2018.

Políticas de apoyo: La intervención objeto de la evaluación se alinea con las políticas locales, regionales y nacionales. El proyecto promueve la mejora de la producción y de la productividad, la autosuficiencia y la diversificación agrícola, el fortalecimiento de la sociedad civil y de las organizaciones de base de productores y productoras, la autonomía de la mujer.

Económico-financiera: La viabilidad económica de esta intervención se ve fortalecida por las dimensiones de capacidad institucional y de políticas de apoyo. Además siendo un proyecto productivo integral que abarca toda la cadena de valor, esta intervención podrá ser sostenible a nivel financiero si la UJAK y ENDA 3D, y las autoridades locales y descentralizadas aseguran los compromisos (escritos y verbales) de apoyo técnico, político y de medios que han tomado a lo largo del proyecto. En particular, consideramos que la mejor forma para garantizar la viabilidad económico-financiera es seguir apoyando y capacitando las mujeres que forman parte del CFT de Donaye y los productores y productoras, además fomentando su participación, su organización y su sentimiento de pertenencia a las AVDs y al GIE de Donaye (en el caso del CFT). Los resultados resultados R3 (sobre transformación y comercialización) y R4 (sobre fortalecimiento institucional) preveían acciones que contribuyen a la viabilidad económica del proyecto, poniendo en macha un mecanismo de transformación, comercialización y una red de comercialización para facilitar la comercialización con sinergias entre productores/as, los CFTs y los potenciales compradores. Pero en el alcance de estos resultados el proyecto está limitado por su duración temporal y de momento no es posible detectar claramente si ya se está consolidando esta dinámica positiva (de transformación, comercialización, alianzas, participación interna), sin

embargo consideramos que es una dinámica positiva que se puede consolidar gracias al compromiso del socio local y de la UJAK y a la nueva financiación que la JCCM ha aprobado a MUSOL.

Entre las nuevas necesidades detectadas por los propios beneficiarios y beneficiarias destacaba la necesidad de capitales, de créditos o micro-créditos para seguir apostando por la mejora de la producción agrícola y así asegurar la seguridad alimentaria. Aunque la UJAK tiene una mutua para sus asociados, este tiene un presupuesto limitado y no puede facilitar créditos importantes (suficientes para inversiones), ni puede beneficiar a todos sus miembros. Por lo tanto es importante que las AVDs puedan tener acceso a fondos rotatorios o micro-créditos que algunas autoridades locales están poniendo en marcha (como en el caso del Ayuntamiento de Guédé Chantier) o que puedan acceder a Créditos de Cajas Nacionales como la CNCAS (Caja Nacional de Crédito Agrícola de Senegal).

Tecnológica: En este aspecto para el equipo evaluador es difícil poder dar un análisis de la sostenibilidad tecnológica del proyecto puesto que el rendimiento de la maquinaria adquirida por el proyecto aún está por definir, siendo que los equipamientos comprados para la UTRIZ (maquina trilladora y descascarilladora) han sido comprados y entregados a la población beneficiaria entre mayo y septiembre de 2016.

Las beneficiarias de la UTRIZ de Donaye afirman que las formaciones sobre las técnicas de transformación han sido muy oportunas y que han aplicado los conocimientos teóricos desde el momento que han recibido la maquinaria.

En cuanto a la relación capacitación y dotación de insumos, la población beneficiaria del proyecto manifiesta una desconexión entre el nivel de capacitación impartido (elevado y valorado positivamente) y los insumos recibidos (inferiores a los expuestos en las formaciones). No obstante, teniendo en consideración la reciente aprobación del proyecto financiado por JCCM, prevemos que esta debilidad puede ser subsanada.

Si bien los beneficiarios y beneficiarias (GD de productores/as en Diatar, 23 de octubre de 2016) comentan que la UTRIZ les ha aportado beneficios a nivel tecnológico, de almacenaje y transformación del arroz producido, no obstante destacaba la necesidad desarrollar un comercio por subcontratatas para garantizar una buena comercialización de los productos, y que hay que optimizar los servicios de la UTRIZ pero que la unidad no responde totalmente a sus necesidades ya que necesitan también el SON (la parte de arroz transformado que se puede utilizar para el pienso del ganado).

> *"No sabemos bien cuánto han aumentado los ingresos porque no conocemos todos los gastos. Ahora estamos esperando la factura de la electricidad y esperamos que no sea muy cara porque tenemos la impresión que la máquina descascarilladora tiene un rendimiento y prestaciones más bajas de las que preveíamos".*
> Grupo de Discusión de Donaye

Las metodologías y los materiales de las formaciones en todas las capacitaciones se han adecuado a las capacidades de la audiencia a la que estaban dirigidas, a su idioma y a sus conocimientos previos.

Respecto a la máquina trilladora adquirida por el proyecto tanto el personal de la UJAK como el CFT de mujeres manifiestan que necesita una puesta a punto continua y que,

aunque tenga buenas prestaciones, quizás no es la más adaptada al terreno, al clima y al entorno departamental.

Las beneficiarias de la UTRIZ de Donaye afirman que las formaciones sobre las técnicas de transformación han sido muy oportunas y que han aplicado los conocimientos teóricos desde el momento que han recibido la maquinaria. Por lo que se refiere a los productores y productoras ya durante el proyecto se incurría en una contradicción, siendo las formaciones más técnicas y avanzadas respecto a los insumos recibidos. Por lo tanto los y las productores manifestaban que las formaciones y los conocimientos sobre nuevas tecnologías en la producción eran muy interesantes y el nivel de satisfacción de las formaciones generalmente era elevado pero luego se encontraban con la expectativa insatisfecha de no recibir todos los insumos agrícolas que se habían tratado en las formaciones (GD productores de Guédé Village y Diatar 23 y 25 de octubre de 2016).

