



EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO « MEJORA DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DE LOS INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES DE GANADERÍA A TRAVÉS DEL REFUERZO DE LAS CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES RURALES» Nº EXP.: Co64/2011

POR MATHILDE LAVAL

VERSIÓN DE SEPTIEMBRE DE 2015



Agencia Andaluza de
Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA

Este informe refleja únicamente la opinión de la experta encargada de la evaluación, que no corresponde necesariamente con las conclusiones del MPDL

Evaluación final del proyecto AACID Nº exp : C064/2011 au Mali

Índice

Resumen ejecutivo	i
1 Introducción	1
1.1. Antecedentes y objetivos de la evaluación	1
1.2. Principales preguntas y criterios de evaluación	2
1.3. Metodología utilizada y plan de trabajo	4
1.4. Condiciones y limitaciones del estudio realizado	5
2 Contexto de la intervención y descripción del proyecto	5
3 Análisis según los criterios estándar de una evaluación	6
3.1. Análisis de la pertinencia de la intervención	6
3.2. Análisis de la factibilidad técnica y financiera de la intervención	7
3.3. Análisis de la eficacia de la intervención	8
3.4. Análisis de la eficiencia de la intervención	20
3.5. Análisis de la sostenibilidad de la intervención	24
3.6. Definición de los indicadores de impacto social y económico	27
4 Análisis de las prioridades horizontales según la AACID	29
4.1. La promoción de equidad de género	29
4.2. La protección del medio ambiente y su gestión sostenible	30
4.3. El refuerzo institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil	31
4.4. La promoción de la diversidad cultural	32
5 Análisis de los principios operacionales según la AACID	32
5.1. Análisis del alineamiento de la intervención	32
5.2. Análisis de la apropiación de la intervención	33
5.3. Análisis de la gestión orientada a resultados	35
5.4. Análisis de la coordinación y complementariedad entre los diferentes agentes	40
6 Identificación de las fortalezas y debilidades, recomendaciones y lecciones aprendidas	41
6.1. Sobre la concepción del proyecto	41
6.2. Sobre los dispositivos de gestión del proyecto	42
6.3. Sobre los resultados del proyecto	43
7 Plan de comunicación y de difusión	45

Listado de Anexos

Anexo A	Localización de la zona de intervención
Anexo B	Términos de referencia
Anexo C	Planificación de la misión y lista de las personas encontradas
Anexo D	Lista de abreviaturas
Anexo E	Lista de documentos utilizados
Anexo F	Material fotográfico de la evaluación

Resumen ejecutivo

La intervención evaluada se refiere al proyecto « Mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos procedentes de actividades ganaderas a través del refuerzo de las capacidades de las asociaciones rurales » N° exp.: C064/2011 financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación al Desarrollo, AACID. El objetivo general de dicho proyecto es contribuir a la erradicación de la pobreza entre la población del Kaarta (Círculo de Kita) mediante el desencadenamiento de dinámicas de gestión de desarrollo humano sostenible. El objetivo específico son: (i) la mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos procedentes de actividades ganaderas en Kita a través del empoderamiento de las asociaciones rurales.

Este proyecto fue formulado por MPDL en junio de 2011 y fue aprobado con una subvención de 283.328 €. Comienza el 1 de diciembre de 2012 y finaliza el 28 de febrero de 2015. Los socios son: la Asociación de Formadores en Lenguas Nacionales (AFLN por sus siglas en francés) y la Coordinación de Asociaciones y Organizaciones de Mujeres de Kita (CAFO de Kita por sus siglas en francés). La zona de intervención del proyecto comprende la comuna urbana de Kourounikoto y las comunas rurales de Didanko, Séféto Nord, Séféto Ouest, Djougoun y Guémoucourouba en Mali.

Análisis según los criterios estándar de una evaluación

En cuanto a la pertinencia, el proceso de formulación del proyecto ha garantizado la identificación de las necesidades de las personas beneficiarias y la realización de un diagnóstico en profundidad de la situación de partida. Los instrumentos utilizados por parte de MPDL han permitido conocer los diferentes puntos de vista de los/as actores implicados/as: servicios descentralizados, ayuntamientos, líderes tradicionales y población. En lo que a la población respecta, MPDL ha recabado información por parte de las mujeres pudiendo así conocer el reparto de las tareas y los recursos entre hombres y mujeres.

En relación a la viabilidad técnica y financiera de la intervención, las acciones escogidas representan respuestas adecuadas a las necesidades identificadas y a la situación de partida. MPDL se ha apoyado en los servicios descentralizados del Estado y ha diseñado numerosas actividades para formar y sensibilizar a las personas beneficiarias. Estas actividades permiten asegurar la viabilidad técnica y financiera de la intervención.

Por lo que a la eficacia se refiere, las complicadas condiciones del contexto podrían haber interferido en la consecución de los resultados del proyecto. Sin embargo, todas las actividades planificadas han sido realizadas y los indicadores de los cinco resultados de la matriz de planificación han sido alcanzados.

El « Resultado 1: Incrementada la productividad y la estabilidad de la actividad ganadera en el Círculo de Kita » ha sido logrado: los 2 pozos pastorales y los 2 almacenes de forraje han sido puestas en funcionamiento. Al menos 888 ganaderos han sido beneficiarios de formaciones en ganadería cuando la cifra prevista inicialmente se situaba en las 390 personas. Al menos 140 beneficiarios están poniendo en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

El « Resultado 2: Empoderada y sensibilizada la población del Círculo de Kita en torno a la buena gestión de los recursos naturales » ha obtenido mayores logros de los previstos al inicio: se han creado comités en toda la zona de intervención, a nivel municipal y local. Actualmente estos comités continúan activos y son autosuficientes. Desarrollan una función esencial en la resolución de conflictos entre ganaderos y agricultores y se ocupan también de los problemas ocurridos en el seno de las familias. Se ha constituido una convención de GRN en el sur de Kaarta gracias a la participación de las mujeres. MPDL ha realizado más actividades de sensibilización de las previstas.

En lo relativo al « Resultado 3: Iniciadas actividades de transformación de la producción animal y generadoras de ingresos para las mujeres », 620 mujeres seleccionadas entre las más vulnerables han sido formadas y se han beneficiado de unidades de ganado ovino y ovíparo. La actividad se ha ejecutado correctamente. Algunas beneficiarias deben todavía mejorar el seguimiento sanitario de sus animales: MPDL continuará acompañando a estas mujeres durante los próximos años en el marco de la nueva convención AECID. MPDL ha impartido también cursos en transformación de la leche y en la actualidad 15 mujeres han iniciado actividades generadoras de ingresos gracias a las formaciones recibidas.

A través de las actividades del « Resultado 4: Reforzada la gestión de 15 asociaciones de base del Círculo de Kita », 735 personas, de las cuales el 79% eran mujeres, han participado en los cursos de alfabetización y, de éstas, 470 han superado el test final. 411 miembros de asociaciones de los cuales el 77% eran mujeres han recibido una formación en vida asociativa con el fin de promover y reforzar la gestión de las asociaciones beneficiarias del proyecto. Actualmente las asociaciones han mejorado su funcionamiento.

En relación al « RG1 : Sensibilizados hombres y mujeres del Círculo de Kita sobre los derechos de las mujeres y el cambio de comportamientos ligados al género » MPDL ha realizado más actividades de promoción del género de las previstas. En total, MPDL ha apoyado la realización de 57 representaciones teatrales en las poblaciones, 41 difusiones informativas en el Círculo de Kita y la organización de 2 jornadas de la Mujer.

En lo que a los indicadores de objetivos se refiere, el primer indicador del objetivo específico y del objetivo general ha sido alcanzado : ha aumentado en más de un 10% el consumo de leche y de carne entre la población de la zona de intervención : el consumo de leche ha aumentado en un 121% y el de carne en un 47%. Por el contrario, el segundo indicador de ambos objetivos no ha sido alcanzado: los ingresos de las mujeres no han aumentado lo previsto por MPDL. En este caso, cabe tener en cuenta el hecho de que las AGR han iniciado su actividad con retraso debido a la inestabilidad de los precios agrícolas. Por lo tanto, todavía se encuentran en fase de consolidación.