El impacto y la sostenibilidad tecnológica y medioambiental de los acondicionamientos de los terrenos no ha podido ser valorado por varias razones: por haberse producido varios meses antes de la evaluación y por no quedar rastro tangible y fácilmente identificable, además por no haber tenido acceso a información sobre las agrimensuras (FV F.I.R.1.1.1 y F.I.R.1.2.1) o relaciones sobre los trabajos de acondicionamiento (a parte de la factura correspondiente). Por lo tanto tampoco se ha podido valorar su sostenibilidad en el tiempo. No obstante se ha observado que en la zona de actuación del proyecto la gestión del sistema de riego se basa en el sistema por turnos para el acceso al agua y el sistema de diques de tierra construidos manualmente. Estas técnicas locales son ampliamente usadas y aceptadas, y son manejadas directamente por la población beneficiaria sin necesidad de intervención externa. Por lo tanto se trata de tecnologías y métodos de trabajo sencillos de fácil comprensión y aplicación y adaptados a las condiciones del entorno.

Tabla 9. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Sostenibilidad.

Podemos concluir que existe un alto grado de sostenibilidad de la intervención en su conjunto, pese a que la sostenibilidad medioambiental no parece haber sido tenida en cuenta de forma prioritaria. La población beneficiaria y la UJAK consideran la intervención como muy ambiciosa, siendo su duración limitada y reducida en el tiempo respecto a los objetivos y resultados esperados. Este aspecto limita el análisis de la sostenibilidad siendo varios de los impactos previstos aún en proceso, no habiéndose aún consolidado. Finalmente consideramos que las dimensiones de capacidad institucional, políticas de apoyo y económico-financiera pueden garantizar, al menos a medio plazo, la continuidad y viabilidad del proyecto gracias a la experiencia, conocimientos, los recursos del socio local y de la UJAK, al compromiso renovado de MUSOL y por la alineación de la intervención en las estrategias de los actores locales, regionales y nacionales.

Apropiación

Con apropiación nos referimos a la valoración sobre el nivel de liderazgo efectivo que ejercen las instituciones de los países socios sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes.

En base a la definición anterior podemos destacar que las autoridades locales y en particular los servicios descentralizados del estado han tenido un importante nivel de liderazgo y de coordinación en la intervención.

> *"La subprefectura no ha jugado un rol determinante en la fase de formulación. Pero después ha tenido un papel más determinante. La subprefectura ha tenido un papel de control. De seguimiento, de coordinación con otros agentes. En línea con nuestra misión, evitamos que haya duplicidad de intervenciones."*
> Diokel Ngor NGOM, Subprefecto de Gamadji Saré (entrevista el 21/10/2016).

En particular, destacamos la puesta en marcha del Comité de Seguimiento de Desarrollo Local (CLD) semestral presidido por la sub-prefectura de Gamadji Saré. Este comité ha estado conformado por los ayuntamientos de Guédé Village y Guédé Chantier, la SAED, el Servicio Departamental de Desarrollo Rural (SDDR), el Servicio Departamental de Apoyo al Desarrollo Local (SDADL), el Servicio Departamental de Acciones Sociales (SDAS), el Servicio Departamental de Desarrollo Comunitario (SDDC), Servicio Departamental de Desarrollo Rural (SDDR), ENDA 3D y la UJAK. Ocasionalmente, también han participado otras asociaciones de agricultores como la Asociación de Productores de Cebolla del Valle (APOV), según las indicaciones del subprefecto.

Por lo que se refiere al grado de implicación del principal beneficiario del presente proyecto, la UJAK, ésta ha tenido un papel protagónico en todas las fases del ciclo del proyecto. No obstante, a nivel de las AVDs, las organizaciones de base que componen la UJAK, a través de la observación y las conclusiones de los grupos focales realizados en las 4 localidades de muestra, podemos afirmar que el liderazgo de estas organizaciones de base ha sido marginal con respecto al de la UJAK. También se han evidenciado diversos niveles de implicación y apropiación en las distintas fases del proyecto dependiendo de la AVD consultada. Suponemos que por dificultades de comunicación la información entre las diferentes comunidades objeto del proyecto ha llegado a las personas socias de las AVDs de forma diferente, en algunos casos sesgada e incompleta.

En general, la participación de la población beneficiaria en los grupos de discusión realizados durante la evaluación ha sido satisfactoria. Sólo en el caso de Guédé Chantier, el 25/10/2016 (productores/as y miembros AVD) la participación fue inferior a la prevista. De acuerdo a la explicación expuesta por el personal del proyecto de ENDA 3D y de la UJAK, y confirmada por el representante del Alcalde de Guédé Chantier, ese mismo día se estaban celebrando otras dos reuniones con GIEs de productores/as de la zona y, por otro lado, algunos de los miembros de la AVD estaban en Dakar por motivos de trabajo.

La titularidad de la UTRIZ por parte del CFT de Donaye constituye también un elemento clave en la apropiación del proyecto por parte de la población beneficiaria. Este CFT que está constituido en un GIE, organizó una Comisión de Gestión de la UTRIZ (6 de octubre de 2015) y contribuyó económicamente a la construcción de la UTRIZ con la aportación de arena, agua y facilitando los trabajos de preparación del terreno.

Por otra parte, la entrega de insumos agrícolas y el trabajo de acondicionamiento de los terrenos se ha realizado sólo para aquellos productores y productoras con escasos recursos, que eran miembros de la UJAK, disponían de tierras (aunque fuera una

pequeña extensión) y tenían un mínimo de conocimientos sobre la producción de arroz y/o de cebolla. Por lo tanto, también la titularidad de los terrenos por parte de la población beneficiaria ha sido otro aspecto relevante que ha permitido la apropiación del proyecto.

Tabla 10. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Apropiación.

Fortalezas	- Alto grado de participación e implicación de socios y beneficiarias/os en todas las fases del proyecto. - Alto grado de participación de las autoridades locales y descentralizadas. - Fortalecimiento y liderazgo de la UJAK.
Debilidades	- Participación diferencial de las AVD en las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. - Liderazgo dominante de la UJAK.
Existe un alto grado de apropiación e implicación de las autoridades locales y descentralizadas y de la entidad beneficiaria, UJAK, aunque a nivel de su base social el grado de apropiación es inferior. La estrategia de la intervención se basa en una amplia participación y responde al enfoque basado en derechos empoderando a la sociedad civil y a la ciudadanía. El fortalecimiento de la UJAK se ha visto aumentado no sólo por las formaciones sino que el mismo proyecto ha revitalizado, aumentado el dinamismo y aumentado el liderazgo y el poder de negociación de la UJAK.	

Participación

El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Los mecanismos de participación establecidos en las fases de planificación y evaluación han interesado diferentes actores. Podemos evaluar estos mecanismos analizando la participación de los actores principales en las etapas principales del ciclo del proyecto:

En la **fase de identificación y formulación** ENDA 3D ha tenido un papel protagónico. De acuerdo al responsable local del proyecto, Silmang Diouf, la identificación se ha basado en una metodología investigación-acción que la ONG ha desarrollado en el Valle del Río Senegal implicando a los productores/as, los servicios descentralizados, la SAED y la UJAK, como federación de asociaciones vecinales de productores (AVDs).

El proyecto se basaba en el partenariado con ENDA 3D, con la participación de la UJAK como beneficiario y actor de desarrollo y en el apoyo técnico e institucional de la SAED, y estás entidades participaron activamente en esta fase del ciclo de vida del proyecto. Las autoridades locales de las comunas de intervención apoyaron con cartas de apoyo.

La UJAK, que representa a las 25 AVD que la componen, junto con ENDA 3D, definió una muestra de 403 personas (8,4% de sus miembros) para que participasen en el proceso de diagnóstico inicial y el levantamiento de la línea de base del proyecto. Esta metodología participativa se considera positiva, pero dada la estructura piramidal de la organización, no favorece la apropiación de los líderes de las AVD, salvo la de aquellos

que sí fueron incluidos dentro de la muestra.

Por lo que se refiere a la **ejecución y seguimiento**, el personal del proyecto en Senegal ha construido unas fichas de seguimiento que incluían los indicadores previstos en el proyecto.

> *"Una buena práctica de este proyecto es el modelo del CLD que ha sido puesto en marcha para hacer el seguimiento. Ha sido un buen método."*
> Diokel Ngor NGOM, Subprefecto de Gamadji Saré (entrevista el 21/10/2016)

Todos los servicios descentralizados, así como la subprefectura, y los ayuntamientos de Guédé Chantier y Guédé Village han participado activamente a partir de la ejecución del proyecto y finalmente han tenido un papel de control y monitoreo a través del Comité de Seguimiento Local de Desarrollo (CLD), presidido por la subprefectura de Gamadji Saré. El CLD ha mantenido reuniones de seguimiento semestrales. La valoración de Diokel Ngor NGOM, subprefecto y coordinador de este órgano, es que este mecanismo de gestión ha sido positivo, si bien considera que la periodicidad del CLD, semestral, con la que recibían la información no ha sido adecuada para garantizar un seguimiento más cercano y continuo. Según su opinión, este órgano debería haber contado con informes trimestrales.

Por otro lado, a nivel de los servicios descentralizados, ha habido una participación desigual de los mismos. En el grupo de discusión llevado a cabo con estos agentes, los representantes del SDDR, SDADL y SDAS confirman su participación en el CLD desde su constitución pero, en el caso del SDAS, su representante manifiesta descontento por no haber sido informado periódicamente sobre la ejecución y seguimiento del proyecto; y por su incorporación posterior al proyecto con respecto a las otras agencias. Todas estas agencias valoran satisfactoriamente los canales de participación establecidos por el proyecto, a excepción del SDAS.

Conviene remarcar que la formulación inicial del proyecto preveía la constitución de un Comité de Seguimiento (CS), conformado por SAED, Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR), la UJAK, las Colectividades Locales (la Commune de Guédé Chantier y en la Communauté Rurale de Guédé Village), el socio local y MUSOL. Sin embargo, este comité de seguimiento, finalmente llamado CLD, abrió la participación a más entidades de las previstas inicialmente, a excepción del IPAR que finalmente no participó en el proyecto.

Por lo que respecta a las funciones y periodicidad de este CLD, éstas variaron con respecto a la formulación inicial.

	Según documento de formulación	**Ejecución real**
Funciones	▪ planificación de actividades, ▪ seguimiento del cumplimiento de las mismas, ▪ avance en los resultados esperados ▪ reorientación ante posibles eventualidades	▪ valorar las actuaciones según los objetivos del proyecto ▪ valorar los desafíos y apuestas del estado de Senegal sobre los sectores agrícolas del arroz y la cebolla; ▪ ser una plataforma de intercambio y de concertación entre las diferentes agencias y autoridades locales
Periodicidad	Trimestral	Semestral

Podemos concluir, que si bien inicialmente las funciones previstas para este comité se basaban en la ejecución operativa y toma de decisiones sobre el proyecto, este órgano finalmente ha constituido un espacio de rendición de cuentas para los diferentes stakeholders así como un espacio para la armonización con el resto de actores locales en las iniciativas regionales de desarrollo local.

Por otro lado, los servicios descentralizados y autoridades locales valoran, de media, como adecuada-eficaz la colaboración institucional establecida con la UJAK y con ENDA 3D. Analizando de forma diferencial, ENDA 3D está mejor valorada por los servicios descentralizados, mientras que la UJAK lo es por las autoridades locales (subprefectura y ayuntamientos). Esta valoración diferencial evidencia que la UJAK tiene una mayor presencia, visibilidad y reconocimiento a nivel de la administración local, la más cercana a la población. Mientras que ENDA 3D, colabora más estrechamente con los servicios profesionales descentralizados, con un enfoque más técnico.

Por lo que se refiere a la participación del CFT de Donaye (constituido por 17 mujeres), consideramos que su implicación en el proyecto y su grado de involucramiento ha sido elevado, no sólo por su participación en las distintas fases del proyecto, sino también por su compromiso y aportación económica al mismo (materiales para la construcción de la UTRIZ y mano de obra).

Respecto a la participación de los diferentes actores durante la **fase de evaluación** se considera que la participación de la población beneficiaria ha sido satisfactoria y que la participación de los actores locales y los servicios descentralizados ha sido muy positiva. Todos los actores implicados en el proyecto han participado activamente en la evaluación y han manifestado su interés en participar en futuras intervenciones puestas en marcha por MUSOL-ENDA 3D y UJAK. En particular, los productores/as y las mujeres de los CFT que han participado en los grupos de discusión han manifestado su satisfacción y agradecimiento en haber sido tenidos en cuenta en la fase de evaluación.