En términos de eficiencia, MPDL ha desarrollado mecanismos para asegurar la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros utilizados a partir del 2013. Estos mecanismos han permitido la realización de la totalidad de las actividades. Los costes y el tiempo empleados han sido apropiados a la consecución de los resultados fijados.

En lo relativo a la sostenibilidad de las acciones, la intervención se alinea con las políticas nacionales y locales. Las capacidades locales de las autoridades y de los servicios técnicos han facilitado el logro de los resultados previstos. Además, las capacidades institucionales de la CAFO y de la AFLN se han visto reforzadas por el proyecto, principalmente en materia de gestión y seguimiento de actividades. En la actualidad CAFO y AFLN implementan actividades de desarrollo en el Círculo de Kita. Finalmente, las estrategias y tecnologías han sido adaptadas al contexto y la cultura local. La mayoría de las actividades propuestas son actividades productivas que generan beneficios y que pueden abordarse desde el ámbito local. Además, MPDL ha reforzado mediante las formaciones las capacidades de las personas beneficiarias, quienes han conseguido dominar el uso de las tecnologías. MPDL continuará acompañándoles durante los próximos años para asegurar la solvencia de los aprendizajes.

Análisis de las prioridades transversales según la AACID

En relación a la promoción de la igualdad de género, MPDL ha definido estrategias de sensibilización y actividades de desarrollo local para favorecer la participación de las mujeres. La lógica de intervención se apoya, en gran parte, en las agrupaciones femeninas y el proyecto cuenta con indicadores específicos para medir el impacto sobre la equidad de género que permiten hacer un seguimiento de la inclusión de las mujeres en los diferentes resultados y medir el empoderamiento de la mujer en la sociedad maliense.

Respecto a la protección del medio ambiente y su gestión sostenible, MPDL ha priorizado actividades que contribuyen a este fin. El proyecto tiene efectos muy positivos sobre la gestión sostenible de los recursos, principalmente debido a la creación de los comités GRN. Además, el proyecto cuenta con indicadores para medir el impacto sobre el medioambiente que permiten hacer un seguimiento de las prácticas relativas a la gestión sostenible de recursos naturales.

En cuanto al refuerzo institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil, el proyecto ha sido definido y puesto en marcha con el fin de favorecer el refuerzo institucional público y de las OSC y cuenta con indicadores específicos para ello. En este sentido, MPDL ha propuesto a las personas beneficiarias formaciones en alfabetización y formaciones en vida asociativa. Además, MPDL ha respaldado el refuerzo institucional público, incluyendo las autoridades locales y los servicios descentralizados, a través de las actividades diseñadas.

Finalmente, **en relación a la promoción de la diversidad cultural**, el proyecto ha desarrollado actividades generadoras de ingresos teniendo en cuenta las costumbres de la población local. MPDL ha optado igualmente por sensibilizar a la población para facilitar la resolución de los conflictos entre los agricultores y los ganaderos contribuyendo a la disminución de las tensiones que existen en toda la zona del Sahel. Las asociaciones apoyadas tienen carácter multiétnico y responden a necesidades comunes de las personas beneficiarias.

Análisis de los principios operacionales según la AACID

Respecto al **alineamiento**, el proyecto es coherente con las estrategias nacionales de desarrollo rural y de seguridad alimentaria de Malí y sirve de complemento a las políticas públicas locales del Círculo de Kita en materia de lucha contra la pobreza rural. Las autoridades locales (administrativas y tradicionales) han participado en los procesos de toma de decisiones y consideran que sus demandas han sido tenidas en cuenta.

En relación a la **apropiación** de la intervención, los diferentes actores del proyecto han participado activamente en la gestión de las actividades. Las personas beneficiarias, los hombres y las mujeres, se han organizado en comités de gestión para establecer un vínculo con MPDL y cooperar en el ciclo del proyecto. Las autoridades locales (administrativas y cotidianas) han proporcionado terrenos y han participado en el seguimiento de las actividades. Los servicios descentralizados han podido supervisar el proyecto sobre el terreno, aportando sus opiniones y comentarios y llevando a cabo formaciones y supervisiones en el marco del proyecto. AFLN ha adquirido una posición de liderazgo en la ejecución de las actividades de alfabetización y ha tomado parte en el proceso de refuerzo asociativo y en las sensibilizaciones en temas de género.

En cuanto a la **gestión orientada a resultados**, el proyecto tiene indicadores de acción, de resultado y de impacto que permiten medir la calidad de las actividades, sus efectos directos e indirectos. El sistema de seguimiento se apoya en fuentes de verificación que han sido correctamente identificadas: son fiables, oportunas y de coste razonable. MPDL ha puesto en marcha con AFLN un sistema de seguimiento de la intervención que permite coordinar mensualmente el trabajo teniendo en cuenta el nivel de avance de las actividades. Este sistema ha sido reforzado por una supervisión sobre el terreno del equipo de dirección del proyecto.

En relación a la coordinación y la complementariedad entre los diferentes actores, el proyecto AACID se enmarca en la lógica de intervención de MPDL, CAFO y AFLN en el Círculo de Kita y se completa con el Convenio MPDL-AECID 10-CO1-016, permitiendo crear sinergias entre las dos fuentes de financiación y ampliar el impacto del trabajo realizado. En la zona de intervención, MPDL es el único actor de desarrollo externo y por el momento no existe la necesidad de coordinarse con otras ONG. En el ámbito nacional, MPDL participa activamente en las diferentes estructuras de coordinación de los actores de desarrollo en seguridad alimentaria.

Principales lecciones aprendidas y recomendaciones

En lo que respecta al **diseño del proyecto**, cabe destacar dos aspectos. En primer lugar, MPDL se ha apoyado en el Convenio AECID para la formulación del proyecto y la realización del diagnóstico inicial. Por otro lado, ha definido estrategias de intervención para cada grupo de actividades teniendo especialmente en cuenta los procesos participativos para la selección de las personas beneficiarias entre los grupos más vulnerables.

En cuanto a los **mecanismos de gestión**, MPDL ha tenido en cuenta las exigencias de transparencia y eficiencia, por ejemplo, mediante la elaboración de un manual de

gestión del personal y un manual de gestión contable y financiera en 2013. En relación a los proveedores, MPDL se ha asegurado de recibir las ofertas de empresas con la solvencia técnica necesaria para sacar adelante el trabajo, garantizando asimismo la competencia entre las diferentes empresas. Finalmente, la realización de reuniones mensuales de coordinación en las que participaron representantes de la AFLN y de MPDL ha permitido aumentar la coordinación entre los socios.

Las recomendaciones sobre la gestión del proyecto se centran en las dificultades encontradas a la hora de hacer participar a la CAFO, que no se ha implicado hasta el punto deseado. Por lo tanto, por el momento parece más pertinente considerar a la CAFO únicamente como un potencial socio en los proyectos situados en los alrededores de la ciudad de Kita.

En lo que respecta a los **resultados del proyecto**, será importante hacer un seguimiento de los beneficiarios del mismo para consolidar los ya conseguidos. Es por ello que MPDL ha previsto realizar un seguimiento de las actividades de ganadería definidas en la acción 5 de su nuevo Convenio, que se refiere a la consolidación de comités de gestión, monitoreo y evaluación en los pueblos. En concreto, deberán trabajarse tres aspectos: la gestión y la estrategia de venta de los almacenes de forraje, la validación del convenio de gestión de recursos naturales (GRN) para la región y el seguimiento sanitario del ganado ovino y la avicultura.

Es necesario señalar que MPDL ha conseguido obtener resultados importantes y que sería pertinente capitalizar la experiencia y transmitirla. Dos resultados son especialmente interesantes:

1. Los comités GRN y sus consecuencias en la gestión de conflictos entre pastores y agricultores.
2. Los pozos pastorales y sus beneficios para los pastores transhumantes, que son un colectivo con el que es difícil trabajar en los proyectos de desarrollo.

1 Introducción

1.1. Antecedentes y objetivos de la evaluación

La intervención evaluada es el proyecto « Mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos de actividades animales en Kita a través del refuerzo de capacidades de las asociaciones rurales » N° exp.: C064/2011 financiado por la AACID. El objetivo general del mismo es contribuir a la erradicación de la pobreza de la población del Kaarta (Círculo de Kita), mediante el desencadenamiento de dinámicas de desarrollo humano sostenible. Su objetivo específico es la mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos de actividades animales en Kita a través del refuerzo de capacidades de las asociaciones rurales.

En línea con las directrices establecidas por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, los objetivos de la evaluación son los siguientes:

1. Estudiar el contexto en el que han tenido lugar la intervención y la evaluación de la misma, destacando sus particularidades y limitaciones.
2. Evaluar los criterios clásicos de una evaluación, es decir, la eficacia, la eficiencia, el impacto social y económico, la fiabilidad técnica y financiera y la durabilidad.
3. Analizar la integración de las prioridades horizontales de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo en la puesta en marcha del proyecto (equidad de género, protección y gestión sostenible del medio ambiente, promoción de la diversidad cultural y reforzamiento institucional).
4. Evaluar si el proyecto ha integrado los principios operacionales de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (alineamiento; apropiación; gestión orientada a resultados; coordinación y complementariedad).
5. Identificar los puntos fuertes y los débiles de cada uno de los actores implicados y hacer recomendaciones con el fin de consolidar la intervención o para intervenciones futuras similares.

Esta evaluación ha sido realizada al finalizar el proyecto. Así, ha permitido evaluar las acciones llevadas a cabo y analizar los resultados obtenidos con el fin de hacer recomendaciones a los diferentes actores implicados y consolidar así la intervención. Ciertos principios en los que se asienta la metodología merecen ser comentados:

1. Esta evaluación ha sido participativa, es decir, ha consistido en un proceso de diálogo y de construcción. Un cierto número de actores ha participado activamente de este estudio con el objetivo de aportar su visión: MPDL, CAFO, AFLN, autoridades malienses y beneficiarios. Para ello las metodologías han sido desarrolladas por cada grupo de actores, poniendo especial atención a la participación de los grupos más marginales.
2. La evaluación abarca tanto los resultados obtenidos como la pertinencia de la intervención y los procesos de puesta en marcha y gestión del proyecto.
3. La metodología incluye una serie de instrumentos que han permitido realizar una triangulación de fuentes de información y producir una evaluación sólida y objetiva.
4. La utilidad de una evaluación reside en gran parte en la comprensión y la difusión de los resultados. El proceso participativo a lo largo de la evaluación ha favorecido la apropiación de aprendizajes y el reforzamiento de las capacidades institucionales.

1.2. Principales preguntas y criterios de evaluación

Los criterios de evaluación tienen en cuenta los tres niveles de análisis del proyecto (la concepción de la intervención, el proceso de puesta en marcha y los resultados) con el fin de abarcar la totalidad del ciclo del proyecto. A continuación se presentan los criterios y las preguntas planteadas para la evaluación.

Tabla 1. Criterios y preguntas de evaluación

Criterios estándar de una evaluación
Pertinencia ¿Ha realizado MPDL un diagnóstico de la situación al comienzo con el fin de conocer el contexto de la intervención? ¿Responde el proyecto a las necesidades señaladas por los actores implicados en el mismo? ¿Han participado los beneficiarios en la identificación del proyecto? ¿De qué manera?
Factibilidad técnica y financiera ¿Representan las acciones elegidas las alternativas más adecuadas para responder a la situación de partida? ¿El proyecto ha sido formulado teniendo en cuenta las capacidades técnicas de los beneficiarios? ¿Ha analizado el proyecto la capacidad financiera de los beneficiarios a la hora de mantener en el tiempo las acciones propuestas?
Eficacia ¿Las actividades previstas han sido realizadas? Si no es así, ¿por qué razón no se han podido realizar? ¿En qué medida los resultados y el objetivo específico han sido alcanzados? ¿Ha sufrido cambios el contexto que pudieran afectar de manera significativa al logro de los resultados?
Eficiencia ¿Los plazos previstos han sido respetados de manera razonable? ¿Qué se ha podido realizar de manera efectiva y cuáles han sido los costes? ¿Qué mecanismos han sido puestos en marcha para la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros?
Sostenibilidad ¿En qué medida se ha realizado una intervención acorde con las políticas nacionales y locales? ¿Apoyan las autoridades locales la intervención? ¿Respeto el enfoque del proyecto con los mecanismos sociales y culturales vigentes? ¿Han sido las tecnologías empleadas adaptadas al contexto local? ¿Ha conseguido el personal local dominar las mismas? ¿Es la capacidad institucional de los socios (CAFO, AFLN, asociaciones de base) suficiente en materia de recursos humanos, de equipamientos, de gestión y de seguimiento? ¿Apoya la intervención suficientemente el desarrollo de la economía local para que esta pueda continuar de manera autónoma sin financiación exterior una vez finalizado el proyecto?
Prioridades horizontales según la Agencia Andaluza de Cooperación

Integración de las prioridades horizontales de la AACID

¿Ha definido MPDL estrategias y actividades para favorecer la participación de las mujeres? ¿Tiene el proyecto indicadores que permitan medir el impacto sobre el género?

¿Ha tenido el proyecto efectos (positivos y negativos) sobre el medioambiente? ¿Hay indicadores que permitan medir el impacto del proyecto sobre la gestión de los recursos naturales en la zona?

¿En qué medida favorece el proyecto el refuerzo institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil? ¿Hay indicadores que permitan medirlo?

¿Tiene MPDL en cuenta la diversidad cultural de la zona de Kita a la hora de seleccionar a la población beneficiaria? ¿Cómo son tratados los aspectos relativos a las diferentes etnias presentes en la zona?

Principios operacionales según la AACID

Alineamiento

¿En qué medida es coherente el proyecto con las estrategias nacionales de desarrollo rural y de seguridad alimentaria de Malí?

¿En qué medida contribuye el proyecto al cumplimiento de políticas públicas locales del Círculo de Kita en materia de lucha contra la pobreza rural?

¿En qué medida han participado las autoridades locales en el diseño del proyecto?

Apropiación

¿Qué papel asume la población beneficiaria en la puesta en marcha del proyecto? ¿Es proactiva? ¿De qué manera se favorece la participación de las mujeres?

¿Qué papel asumen las autoridades locales en la puesta en marcha del proyecto?

¿Ejercen una autoridad real en lo que a decisiones ligadas al proyecto se refiere?

¿Cuál es el grado de liderazgo de AFLN y de la CAFO a la hora de ejecutar las actividades que dependen de las mismas? ¿Son autónomas a la hora de tomar decisiones? ¿Han recibido formación sobre las obligaciones relativas a la gestión de fondos?

Gestión orientada a resultados

¿Tiene el proyecto indicadores que permitan seguir la gestión de la intervención y el logro de resultados?

¿Son las fuentes de verificación fiables, oportunas y con un coste razonable? ¿Han sido correctamente identificadas?

¿Han sido las acciones objeto de un seguimiento sistemático por parte de MPDL y de los socios locales? ¿Con qué frecuencia? ¿Ha sido este seguimiento utilizado para modificar la puesta en práctica del proyecto?

Coordinación y complementariedad entre los diferentes agentes

¿En qué medida es el proyecto complementario del resto de acciones de MPDL, CAFO y AFLN en el Círculo de Kita?

¿Ha participado MPDL en espacios de coordinación entre actores del desarrollo en Mali en relación con el sector de intervención?

¿Se ha coordinado MPDL con otras organizaciones que trabajan en el Círculo de Kita?

Además de los diferentes criterios ya presentados, el equipo de evaluación ha estudiado el impacto social y económico del proyecto. Éste, por contemplarse a largo plazo, no ha podido ser medido en el marco de esta evaluación. Sin embargo, se ha propuesto, tal y como está estipulado en los TDR, un mínimo de dos indicadores de impacto por cada parte de la intervención y se ha examinado si el conocimiento de la situación es suficiente para poder apreciar el impacto una vez finalizado el proyecto.

1.3. Metodología utilizada y plan de trabajo

Reunión inicial con MPDL en Madrid - diciembre de 2014

La consultora se reunió con el comité de seguimiento de evaluación en Madrid, con el fin de presentar la propuesta y de ajustar la metodología y el plan de trabajo en función de las sugerencias de éste. El cronograma definitivo fue validado en esta reunión.