En relación al empoderamiento de las personas beneficiarias, para las mujeres que conforman el CFT de Donaye, ha habido un proceso de empoderamiento a lo largo del proyecto que no se ha limitado a las formaciones teóricas, sino que se ha visto materializarse en la constitución del Comité de Gestión de la UTRIZ y en la práctica de gestión y co-gestión de un bien común. En cuanto al empoderamiento de las AVD, la población beneficiaria entrevistada destaca la revitalización de las asociaciones de base, su redinamización y el aumento de su atractivo para atraer a miembros no asociados a ellas.

Si bien, la opinión predominante entre la población entrevistada, es que el proyecto ha fortalecido a las AVDs y a la UJAK, se considera que se podría haber mejorado la implicación de las AVD, especialmente en relación a las actividades *4.1: Formación de miembros y leaders de la UJAK en participación social y equidad de género*, que únicamente involucró a miembros de la Junta Directiva y del equipo técnico de la UJAK (Podor) y éstos no han replicado esta formación, hasta la fecha, a nivel de las bases.

Se evidencia un déficit de comunicación y de canales fluidos, transparentes y eficaces de comunicación entre las AVDs y la UJAK. Esto ha ocasionado frustraciones entre la

población beneficiaria del proyecto, particularmente en relación a la entrega de insumos agrícolas en el pueblo de Guédé Village.

En relación a la gestión del proyecto, ésta ha sido llevada a cabo a diferentes niveles:

- económico-administrativo: liderado por MUSOL-ENDA 3D.
- estratégico-político: liderado por MUSOL-ENDA 3D con la toma en consideración de la UJAK.
- seguimiento técnico en terreno: ENDA 3D y UJAK (con visitas sobre el terreno de representantes de MUSOL).
- seguimiento – coordinación con las políticas locales: CLD presidido por la prefectura y con la participación del resto de actores locales y servicios descentralizados.

La Fundación MUSOL destaca que hay una buena coordinación/comunicación con ENDA 3D y ambas valoran positivamente la coordinación entre las mismas.

En el marco de este proyecto, ENDA 3D ha firmado un convenio con la **SAED** y, con el resto de actores, existen acuerdos tácitos tal y como manifiestan los representantes de las autoridades locales y los servicios descentralizados. Éstos últimos coinciden en la necesidad de establecer un protocolo escrito firmado para formalizar y dar continuidad al trabajo realizado juntos en el marco del proyecto.

Tabla 11. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Participación.

	MUSOL – ENDA 3D	ENDA 3D y UJAK	UJAK – AVD/productores	CFT Donaye	Con servicios descentralizados y autoridades locales
Fortalezas	Gestión compartida orientada a resultados. Confianza mutua, acompañamiento.	Equipo local mixto. Intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Relación win-win.	Fortalecimiento de la UJAK y de las AVD Dinamismo y revitalización de las AVD.	Empoderamieto de las mujeres del CFT Constitución del CG de la UTRIZ Participación en la construcción de la UTRIZ	Mecanismo de seguimiento Protocolo con la SAED CLD presidido por la subprefectura Acuerdos y visibilidad de las agencias nacionales.
Debilidades		Escasa participación de UJAK en la gestión económica.	Falta de mecanismos de comunicación fluidos, eficaces y transparentes. Escasa participación de la AVD de la aldea de Guédé Viallage en las fases de identificación y formulación.	Falta de participación en la toma de decisiones acerca de la compra del equipamiento de la UTRIZ	Falta de seguimiento más frecuente. Falta de acuerdos escritos con el resto de actores.
Podemos concluir que la participación de los diferentes actores del proyecto ha sido adecuada, con diferencias entre los servicios descentralizados y entre las AVDs beneficiarias. Los canales de participación puestos en marcha a nivel institucional han sido positivos, mientras los canales de participación a nivel de la base social de la UJAK han sido débiles. Las AVD y la UJAK se han fortalecido y los miembros del CFT de Donaye y un reducido número de miembros de la UJAK se han empoderado.					

Cobertura

Con cobertura nos referimos al análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a los destinatarios, indagando en los factores casuales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.

Podemos concluir que, en general, las acciones desarrolladas dentro del proyecto han alcanzado a todos los colectivos destinatarios inicialmente identificados en la formulación. Los mecanismos establecidos para facilitar a la población beneficiaria el acceso a los beneficios de la intervención no resultan totalmente claros y transparentes, por lo que podrían ser objeto de personalización e intereses particulares. Como muestra mencionamos que la UJAK no posee un listado de miembros de las diferentes AVDs por lo que ésta ausencia puede poner en duda la metodología que se ha utilizado para la selección de las personas beneficiarias de este proyecto.

En todos los grupos de discusión con los productores y productoras, la opinión general es que no ha habido discriminación y distinción entre hombres y mujeres y que todas las minorías étnicas que viven en la zona de intervención han sido beneficiadas por el proyecto. Se manifiesta que el proceso de selección no ha producido conflictos entre los miembros de las AVDs y tampoco entre los miembros de las AVD y el resto de la población vecina no asociada a éstas. No obstante, en el grupo de discusión con los servicios descentralizados, se expresa la preocupación de que el proyecto haya excluido a productores y productoras, y a los CFT, que no son parte de la UJAK.

Los criterios de selección (para los/as productores/as) fueron:

- ser miembro de la UJAK (por lo tanto ser agricultor/a),
- tener escasos ingresos y recursos (finalmente esta valoración la realizaba la AVD, en diferentes ocasiones se nos ha comunicado que en realidad toda la población tiene condiciones de pobreza muy similares),
- tener un terreno (aunque fuera pequeño),
- tener un mínimo de conocimientos sobre el cultivo de arroz y/o cebolla.

De acuerdo a la información facilitada por el coordinador local del proyecto y por el grupo de discusión con productores de Guédé Chantier, la UJAK implementa diversos proyectos de cooperación internacional con diferentes actores con los que intenta incluir a todas sus AVDs miembro en las distintas acciones que lleva a cabo, garantizando así una mayor cobertura geográfica y un principio de no discriminar entre una AVD y otra.