Estudio y análisis del conjunto de la documentación y de la búsqueda documental producida por el proyecto – febrero de 2015

MPDL ha puesto a disposición de la consultora la totalidad de los documentos y fuentes de información en relación con el proyecto: documentos del proyecto, informes del proyecto, fuentes de verificación, etc. A partir del análisis de esta información, la consultora ha seleccionado la muestra de aldeas para visitar durante la fase de terreno teniendo en cuenta la diversidad de situaciones existentes en la zona geográfica del proyecto. Además, la consultora, ha elaborado formularios de encuestas para orientar las entrevistas con los actores implicados en el proyecto. La selección de aldeas y los formularios han sido validados por MPDL.

Fase de terreno – marzo de 2015

La consultora tuvo una primera reunión con el jefe de misión de MPDL y con el responsable de la delegación de AFLN en Bamako, después se fue a Kita para reunirse con el equipo local de MPDL y el equipo directivo de la CAFO. Además, se reunió también con los servicios técnicos implicados en Kita y en Kourounikoto (sector ganadero, servicio de Agua y Bosques y CAP) con el fin de evaluar la coordinación y la apropiación del proyecto por parte de estos actores. Además, se reunió con el presidente del grupo de teatro y con los locutores de radio que participaron en las actividades de sensibilización en GRN y género.

En una segunda fase, la consultora visitó las aldeas de intervención seleccionadas en la fase inicial. En cada una de ellas, hizo una visita de cortesía al jefe del pueblo para conocer su implicación en el proyecto, se reunió con las asociaciones beneficiarias del programa y visitó lo realizado en relación con el proyecto.

Una presentación tuvo lugar al finalizar el trabajo de terreno en Séféto, en presencia de los diferentes actores del proyecto. Los participantes fueron los siguientes : el Presidente de la Cooperativa de Ganaderos de Séféto; el Presidente del Comité de Gestión de Pozos de Pastoreo; el Presidente del Comité de Gestión de Presas de Séféto; la Presidenta de la Unidad de Transformación de la Leche; la Presidenta del Comité de Gestión del Perímetro Irrigado; la Presidenta de la Asociación Dembé; el Alcalde de Séféto; el locutor de PADEPA.KS; el responsable de seguimiento y evaluación de MPDL; La ADC de Niagané y el Presidente del Comité GRN Comunal. Esta presentación permitió comunicar las conclusiones preliminares de la evaluación y las recomendaciones a cada grupo de actores. Estos tuvieron la ocasión de comentar las conclusiones e intercambiar opiniones sobre lo factibles que podían ser las recomendaciones hechas.

Redacción del informe – abril-junio 2015

A partir de la información recolectada durante las fases anteriores, la consultora redactó el borrador del informe final. Este informe redactado en francés sigue la estructura presentada en los TDR. Fue enviado directamente a MPDL en Madrid en fichero electrónico de Word y fue presentado para los pertinentes comentarios y

para el debate. Tomando como base los comentarios de cada uno, la consultora elaboró el informe final de evaluación en francés que fue enviado a MPDL. La traducción ha sido encargada a personal voluntario del MPDL.

1.4. Condiciones y limitaciones del estudio realizado

Para la realización de este estudio, la evaluadora no encontró mayores dificultades. Al contrario, ciertos factores favorecieron el ejercicio de evaluación:

- MPDL puso rápidamente a disposición de la consultora las fuentes de verificación del proyecto, a excepción de los datos sobre los ingresos generados por la avicultura y el engorde ovino que fueron presentados en abril después de que MPDL realizara expresamente una encuesta para aclarar esta información.
- MPDL apoyó la logística del trabajo de terreno facilitando la organización de reuniones y la movilización de los beneficiarios.
- El trabajo de terreno se desarrolló durante el mes de marzo de 2015, un mes muy favorable ya que la población beneficiaria tiene un calendario de trabajo poco cargado y está más disponible. Además se trata de la estación seca: todas las aldeas son fácilmente accesibles.
- Todos los actores del proyecto (socios, población beneficiaria) participó activamente en las reuniones y dieron su punto de vista.

2 Contexto de la intervención y descripción del proyecto

El objetivo general de este proyecto es contribuir a la erradicación de la pobreza de la población del Kaarta (Círculo de Kita), mediante el desencadenamiento de dinámicas de desarrollo humano sostenible. Su objetivo específico es la mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos de actividades animales en Kita a través del refuerzo de capacidades de las asociaciones rurales. Así, este proyecto debe permitir la mejoría de la situación socio-económica de la población del Kaarta (Círculo de Kita) a través del incremento de la productividad, la valorización de la ganadería y el refuerzo de las competencias de las organizaciones con un enfoque de género.

Este proyecto es formulado por MPDL en junio de 2011 y es aprobado con una subvención de 283.328€. El mismo se pone en marcha el 1 de diciembre de 2012 y finaliza el 28 de febrero de 2015. Se estructura en torno a los resultados siguientes:

- Resultado 1: Aumentadas las capacidades técnicas de los campesinos de 13 pueblos del Círculo de Kita para el ejercicio de la ganadería.
- Resultado 2: Reforzada y sensibilizada la población del Círculo de Kita sobre una buena gestión de los recursos naturales.
- Resultado 3: Puestas en marcha actividades de transformación de la producción animal y generadoras de ingresos gestionadas por mujeres.
- Resultado 4: Reforzada la gestión de 15 asociaciones del Círculo de Kita
- RG1: Sensibilizados hombres y mujeres de Kita sobre derechos de la mujer y cambio de comportamiento en las relaciones entre sexos.

Las contrapartes son: la Asociación de Formadores Lenguas Nacionales (AFLN) y la Coordinación de Asociaciones y ONG femeninas de Kita (CAFO de Kita). La AFLN es una ONG maliense creada en 1998 centrada en la alfabetización. Tiene una delegación en Kita que es la responsable de las actividades del Círculo. La AFLN fue seleccionada por MPDL para ejecutar las actividades de alfabetización siguiendo la metodología “competencias de la vida cotidiana” que permite, al tiempo que se alfabetiza a la población beneficiaria sensibilizarla sobre temas de desarrollo.

Por otro lado, la CAFO es una Confederación de Asociaciones y de ONGs malienses creada en 1991 que tiene como vocación la promoción del bienestar de la mujer, de los niños y de la familia. La CAFO nacional cuenta con una dilatada experiencia en la ejecución de proyectos de cooperación: está representada en todo Malí, a nivel regional y de los círculos. MPDL eligió trabajar con la CAFO de Kita que representa la CAFO en el Círculo.

La zona de intervención del proyecto comprende la comuna urbana de Kourounikoto y las comunas rurales de Dindako, Séféto Norte, Séféto Oeste, Djougoun y Guémoucourouba

3 Análisis según los criterios estándar de una evaluación

3.1. Análisis de la pertinencia de la intervención

MPDL se apoyó en la fase de identificación inicial del Convenio 10-CO1-016 financiado por la AECID para hacer un diagnóstico de la situación de partida del proyecto AACID y conocer las necesidades de los actores implicados en el proyecto.

El trabajo de identificación del Convenio AECID se realizó en 2010 en diferentes comunas del Círculo de Kita y, entre otras, en las comunas de Dindanko, de Séféto Norte, de Séféto Oeste, de Djougoun, Guémoucourouba y Kourounikoto, que conforman la zona de intervención del proyecto AACID. Una serie de instrumentos permitieron tomar en cuenta el punto de vista de los líderes de cada pueblo, de las agrupaciones y de la población en general. Así, MPDL realizó una encuesta socio-política a 230 hogares, una encuesta de nutrición a 220 mujeres y mantuvo una serie de reuniones con los representantes de la población beneficiaria con el fin de identificar:

- el calendario estacional y de disponibilidad de los pueblos
- el mapa de los recursos del pueblo, apareciendo aquellos que controlan o a los que tienen acceso
- la repartición de actividades asegurando con un enfoque de género
- la problemática de las agrupaciones en torno a las actividades agropastorales y las actividades generadoras de ingresos

Se ha mantenido un diálogo con la población beneficiaria a lo largo de la fase de identificación del proyecto. En concreto, las mujeres participaron ampliamente, lo cual es importante señalar, ya que ellas son beneficiarias de una gran parte de las actividades de este proyecto. Se ha garantizado que las agrupaciones femeninas puedan exponer sus necesidades y se ha elaborado un diagnóstico de género para completar el conocimiento de MPDL sobre la situación de la mujer en las aldeas de intervención.