Sin embargo, resulta que, al menos en algunas circunstancias y en algunas AVDs, el proyecto haya sido también una forma para ampliar su base social y ganar nuevos afiliados. Es una prueba de ello que en el grupo de discusión de Guédé Village hubo un productor anciano que se ha afiliado a la UJAK con el objetivo de poder ser beneficiario del proyecto. El equipo evaluador no ha tenido acceso a un listado completo de los miembros de la UJAK y tampoco a su valoración/puntuación por los criterios antes enumerados.

En el caso del CFT fueron seleccionados los grupos de mujeres que ya estaban organizados y habían empezado a trabajar en el seno de otro proyecto de cooperación

internacional con el apoyo de la UJAK. Finalmente, en el caso de la UTRIZ de Donaye las mujeres también se implicaron en la búsqueda y en la consecución de un terreno para la UTRIZ y en agilizar los procedimientos administrativos para su construcción.

Tabla 12. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Cobertura.

Fortalezas	Alto grado de alcance de las acciones a los colectivos destinatarios inicialmente identificados. Coherencia general de los criterios de selección con los colectivos destinarios. Alto grado de coherencia entre los colectivos atendidos y los colectivos identificados. Ausencia de discriminaciones y distinciones entre grupos étnicos o entre hombre y mujeres.
Debilidades	Mecanismos establecidos para facilitar el acceso a los beneficios no totalmente claros y transparentes. Riesgo de clientelismo e intereses particulares. Existencia de excepciones a los criterios de selección. Ausencia de un listado completo de los miembros de la UJAK.
Existe un alto grado de alcance de las acciones a los colectivos destinatarios inicialmente identificados. Hay coherencia entre los criterios de selección y los colectivos destinatarios de la selección aunque los mecanismos para facilitar el acceso a los beneficios no resultan totalmente claros y transparentes por lo que podrían ser objeto de clientelismo e intereses particulares. Hay ausencia de discriminaciones y distinciones entre los colectivos destinatarios aunque la ausencia de un listado completo de los miembros de la UJAK y la existencia de excepciones son factores a corregir.	

Género

Como criterio de género entendemos el análisis de la promoción de la igualdad de oportunidades, de trato y de resultado que se ha tenido en la intervención en todas las fases del ciclo del proyecto. Se pretenden medir los impactos positivos y/o negativos de la intervención en las relaciones que se establecen entre mujeres y hombres.

Para valorar este criterio, vamos a presentar el análisis de la incorporación de la perspectiva de género en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto:

– **Identificación y Formulación**

En base a la documentación a la que el equipo evaluador ha tenido acceso, no existe un diagnóstico de género sobre la situación de partida específica de las relaciones de género entre hombres y mujeres en la zona de intervención: división sexual del trabajo; acceso y control de recursos y beneficios; acceso y control sobre su tiempo; movilidad, etc. Se desconoce, también, si la UJAK y/o ENDA 3D tienen un plan estratégico de igualdad género. Por lo que se detecta, desde la situación de partida, una falta de incorporación de la estrategia de género a nivel estratégico e institucional.

Tampoco el Informe de Identificación (línea de base) realizado para la formulación de este proyecto incluye un análisis de género o datos desagregados por sexo, por lo que no podemos concluir cuál fue la presencia y participación de las mujeres en la fase de diagnóstico ni, hasta qué punto, sus necesidades practicas y/o estratégicas fueron tenidas en cuenta en la formulación del mismo.

En cuando a la definición de la población beneficiaria, se hace de forma general: "*socios de la UJAK, todos ellos productores agrícolas y sus familias (4800 personas, de los cuales 2827 mujeres)*" y en cuanto a los beneficiarios por resultado, sólo los resultados 3 y 4, desagregan los beneficiarios por sexo, siendo en el R3 el colectivo destinatario de la acción un grupo de mujeres.

Por lo que respecta a la formulación de la propuesta, se observa un déficit de transversalización del enfoque de género tanto en la definición de objetivos, resultados e indicadores. No se abordan las necesidades prácticas y estratégicas de género, y en particular el acceso y control a los recursos o los mecanismos en la toma de decisiones por parte de hombres y mujeres. Únicamente 3 indicadores de resultado (I.R3.1; I.R3.2 y I.R4.1) y uno de objetivo específico (I.OE.4) desagregan los valores esperados por sexo. En cuanto a las actividades, solamente se incluye una acción de sensibilización en igualdad (*4.1 Formación de miembros y leaders de la UJAK en participación social y equidad de género*).

– **Implementación y Seguimiento**

El proyecto cuenta con tres informes de seguimiento: uno anual y dos semestrales donde se presenta información relativa al número de participantes desglosada por sexo únicamente en algunos indicadores.

Pese a que el equipo evaluador no ha contado con ninguna evidencia de que existieran actividades/acciones positivas que contribuyeran a facilitar una mayor participación de las mujeres en el proyecto, en los grupos de discusión mantenidos con la población beneficiaria durante el trabajo de campo de esta evaluación se mencionó que había aumentado la participación de los hombres en las tareas domésticas para que las mujeres pudieran acudir a las formaciones.

Tampoco se tiene ninguna evidencia de que existieran herramientas de monitoreo que tuvieran en cuenta las opiniones expresadas por las mujeres que contribuyeran a reorientar la intervención.

Por lo que respecta a la carga de trabajo de las mujeres con motivo de la ejecución del proyecto, no podemos concluir que la intervención haya ocasionado una mayor carga del trabajo que ocupa a las mujeres, pero sí se puede afirmar que la distribución de este tiempo se ha visto modificado al ahorrar tiempo en desplazamientos (yendo a otros lugares para moler el arroz), aunque esto aplica únicamente a las zonas de intervención cercanas a la UTRIZ.

Se ha observado también una modificación de roles tradicionales de género, implicando a las mujeres en las tareas de cultivo.

Resulta difícil valorar este hecho puesto que el equipo evaluador no ha podido determinar si este cambio responde a una redistribución de la división sexual del trabajo o bien es una tarea más añadida a todas las demás que ya realizan.

En cuanto a la única acción de sensibilización en igualdad prevista, la actividad la *4.1 Formación de miembros y leaders de la UJAK en participación social y equidad de género*, ésta ha sido marginal, sólo ha beneficiado a 25 personas (durante 3 sesiones), las cuales, a la fecha, no han replicado entre la base social de la UJAK los contenidos de la misma.

No ha habido una inclusión de la perspectiva integral de género que uniera la acción a nivel productivo con acciones de formación y sensibilización en temas de género para

abordar las causas de las diferencias y de las discriminaciones por género y que promoviera una incidencia para el respecto de la igualdad.

– **Impacto**

Pese a las deficiencias presentadas en las dos fases anteriores, el proyecto ha podido y sabido apoyar aquellos procesos en los que las mujeres ya estaban implicadas y tomaban una parte activa. Es decir, el proyecto ha aprovechado estos procesos y los ha reforzado a través de las formaciones a las mujeres, la formalización del GIE de Donaye y la construcción de la UTRIZ y su equipamiento. Con estas acciones se ha contribuido a visibilizar el trabajo y la contribución a la economía doméstica de la mujer, a empoderarla y a implicarse en la esfera pública.

> *"Un impacto positivo del proyecto es que algunas personas más mayores están involucradas y trabajan juntos con personas más jóvenes, hombres y mujeres, este es un aspecto positivo."* (GD productores/as de Guédé Villade, el 24/10/2016)

Estos impactos se han circunscrito fundamentalmente al CFT y la UTRIZ apoyada, donde las beneficiarias son exclusivamente mujeres. La ausencia de hombres en el CFT y en el Comité de Gestión denota una diferenciación marcada entre los dominios y los campos de trabajo y de acción de hombres y mujeres.

Podemos concluir que el proyecto ha contribuido a mejorar el empoderamiento de las mujeres en el sentido de que: i) son dueñas y controlan los medios de producción (UTRIZ) aunque no controlan el poder de negociación; ii) acceso a la formación e información; iii) acceso a la esfera pública (posibilidad de desplazarse en formaciones y ferias como la feria en St. Louis, o FIARA en Dakar).

Tabla 13. Valoración en cuanto al cumplimiento del criterio de Género.

Fortalezas	Fortalecimiento de los procesos de empoderamiento en los que las mujeres ya estaban inmersas. Visibilización del trabajo y la contribución a la economía doméstica de la mujer. Mayor implicación y visibilidad en la esfera pública.
Debilidades	Falta de incorporación de la perspectiva de género en las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto Desigual presentación de información desagregada por sexos.
La perspectiva de género ha sido débil durante la fase de diseño de la intervención y en su posterior seguimiento y monitoreo no ha sido tratada de una forma integral. Detectamos debilidades en la construcción de indicadores y en el levantamiento de la línea de base que dificultan la medición de los resultados esperados. El proyecto ha contribuido al empoderamiento de las mujeres, a la asunción de un rol más protagónico y activo en determinados ámbitos productivos y en menor medida en el tejido asociativo. Por lo general, los hombres han sido aliados en este proceso de empoderamiento.	

Otros: Visibilidad

Como dictan las bases del concurso de la Obra Social "la Caixa" en su base 11. Difusión de los programas, "*Los proyectos financiados por Obra Social 'la Caixa' tienen necesariamente que incluir medidas de difusión de sus actuaciones y resultados. El objetivo de las medidas de información y publicidad es dar más notoriedad y transparencia a los programas co-promovidos por Obra Social'la Caixa*"".

De acuerdo con las bases, en el marco del proyecto se ha realizado un breve documental dirigido por Aldo Pavan, y que está accesible en Youtube. MUSOL ha difundido el

documental a través de diferentes canales y redes sociales, como su blog, Facebook, su canal de Youtube, Twitter, y en otras plataformas, como la web de la Coordinadora Valenciana de ONGD. El documental describe en 12 minutos el proyecto y refleja los objetivos, las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados.

En todos los documentos editados se ha hecho constar el apoyo de Obra Social "la Caixa". La Fundación MUSOL ha publicado en sus memorias anuales, en su web y redes sociales información sobre el proyecto y el apoyo de la Obra Social "la Caixa".

En Senegal, en el marco del proyecto, MUSOL a través de ENDA 3D realizó las siguientes acciones de difusión del proyecto:

- Reuniones informativas con los diferentes actores locales
- Un taller de lanzamiento del programa al que asistieron todos los actores y fue cubierto por la radio comunitaria de Podor.
- El CLD ha realizado intervenciones y reportajes en la radio FM 94.0.
- Carteles identificativos del proyecto con los logos correspondientes en los automóviles del proyecto, así como en las diferentes oficinas.
- Se han elaborado y repartido trípticos informativos entre los beneficiarios y todos los asistentes a las actividades y encuentros realizados.
- Distribución a la población local de camisetas y gorras con los logotipos de los diferentes socios y financiadores del proyecto durante la ceremonia de inauguración de la UTRIZ.

El proyecto ha aparecido en los siguientes medios de comunicación:

- La radio comunitaria de Podor FM 90.7 difundió una emisión radiofónica, el 27 de noviembre de 2014 con ocasión de la ceremonia oficial de lanzamiento del programa. Esta emisión (de la que los evaluadores han tenido acceso), fue difundida en francés y en lenguas locales (poular y wolof). Con esta acción ENDA 3D informó a las comunidades beneficiarias y al resto de actores implicados sobre la puesta en ejecución del programa.
- La radio nacional Futura (FM94.0), una cadena de información privada de Senegal, cubrió la información del CLD del 15 de mayo de 2015, realizando un reportaje en francés wolof y poular.
- La radio Futur Média, RFM, hizo un reportaje sobre la participación de las mujeres transformadoras de la UJAK durante la 17ª edición de FIARA 2016 en Dakar.
- La ceremonia de inauguración de la UTRIZ (19 de mayo de 2016) ha tenido cobertura mediática en la radio comunitaria de Podor (FM 90.7), en la RSI (Radio Sénégal International), y en cadena RFM (FM94.0).
- La página web del socio local, ENDA 3D

Por lo tanto consideramos como muy positivos el nivel de cobertura mediática, de difusión del proyecto y la visibilidad de la Obra Social "la Caixa" durante la ejecución de la intervención y al término de la misma.