Además de las encuestas, MPDL mantuvo reuniones de trabajo con los servicios descentralizados del Estado y con los alcaldes para conocer las prioridades de estas instituciones. La ONG ha financiado igualmente un estudio de mercado en el Círculo de Kita, con el objetivo de identificar los productos transformados con el mejor potencial de venta en la zona.

→El proceso de concepción del proyecto aseguró la identificación de las necesidades de los beneficiarios y la realización de un diagnóstico pormenorizado de la situación de partida. MPDL utilizó una serie de instrumentos que permitieron conocer los diferentes puntos de vista de los

actores implicados: servicios descentralizados; alcaldes; líderes comunales y población. Dentro de la población, MPDL ha puesto especial interés en recolectar información proveniente de las mujeres y en comprender la repartición de tareas y recursos entre hombres y mujeres.

3.2. Análisis de la factibilidad técnica y financiera de la intervención

MPDL seleccionó inversiones productivas que la ONG había ya puesto en marcha en los pueblos de Kita, o que la Cooperación Internacional tiene por costumbre poner en marcha para luchar contra el hambre en Mali. Es el caso de los pozos de pastoreo, de los bancos de alimento de ganado, de las actividades de engorde y de las unidades de avicultura mejoradas. Se trata de actividades que han dado resultado en Mali y que son instrumentos de desarrollo utilizados frecuentemente con eficacia en los programas de seguridad alimentaria. Para elegir en cuál de los pueblos se priorizaban unas u otras inversiones, MPDL se basó en las necesidades que habían sido formuladas por los beneficiarios en la fase de identificación. Durante el trabajo en terreno, el equipo de evaluación ha podido constatar que las autoridades locales y la población consideran que MPDL ha buscado conjuntamente con ellos soluciones a sus problemas, seleccionando las alternativas adecuadas para responder a su situación.

MPDL ha formulado este proyecto incorporando numerosas formaciones técnicas de ganadería, con el fin de aumentar las capacidades técnicas de la población beneficiaria y garantizar que las acciones previstas son realizables. Estas formaciones fueron impartidas con el apoyo de los servicios descentralizados de ganadería y han sido reforzadas gracias a un seguimiento continuo de los beneficiarios a través de los facilitadores de MPDL. MPDL propuso también una alfabetización funcional inicial a la población beneficiaria, que, en muchos casos, es analfabeta. Esta elección es pertinente, ya que los beneficiarios necesitan manejar presupuestos, redactar actas de las reuniones o documentos para comunicarse con los administradores. Es por lo tanto esencial formarles en cálculo, escritura y lectura. Con la alfabetización funcional, los beneficiarios desarrollan sus capacidades para acometer las funciones descritas.

MPDL decidió trabajar la gestión de recursos naturales poniendo en marcha comités GRN en los pueblos y comunas de intervención. MPDL puso en marcha formaciones para los servicios de agua y bosques de la región, que tienen como objetivo principal el aportar a los comités instrumentos para manejar los conflictos entre ganaderos y agricultores. Se trata de una estrategia adaptada a las necesidades identificadas en la región, donde estos conflictos pueden provocar grandes tensiones y obligar a las fuerzas públicas del orden a intervenir.

Finalmente, MPDL ha formulado actividades para sensibilizar a la población sobre la desigualdad existente entre hombres y mujeres y para favorecer la participación de las mujeres en los órganos de decisión (en particular en los comités de gestión creados por el proyecto). La estrategia elegida fue trabajar con el conjunto de la población (hombres y mujeres) y multiplicar los canales de comunicación: representaciones de teatro, debates en la radio y jornadas conmemorativas de la situación de las mujeres. Esta estrategia ha permitido diversificar la población objetivo de las mismas y aumentar su impacto. La inequidad de género constituye claramente una problemática crucial en la zona de intervención

→ Las acciones seleccionadas representan respuestas adecuadas a las necesidades identificadas y a la situación de partida. MPDL se ha apoyado

sobre los servicios descentralizados del Estado y ha formulado numerosas actividades para formar y sensibilizar a la población beneficiaria. Estas actividades permiten garantizar la factibilidad técnica y financiera de la intervención

3.3. Análisis de la eficacia de la intervención

En primer lugar, es necesario subrayar el hecho de que MPDL había planteado una serie de hipótesis que debían producirse para conseguir los objetivos del el proyecto. De este modo, las condiciones de seguridad del personal de MPDL, las condiciones climáticas y demográficas debían mantenerse estables en la zona de intervención. Del mismo modo, no debían producirse variaciones de carácter extraordinario en los precios agrícolas, ni epidemias del ganado bovino, ovino o avícola. Las autoridades locales debían mantenerse durante la duración del proyecto y los conflictos entre agricultores y ganaderos debían mantenerse estables. Pero lo cierto es que algunas de estas hipótesis se cumplieron.

En marzo de 2012, violentos conflictos armados estallaron en el norte del país y la inseguridad aumentó en todo el país. Además, Mali sufrió un golpe de Estado. El Ministerio de Asuntos Exteriores español pidió entonces a todas las ONGs que cesaran la colaboración con los servicios descentralizados del Estado y que no realizaran eventos visibles (conferencias, asambleas, etc.). Esta disposición se mantuvo hasta febrero de 2013. MPDL no pudo, por tanto, coordinarse con los servicios descentralizados del Estado hasta mediados de 2013, lo que atrasó ciertas formaciones. De igual modo, MPDL tuvo que aplazar las representaciones teatrales, que eran eventos demasiado visibles para las exigencias del gobierno español.

Las amenazas terroristas aumentaron a lo largo de 2012 y el 20 de noviembre de 2012, justo 10 días antes del comienzo del proyecto, un francés fue secuestrado en el Círculo de Diema, que colinda con el Círculo de Kita. Ante tal situación, MPDL repatrió a su personal expatriado y decidió reclutar en Malí únicamente personal de origen saheliano. Las supervisiones fueron interrumpidas durante varios meses y el cambio de personal obligó a MPDL a reorganizarse.

Por último, Malí sufrió una grave crisis alimentaria y nutricional en 2011-2012: las lluvias fueron demasiado escasas, así como las cosechas y, por tanto, los precios de los alimentos se dispararon. Los mercados locales sufrieron un alto grado de perturbación por esta crisis y por las consecuencias del conflicto en el norte. Se producen así variaciones extraordinarias de los precios agrícolas en 2012-2013. Por esta razón, MPDL decidió esperar al segundo año del proyecto para poner en marcha las unidades de engorde ovino y la avicultura mejorada, dando así tiempo a los mercados para estabilizarse de nuevo.

→ En términos generales las condiciones durante la ejecución del proyecto AACID han sido complicadas y podemos considerar que el contexto habría podido afectar de manera significativa al alcance de los resultados de este proyecto

Frente a este contexto hostil para la realización de las actividades, vamos a evaluar para cada resultado en qué medida las actividades previstas han sido realizadas y si los indicadores de la matriz de planificación han sido alcanzados.

El primer resultado « Aumentadas las capacidades técnicas de los campesinos de 13 pueblos del Círculo de Kita para el ejercicio de la ganadería » se apoya en la construcción y puesta en funcionamiento de 2 pozos de pastoreo y de 2 almacenes de forraje, así como en la formación de los beneficiarios de 12 pueblos en técnicas de ganadería sostenible.

Los dos pozos pastorales fueron construidos en 2013 en Siramissé y Séféto y los Comités de gestión de los pozos se constituyeron en 2014. Los pozos pueden ser utilizados como abrevaderos por todos los animales sedentarios y transhumantes, a condición de que tengan la cartilla de vacunación en regla y si el propietario paga la cuota. Esta cuota es más económica si el propietario del ganado es miembro de la asociación o de la cooperativa que gestiona los pozos. Los Comités de gestión recibieron formaciones en gestión y gestionan el dinero de forma transparente. En Séféto, el comité eligió diversificar sus actividades y comprar pienso con el dinero de las cuotas, lo que no estaba previsto en el proyecto y muestra un alto grado de autonomía de estos Comités de Gestión. El pienso fue vendido menos caro que en el mercado y permitió al comité conseguir 27.500F de beneficio. Los pozos funcionan correctamente y por el momento el caudal es suficiente para todos los rebaños. Es importante subrayar el hecho de que esta actividad beneficia a los ganaderos transhumantes que es un colectivo difícil de alcanzar a través de proyectos de desarrollo.