Conclusiones de la evaluación

Relevancia

Podemos concluir que existe un alto grado de adecuación de la intervención a las necesidades, prioridades y capacidades de los grupos beneficiarios. Asimismo, la definición del colectivo beneficiario, la UJAK y sus miembros de base, AVD, es pertinente y adecuada. El nivel de implicación y participación de los colectivos beneficiarios y actores relevantes (autoridades locales y SAED) en la identificación y diseño de la propuesta es positivo, habiéndose realizado un diagnóstico y línea de base con una muestra de 403 personas (8,4% del total de miembros de la UJAK). En cuanto a la metodología participativa implementada durante esta fase, se considera pertinente pese a que se observa un liderazgo desigual de las bases (AVDs).

El diseño de la intervención corresponde a las necesidades manifestadas por la población beneficiaria y se alinea con las políticas de desarrollo nacionales/regionales/locales, así como con los principios directores definidos por la Obra Social "la Caixa". Se han logrado sinergias con los actores locales y descentralizados. Con los actores de la cooperación española se ha mantenido una comunicación adecuada con la OTC de la AECID y se han logrado sinergias con CERAI.

Eficiencia

El presupuesto inicialmente previsto en diciembre de 2013 y el finalmente aprobado presentan una subestimación de los costes asociados al acondicionamiento de los PIVs que ha sido negativa para la eficiencia global del proyecto. Por otra parte, las reformulaciones realizadas (reducción del 15% del coste total y de la subvención solicitada) no variaron las actividades previstas y los indicadores relativos a la producción de cebolla (R.2). Consideramos que una dotación presupuestaria superior en las partidas relacionadas con los PIVs y la maquinaria hubiera mejorado el alcance de los resultados esperados.

En relación al cronograma de la intervención, no se ha respetado el cronograma previsto para algunas actividades claves (construcción UTRIZ, acondicionamiento de perímetros y dotación de insumos agrícolas), y el condicionamiento del proyecto a factores externos, sólo en parte previsibles, como el calendario agrícola, y la demora de la Comuna de Guédé Chantier en facilitar el terreno para la UTRIZ, han reducido, en parte, la eficiencia de la intervención.

Se considera que los recursos humanos han sido suficientes y que la transformación de los recursos en resultados puede ser mejorable.

Los mecanismos institucionales y de gestión establecidos entre MUSOL y ENDA 3D son claros, eficientes y han contribuido a la coordinación entre la UJAK y el socio local. Se puede concluir que existe una estrecha coordinación y comunicación entre las entidades responsables del proyecto.

Eficacia

A nivel general se considera que la lógica vertical del proyecto fue bien definida en el

momento de la formulación puesto que los resultados esperados contribuyen al logro del objetivo específico. La intervención ha alcanzado el objetivo específico y ha conseguido importantes logros en la consecución de los resultados esperados. Sin embargo, la definición de los R2 y R3 y de sus indicadores es ambiciosa y difícilmente medible tras el periodo de ejecución de 24 meses.

Se observan debilidades en la formulación de algunos indicadores y fuentes de verificación.

Impacto

Podemos concluir que los resultados esperados establecidos en el proyecto han sido alcanzados satisfactoriamente, por lo general, y contribuyeron a lograr el objetivo esperado relativo al fortalecimiento institucional de la UJAK, y de forma más marginal, también a las AVD, para mejorar la producción agrícola y su comercialización. Sin embargo, debido al momento de realización de esta evaluación, no podemos valorar hasta qué punto el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de la población beneficiaria (no se disponen de los datos relativos a los últimos cultivos por el calendario agrícola de la zona).

Se han generado impactos positivos tanto de manera individual como de manera colectiva (CFT, AVD, UJAK), si bien diferenciales según localidad de intervención.

Destacan dos efectos positivos no esperados: utilización como espacio de uso comunitario (UTRIZ); y modestos cambios en los roles de género. Como efecto negativo, particularmente en el pueblo de Guédé Village, existe insatisfacción al haber visto insatisfechas sus expectativas de dotación de insumos. El equipo evaluador únicamente detectó este efecto en esa localidad, pero desconocemos cuál es el sentimiento en otros pueblos no visitados.

Existe una potencial replicabilidad de la experiencia de la UTRIZ de Donaye por colectivos de mujeres de localidades cercanas.

Sostenibilidad

Podemos concluir que existe un alto grado de sostenibilidad de la intervención en su conjunto, pese a que la sostenibilidad medioambiental no parece haber sido tenida en cuenta de forma prioritaria. La población beneficiaria y la UJAK consideran la intervención como muy ambiciosa, siendo su duración limitada y reducida en el tiempo respecto a los objetivos y resultados esperados. Este aspecto limita el análisis de la sostenibilidad siendo varios de los impactos previstos aún en proceso, no habiéndose aún consolidado.

Finalmente consideramos que las dimensiones de capacidad institucional, políticas de apoyo y económico-financiera pueden garantizar, al menos a medio plazo, la continuidad y viabilidad del proyecto gracias a la experiencia, conocimientos, los recursos del socio local y de la UJAK, al compromiso renovado de MUSOL y por la alineación de la intervención en las estrategias de los actores locales, regionales y nacionales.

Apropiación

Existe un alto grado de apropiación e implicación de las autoridades locales y descentralizadas y de la entidad beneficiaria, UJAK, aunque a nivel de su base social el grado de apropiación es inferior. La estrategia de la intervención se basa en una amplia

participación y responde al enfoque basado en derechos empoderando a la sociedad civil y a la ciudadanía.

El fortalecimiento de la UJAK se ha visto aumentado no sólo por las formaciones sino que el mismo proyecto ha revitalizado, aumentado el dinamismo y aumentado el liderazgo y el poder de negociación de la UJAK.

Participación

Podemos concluir que la participación de los diferentes actores del proyecto ha sido adecuada, con diferencias entre los servicios descentralizados y entre las AVDs beneficiarias.

Los canales de participación puestos en marcha a nivel institucional han sido positivos, mientras los canales de participación a nivel de la base social de la UJAK han sido débiles. Las AVD y la UJAK se han fortalecido y los miembros del CFT de Donaye y un reducido número de miembros de la UJAK se han empoderado.

Cobertura

Existe un alto grado de alcance de las acciones a los colectivos destinatarios inicialmente identificados. Hay coherencia entre los criterios de selección y los colectivos destinatarios de la selección aunque los mecanismos para facilitar el acceso a los beneficios no resultan totalmente claros y transparentes por lo que podrían ser objeto de clientelismo e intereses particulares. Hay ausencia de discriminaciones y distinciones entre los colectivos destinatarios aunque la ausencia de un listado completo de los miembros de la UJAK y la existencia de excepciones son factores a corregir.