Los dos almacenes para el forraje fueron puestos en marcha en 2013 en Nafadji y Néguebougou y cada uno recibió 4 toneladas de alimento (pienso y salvado de cereales). MPDL apoyó la creación de Comités de gestión en 2014. El almacén de Néguebougou consiguió vender todos los sacos de alimento a precios de mercado. MPDL puso en contacto al comité del almacén con una fábrica de pienso con sede en Kita que les abastecía a un precio más interesante que el precio de mercado. Por su parte, el almacén de Nafadji vendió mucho más fácilmente el pienso que el Bounafama (salvado de cereales), ya que la población lo asimilaba al salvado de mijo, vendido en el mercado a un precio más bajo. Por esta razón, el banco comprará solo pienso la próxima temporada. Para atraer a clientes, el banco decidió dar una parte de los sacos por medio de créditos, no habiendo la totalidad sido aún devuelta por todos los beneficiarios. El almacén de Nafadji encontró así ciertas dificultades menores que ha sabido solucionar gracias al apoyo de la labor de facilitación de MPDL, que propusieron revisar el precio de venta.

Finalmente, los módulos de formación fueron impartidos sobre técnicas de producción y conservación del forraje, técnicas de construcción de parques mejorados y desparasitado de rumiantes. Un total de 296 personas asistieron a estas formaciones, que fueron realizadas en enero-febrero de 2014 por los servicios técnicos de ganadería. Cada beneficiario ha formado posteriormente a dos personas más. De esta manera, el proyecto ha beneficiado a un total de 888 personas: 296 que recibieron directamente la formación y 592 que se beneficiaron de la multiplicación de la formación. Así, en el pueblo de Néguebougou, 49 personas fueron formadas por MPDL en la construcción de parques mejorados. En el momento de la evaluación, esas mismas personas habían formado ya a más de 100 personas en el pueblo y tenían 30 peticiones de formación en espera que tenían intención de realizar en el mes de marzo de 2015. Las personas formadas ya comenzaron a replicar las técnicas, principalmente aquellas que poseen bueyes para el trabajo y las que practican el engorde (bovino u ovino). En Néguebougou el equipo de evaluación ha podido visitar 9 parques mejorados y 7 silos de ensilaje para la producción de paja enriquecida con urea. Aquellos que ya utilizaban la paja

enriquecida con urea habían visto los beneficios: los bueyes trabajaban mejor y las vacas producían más leche. En Nafadji, el equipo de evaluación no observó silos de ensilaje, pero pudo visitar 9 parques hechos a base de madera seca. Estos parques no cumplían todos los criterios/requisitos para una buena instalación de parque mejorado, ya que la valla debía ser de arcilla, pero se trataba de un parque que mejora la gestión del ganado y de la materia orgánica producida. El equipo de MPDL realizó un seguimiento de los ganaderos e inventarió 140 ganaderos que practican hoy en día las técnicas aprendidas.

→ El primer resultado ha sido alcanzado: los 2 pozos pastorales funcionan correctamente y benefician a los aldeanos y a los transhumantes. Los 2 almacenes para el forraje han sido puestos en marcha y funcionan, aunque aún necesitan apoyo de MPDL para reforzar su gestión. Al menos 888 ganaderos se han beneficiado de las formaciones sobre ganadería, estando previsto inicialmente formar a 390 personas. Estas formaciones les permiten mejorar la gestión del ganado y en particular permiten mejorar la alimentación del mismo, que es un aspecto crítico en la región. Ya hay 140 beneficiarios que aplican los nuevos conocimientos adquiridos.

El segundo resultado « Reforzada y sensibilizada la población del Círculo de Kita sobre una buena gestión de los recursos naturales » debía inicialmente apoyarse en las actividades de sensibilización, en la creación de un comité GRN piloto y en la elaboración de un convenio local de GRN. MPDL decidió cambiar el enfoque de este resultado en 2013 para extenderlo de una sola comuna piloto, a todas las comunas de la zona de intervención. MPDL tomó esta decisión porque es más pertinente trabajar la gestión de recursos naturales sobre una zona extensa que forma una unidad natural. Si MPDL hubiera trabajado la GRN sobre una sola comuna, ésta podría haber tenido dificultades a la hora de poner en marcha determinadas acciones, sobre todo sanciones, sin que las comunas adyacentes participasen.

Las actividades comenzaron en 2014.

En lo que se refiere a la creación de comités GRN, MPDL ha acompañado a la formación de 36 comités GRN comunales en las 6 comunas de intervención del proyecto. Los miembros de los comités se han beneficiado de formaciones sobre los reglamentos en GRN, gestión de conflictos derivados de la gestión de los recursos naturales y sobre vida asociativa. Los efectos logrados por estos comités son reseñables en relación al tiempo transcurrido: éstos desempeñan un papel esencial en la gestión de conflictos en los pueblos. Durante la estación lluviosa (período de actividades agrícolas), los comités impulsaron que el ganado estuviera atado e instalaron un refugio para encerrar a los animales sueltos por sus dueños y así evitar que entraran en los campos e hicieran destrozos. Los propietarios de estos animales deben pagar una multa para recuperarlos. Gracias a esta especie de “grúa de animales”, los comités se autofinancian y las zonas de cultivo cercanas a las casas, pueden ser cultivadas de nuevo. Los comités definieron las zonas de paso para que los animales puedan llegar a los puntos de agua y a las zonas de pasto sin pasar por encima de los campos. También vigilan la quema de bosques, la tala de árboles y la recogida de frutas y miel. Ciertos miembros ayudan también a la gestión de conflictos entre esposas o con el marido. Todos los pueblos visitados aseguraron que los comités les habían permitido resolver sus conflictos sin necesidad de acudir a las fuerzas del orden.

Tabla 2. Miembros de los comités GRN comunales

Comuna	Nº de miembros	Nº de hombres	% de hombres	Nº de mujeres	% de mujeres
Séfétó Oues	24	21	87,5	3	12,5
Dindanko	13	10	76,9	3	23,1
Djougoun	31	27	87,1	4	12,9
Krounikoto	27	24	88,9	3	11,1
Guémoukouraba	28	24	85,7	4	14,3
TOTAL	123	106	86,2	17	13,8

En lo que concierne a la representación de las mujeres, la mayor parte de los miembros de los comités comunales son hombres pero hay que señalar la presencia de mujeres, teniendo en cuenta el contexto de Mali, que es poco favorable para la participación de las mujeres en las organizaciones mixtas. Cada comité comunal tiene entre 3 y 4 mujeres, lo que representa un 13,8% de mujeres de media (entre un 11 y un 23% según los comités)¹. En los comités de los pueblos, el número de mujeres es más alto: en el comité de Damina 14 de los 30 miembros son mujeres y el comité de Sitakoto cuenta con 15 mujeres, teniendo un total de 30 miembros. Los miembros de los comités de los pueblos dicen haber entendido, gracias a las actividades de sensibilización de MPDL, que es importante hacer participar a las mujeres y escucharlas.

Testimonio de un miembro del Comité GRN de Damina

« Gracias a la tarea de sensibilización de MPDL sobre los derechos y deberes de las mujeres, hemos entendido que las mujeres son honestas, resistentes y saben ser responsables cuando se les confían tareas. Hemos comprendido también que cuando la mujer participa en los comités, se beneficia toda la familia »

Respecto a la elaboración de la Convención para la buena gestión de los recursos naturales, MPDL organizó encuentros entre los comités, el servicio técnico de aguas y bosques y las administraciones locales para acompañarles en la elaboración de los Convenios GRN comunales y el Convenio de GRN de las zonas bajas del Kaarta. Los comités de los pueblos han participado de este modo en 3 encuentros, enviando cada uno 2 mujeres y 2 hombres para representarlos en los debates. La elaboración del Convenio GRN de las zonas bajas del Kaarta finalizó en junio 2014. Las 6 comunas validaron el convenio y los planes de acción medio ambiental. La validación oficial del plan de acción medio ambiental y del convenio por la región debía haber tenido lugar en julio de 2014 en Kita. Sin embargo, el prefecto estuvo ausente durante 2 meses y después fue trasladado, lo que retrasó la validación final.

En relación a la sensibilización sobre la gestión de recursos naturales, MPDL organizó 57 representaciones teatrales en 41 aldeas pertenecientes a 6 comunas de Kaarta². Los temas tratados en materia de gestión de recursos naturales fueron: las consecuencias de la quema de bosques y de la tala abusiva de madera; las ventajas de proteger la fauna y la flora; los riesgos de explotar las orillas y el cauce

¹ MPDL se había fijado como objetivo que los comités GRN contaran al menos con un 20% de mujeres, lo cual era un indicador ambicioso.

² MPDL había previsto inicialmente realizar 20 representaciones.

de los ríos. La evaluadora constató que los lugareños habían comprendido el mensaje transmitido en los sketches y que habían apreciado mucho esta actividad. Cada representación teatral estuvo acompañada de un juego para ver el nivel de comprensión de los lugareños. Ésta consistía en unas preguntas sobre las materias de la sensibilización, que premiaba a los que mejor las contestaban: los premios consistían en un hornillo mejorado, una radio y un kit de lavado de manos. La utilización del horno contribuye considerablemente a la disminución del uso de madera como combustible, la radio permite escuchar las noticias y el kit de lavado de mano permite asegurar la higiene de los alimentos.

También estaba previsto difundir 30 debates de radio y 90 mensajes para sensibilizar a la población sobre la quema de bosques y sobre los conflictos entre los ganaderos y los cazadores. Un debate de radio sobre la GRN y sobre género fue organizado en Kourounikoto con el apoyo de un periodista. Los temas tratados en GRN fueron la degradación de la naturaleza, la quema de bosques, las importantes consecuencias de las malas prácticas del hombre sobre la fauna y la flora, la tipología de los recursos naturales, las posibles soluciones para la salvaguardia de las especies de fauna y flora, etc. Las personas que participaron en estos debates fueron los elegidos por las comunas (hombres y mujeres); en concreto, el regidor de la alcaldía Kourounikoto, el representante del servicio de la protección de la naturaleza, los locutores de radio Baoulé de Kourounikoto, las representantes de la asociación de mujeres de Kourounikoto, el jefe de la aldea y los consejeros de Kourounikoto, los representantes de los miembros de los comités de gestión GRN de Kourounikoto y los representantes de los jóvenes. Este debate fue difundido posteriormente 41 veces por la radio de Kourounikoto, que tiene cobertura en 85 km de la zona del Kaarta y cubre por tanto la zona de intervención del proyecto. Dos radios locales de Kita (radio Kayira y la Voz de los jóvenes) montaron un mensaje de sensibilización de 8 minutos que difundieron cada día durante 2 meses para alcanzar un total de 90 difusiones del mensaje.

Todos los aldeanos encontrados durante la evaluación dicen haber visto los sketches y haber escuchado los debates en la radio. Son capaces de explicar los mensajes escuchados y afirman que estas actividades habían sido muy útiles para comprender mejor los conflictos entre agricultores, ganaderos y cazadores, así como la importancia de preservar el medio ambiente.

→Las actividades de GRN tuvieron mayores efectos de lo previsto: los comités fueron creados en toda la zona de intervención, a nivel de las comunas y de las aldeas. A día de hoy estos comités funcionan y son autosuficientes económicamente. Desempeñan un papel esencial en la resolución de conflictos entre ganaderos y agricultores y se han convertido en instancias de conciliación para resolver problemas familiares. Un convenio de GRN de las zonas bajas del Kaarta fue formulado con participación de las mujeres y sólo espera la validación por el prefecto. MPDL realizó más actividades de sensibilización que las previstas inicialmente (57 representaciones teatrales en lugar de 20 y 41 emisiones del debate por radio en vez de 30).

El tercer resultado « Puesta en marcha actividades de transformación de la producción animal y generadoras de ingresos gestionadas por mujeres» se basa en la creación de 4 unidades de engorde ovino (equipamiento y formación) y de 4 fondos de avicultura mejorada (equipamiento y formación). Estaban también previsto que se impartieran formaciones en técnicas de transformación de la leche.

Las actividades de engorde ovino comenzaron en 2014 en 4 pueblos de la zona de intervención (Siramissé, Néguebougou, Nafadko y Mansala). Estas actividades debían haber sido puestas en marcha en 2013, pero los precios agrícolas sufrieron variaciones extraordinarias en 2013 tras la crisis alimentaria y nutricional de 2011-2012 y como consecuencia del conflicto en el norte del país. Por resta razón, MPDL decidió esperar a 2014 para poner en marcha las unidades de engorde ovino y de avicultura mejorada. Esta decisión permitió esperar a que los precios de los mercados locales se estabilizaran y que las actividades tuvieran de este modo más posibilidades de ser exitosas.

MPDL llevó a cabo formaciones sobre la técnica de engorde ovino (tratamiento, alimentación, desparasitaje de los animales) en febrero de 2014. La selección de las futuras beneficiarias se hizo siguiendo el método Análisis Económico de los hogares, que consiste en hacer la selección de los hogares de manera participativa sobre la base de criterios de vulnerabilidad y así poder determinar cuáles son las mujeres más vulnerables. Entre los criterios de vulnerabilidad se encuentran la producción, la superficie sembrada, el equipamiento agrícola, el ganado, el tamaño del hogar, la mano de obra, los medios de transporte disponibles y el stock de alimentos disponible. Un convenio fue firmado en julio de 2014 por la asociación beneficiaria, MPDL y el consejo comunal. 200 ovejas fueron vacunadas y desparasitadas antes de ser entregadas a las beneficiarias de las cuatro aldeas. Una vez las beneficiarias recibieron su oveja, se comprometieron a encargarse de su alimentación y de los costes de salud. Tienen al menos 6 meses para vender el animal y reembolsar el crédito que es de 40.000F por cabeza. MPDL aconsejó a las beneficiarias de la primera ronda vender su oveja a los 3 meses, para que pudieran aprovechar la fiesta de Tabaski (5 de octubre de 2014), ya que para la celebración de la misma los musulmanes sacrifican una oveja y los precios del ganado ovino aumenta considerablemente. Las ovejas se vendieron entre 45.000F y 65.000F, la mayoría se vendieron a 60.000F. Según la información proporcionada por MPDL, las 106 mujeres que vendieron su OVINO en noviembre y diciembre de 2014 recibieron de media 59.561F por animal, lo que corresponde a un beneficio de 19.561F después de devolver el crédito. De manera más detallada, generaron los ingresos siguientes: 21.250F en Néguebougou; 13.500F en Nafadji; 18.000F en Siramissé y 19.200F en Mansala³.

Para garantizar una buena gestión de las unidades de engorde, los agentes vacunadores formados por MPDL pasaron cada 15 días a examinar los animales y tratarlos en caso de que hiciera falta. Además, MPDL puso en marcha un comité de gestión responsable del seguimiento sanitario de los animales. Cada vez que un animal está enfermo, los beneficiarios deben informar inmediatamente al presidente del comité y al agente del servicio veterinario para que pasen a ver al animal y a tratarlo (vacunación, medicación). A pesar de estas precauciones, durante la primera tanda 28 mujeres perdieron su animal. Parece que el exceso de humedad durante el invierno favorece la aparición de enfermedades y aumenta las tasas de mortalidad. Se decidió de común acuerdo entre los diferentes actores implicados no pedirles el reembolso del crédito, ya que ellas habían procurado cuidados suficientes a sus animales y formaban parte de las mujeres más vulnerables del pueblo.

³ El equipo de evaluación tuvo acceso a los datos de noviembre y diciembre de 2014 sobre el seguimiento de ingresos generados por el engorde ovino. Se trata de los ingresos generados por 106 mujeres, habiendo 320 beneficiarias (lo que supone un tercio de las beneficiarias): una cifra suficientemente significativa para ser tomada en cuenta en la evaluación.

La segunda tanda de beneficiarias comenzó en enero de 2015 con 120 mujeres que recibieron un ovino. La repartición de los animales entre las asociaciones se hizo en función del número de mujeres en la asociación y priorizando las más vulnerables (viudas, aquellas a las que les hacía falta mano de obra para los trabajos campestres o con una falta de actividades generadoras de ingresos).