Género

La perspectiva de género ha sido débil durante la fase de diseño de la intervención y en su posterior seguimiento y monitoreo no ha sido tratada de una forma integral. Detectamos debilidades en la construcción de indicadores y en el levantamiento de la línea de base que dificultan la medición de los resultados esperados.

El proyecto ha contribuido al empoderamiento de las mujeres, a la asunción de un rol más protagónico y activo en determinados ámbitos productivos y en menor medida en el tejido asociativo. Por lo general, los hombres han sido aliados en este proceso de empoderamiento.

Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Considerando la evaluación un proceso participativo se presentan aquí las principales lecciones aprendidas que han propuesto los actores implicados en la intervención:

- Se trata de un proyecto integral que abarca todas las fases de la cadena de valor de la producción agraria: producción, cosecha, almacenaje, post-cosecha – transformación, embalaje, comercialización.
- Es un modelo con un alto potencial de replicabilidad. Diferentes actores sugieren que el proyecto se pueda extender a más personas beneficiarias y con una mayor cobertura geográfica. Y que se pueda ampliar la duración del proyecto.

- El proyecto ha promovido una producción de calidad. Ha permitido una buena transformación, conservación y puede asegurar la comercialización, a través de la UTRIZ y de la UJAK.
- Aunque la estrategia de intervención hacia la mejora de la producción de arroz y cebolla ha tenido una buena acogida, diferentes actores, incluida la UJAK y el director del proyecto de ENDA 3D, sugieren ampliar la diversificación de cultivos.
- Se ha contribuido al fortalecimiento institucional revitalizando y aumentando el dinamismo de los CFT, de la UJAK y de las AVDs.
- La construcción de la UTRIZ de Donaye resulta un éxito a nivel de fortalecimiento del CFT, y de la AVD, porque no representa sólo el lugar en el que se almacena, transforma, embala y comercializa la producción, sino que es un lugar de encuentro, un espacio para compartir y aprender juntas en grupo, sumando esfuerzos y con objetivos comunes para promover el desarrollo comunitario.

Recomendaciones

Para fortalecer los impactos positivos del proyecto, así como para la formulación y puesta en marcha de futuras intervenciones en la misma zona de actuación y/o en el mismo sector, el equipo evaluador presenta las siguientes recomendaciones atendiendo a las fases del ciclo de vida del proyecto y con la indicación del actor al que van destinadas:

En la **identificación y formulación** del proyecto, según actor/es:

Generales

- Continuar con la estrategia de la intervención
- Mejorar los aspectos relacionados con la resiliencia, el cambio climático y los factores medio-ambientales.

MUSOL-ENDA 3D

- Realizar un diagnóstico de la situación de género y presentar la información desagregada por sexos.
- Mejorar la formulación del Marco Lógico: definición SMART de indicadores y fuentes de verificación; coherencia entre los objetivos, resultados esperados y financiación disponible.
- Aumentar la duración de las sesiones de formación y incrementar el número de sesiones de replicación/ multiplicación de las formaciones.
- Prever la presencia directa en el país de personal expatriado de la Fundación MUSOL facilitaría la interlocución con los actores claves de la cooperación internacional al desarrollo y aseguraría la representación y visibilidad de MUSOL en el país y un seguimiento más cercano de la intervención.

UJAK-ENDA 3D

- Promover la implicación y sinergias con las comunas, las colectividades locales, que una vez terminado el proyecto, son los actores locales más cercanos a la población que pueden facilitar la continuidad del proyecto.

- Mejorar la participación de la base social del UJAK en todas las fases.
- Realizar un diagnóstico de gobernanza interna de la UJAK.
- Incluir el acondicionamiento de terrenos a nivel hidráulico (del sistema de riego o canalización del agua), prever su coste, y sus relativos indicadores y fuentes de verificación.

Obra Social 'La Caixa'

- Presentar la documentación de formulación y seguimiento del proyecto al financiador en francés.

En la ejecución **y seguimiento** del proyecto:

ENDA 3D

- Garantizar la visibilidad y la indicación clara del financiador su todo equipo/maquinaria/infraestructura adquirida en el curso del proyecto.
- Mantener un inventario actualizado en las sedes de Podor y Dakar de los bienes adquiridos por los diferentes proyectos.
- Mejorar y remarcar la diferenciación de la gestión económica y técnica entre las financiaciones recibidas. Tanto a nivel de documentación (informes de seguimiento), como en el recuento de personas beneficiarias es necesaria una información detallada por financiador aunque el proyecto sea parte de un programa más amplio.

ENDA 3D – UJAK

- Promover una participación más amplia de las AVDs.
- Mejorar la co-gestión entre ENDA 3D y UJAK también a nivel económico.

ENDA 3D – UJAK - MUSOL

- Promover mecanismos de gestión económica en los que la población beneficiaria pueda facilitar/expresar su parecer sobre algunas compras previstas en el proyecto, necesarias para responder a sus necesidades.
- Mejorar la comunicación interna y la transparencia de los criterios y del proceso de selección (disponer de un listado de los miembros de la UJAK).
- Promover sinergias con otros actores de la cooperación internacional.

ENDA 3D – MUSOL

- Garantizar el enfoque transversal de género y acciones positivas de género.
- Fomentar la formalización de los acuerdos tácitos o verbales con las autoridades locales y descentralizadas.
- Mantener informado al financiador de las modificaciones no sustanciales del proyecto.
- Adecuar el cronograma administrativo del proyecto al calendario agrícola.
- Perfeccionar el sistema de coordinación y seguimiento del proyecto con los actores locales con reuniones periódicas más frecuentes y el acceso a informes mensuales o trimestrales.

MUSOL

- Promover la participación del personal expatriado y en su ausencia de la dirección local del proyecto a foros y espacios de coordinación con la AECID.

Anexos

1. Términos de Referencia de la Evaluación Externa.
2. Propuesta del Equipo Evaluador.
3. Plan de trabajo de campo.
4. Listado de informantes clave y grupos de discusión.