Tabla 3. Beneficiarias de las unidades de engorde ovino

Pueblo	Nº de beneficiarias fase 1	Nº de muertes de animales	Nº de animales vendidos	Tasa de devolución	Nº de beneficiarias 2ª fase
Nafadji	52	5	47	90,38%	32
Mansala	43	11	32	74,42%	18
Néguébougou	62	1	61	98,39%	50
Siramissé	43	11	32	74,42%	20
Total	200	28	172	86%	120

Las actividades concernientes a la avicultura mejorada empezaron de igual modo en 2014 en 4 pueblos de la zona de intervención (Madina, Niagané, Damina y Sitakoto). Las beneficiarias fueron formadas en enero de 2014 en la construcción de gallineros, alimentación de las aves de corral y vacunación. Un protocolo fue firmado por las tres partes. 200 pollos y 1000 gallinas fueron vacunados y desparasitados antes de ser distribuidos a las 200 beneficiarias seleccionadas de manera participativa entre las personas más vulnerables de los 4 pueblos. Las gallinas fueron compradas con el apoyo de comités en los pueblos de alrededor. Cada mujer beneficiaria construyó un gallinero. Los miembros del comité de gestión supervisaron la construcción de los mismos para asegurarse de que se respetaban las normas (3x2 m² por 2m de alto, puerta no orientada al este y suficientes ventanas a una altura de 50cm del suelo). Estas dimensiones son muy diferentes de aquellas de los gallineros tradicionales que miden normalmente menos de 1 metro de alto y que no cuentan prácticamente con aberturas. Por el contrario los materiales utilizados sí que son similares, lo que permite a las beneficiarias apropiarse fácilmente de la técnica de construcción. Durante las visitas a terreno, la evaluadora constató que, de manera general, los gallineros se construyeron siguiendo las normas. La principal desviación encontrada fue que ciertos gallineros (11 de los 31 visitados) estaban demasiado bajos: medían alrededor de 1,60-1,70 metros de alto, mientras que el proyecto exigía 2 metros. Pero, según los técnicos del servicio de cría, eso no tenía consecuencias en la cría de las aves.

Tabla 4. Beneficiarias de la avicultura mejorada

Pueblo	Beneficiarias previstas	Nº de lotes entregados	% de entrega	Número de animales resultantes	Nº total de beneficiarias
Niagané	42	42	100	252	126
Madina	28	28	100	168	85
Damina	22	22	100	132	66
Sitakoto	8	8	100	48	23
Total	100	100	100	600	300

Una vez el gallinero construido, cada mujer recibió un pollo mejorado y 5 gallinas. Al cabo de 6 meses ella debía pasar un pollo y dos gallinas a otra mujer (es decir, la mitad de los animales recibidos). Esto se produjo en bucle hasta diciembre de 2014 y un total de 300 mujeres recibieron así una unidad de avicultura mejorada. Las beneficiarias pudieron además vender sus aves a comerciantes que se desplazan a los pueblos. Los gallos se venden a 2.500FCFA y las gallinas a 1.500FCFA. Según la información proporcionada por MPDL, las mujeres generaron de media un volumen de ingresos de 15.686 FCFA en Sitakoto, 7.517 FCFA en Madina y 5.813 FCFA en Niagané. De este modo, las beneficiarias de la avicultura mejorada generaron de media un volumen de ingresos de 6.920FCFA.

Es necesario subrayar que la cría de aves de corral exige un seguimiento sanitario importante para disminuir el factor mortalidad, que puede ser muy importante durante la estación de lluvias y en los períodos de fuerte humedad que caracterizan los cambios de estación. Todas las aves donadas por MPDL habían sido previamente vacunadas y una vez entregadas cada beneficiaria asumía las posteriores vacunaciones y los tratamientos. Por este motivo, MPDL formó a los lugareños sobre el seguimiento sanitario y sensibilizó a las beneficiarias sobre la importancia de los tratamientos. En Niagané, Madina y Sitakoto las beneficiarias dijeron haber vacunado y tratado a sus aves y la tasa de mortalidad se mantuvo baja (15% en Madina, 8% en Niagané, que son los pueblos que la evaluación visitó). En pueblo de Damina sufrió una epidemia en febrero de 2015. Parece que se trataba de la enfermedad de Gumboro según los síntomas descritos. Las beneficiarias informaron de ello tarde a MPDL y 8 de las 22 beneficiarias perdieron sus aves.

Por último, tuvieron lugar las **formaciones en transformación de la leche** en enero y febrero de 2014. 65 mujeres y 16 hombres fueron formados en Séféto y Niagané. Después de las mismas, las mujeres se organizaron para desarrollar actividades de venta de leche y fueron equipadas por MPDL. En Niagané tuvieron problemas con la conservación y no encontraron un local para la transformación de la leche, por lo que por el momento han parado la producción⁴. Sin embargo, en Séféto 15 mujeres continúan transformando la leche que venden en el pueblo. Gracias a los ingresos de las ventas, las mujeres pudieron donar 280.000FCFA como crédito a los miembros de la asociación, reembolsable con un interés de un 15% al año. Además, desde enero 2015, cada mujer que trabaja en la unidad de transformación de la leche recibe 2.500 FCFA al mes.

→Un total de 620 mujeres seleccionadas entre las más vulnerables se beneficiaron de unidades de engorde y cría ovino y avícola. Fueron formadas y recibieron las unidades de engorde y cría tal y como estaba previsto. Las devoluciones de animales y de préstamos se realizaron correctamente. Ciertas beneficiarias todavía deben mejorar el seguimiento sanitario de sus animales: MPDL continuará realizando acompañamiento durante los próximos años en el marco del nuevo convenio AECID. MPDL a impartido también cursos de transformación de leche y actualmente 15 mujeres han desarrollado una actividad generadora de ingresos gracias a estas formaciones.

El resultado cuarto « Reforzada la gestión de 15 asociaciones de base del Círculo de Kita » se basa en la alfabetización inicial de 600 miembros de las

⁴ La evaluadora no se reunió con ellas y no sabe qué tienen previsto para retomar la actividad.

asociaciones, en la organización de la jornada de la alfabetización y en la formación de las asociaciones en gestión asociativa.

En relación a la alfabetización inicial, los cursos de alfabetización duran de enero a abril. Se crean centros en determinados pueblos y un formador de la AFLN se hace responsable del manejo de los cursos para un grupo de como máximo 30 personas. En cada jornada se imparten 3 horas de curso: una hora y media de lectura y escritura y otra hora y media de cálculo. Se trata de una fase inicial de aprendizaje para adquirir conocimientos instrumentales (lectura, escritura, cálculo). Esta formación debe también promover actitudes, comportamientos y competencias que favorezcan el bienestar de la población y el desarrollo de la comunidad. La AFLN ha puesto en marcha dos tipos de centros:

- los centros SA (Seguridad Alimentaria), en los que los temas de aprendizaje tienen relación directa con la seguridad alimentaria y la producción agrícola. Éstos completan las actividades del primer resultado.
- Los centros MGF (Mutilación genital femenina), en los que los temas de aprendizaje tienen relación directa con la ablación, práctica muy extendida en Mali que constituye un problema de salud pública y que atenta contra los derechos de la niña y de la mujer. Éstos completan las actividades del resultado de género.

A lo largo del proyecto, según la información proporcionada por la AFLN y MPDL, 735 personas, de las cuales 584 eran mujeres, participaron en las formaciones de alfabetización inicial impartidas por la AFLN. 470 participantes, de los que 377 eran mujeres, pasaron el examen final.⁵ Las personas formadas fueron seleccionadas por MPDL entre los miembros de las asociaciones que participan en el proyecto.

En cuanto a la jornada de la alfabetización, MPDL acompañó a AFLN en la organización de la misma en 2013. La AFLN invitó a miembros de los pueblos en los que interviene el proyecto, a las autoridades administrativas, a los alcaldes, al presidente del consejo del círculo, a los servicios técnicos (la Academia, el CAP) y a los grupos artísticos/teatrales. Se realizó actividad de sensibilización sobre la importancia de la alfabetización y el riesgo del analfabetismo. Del mismo modo se celebró una conferencia sobre la perpetuidad de la alfabetización.

Por último, la AFLN realizó también formaciones en gestión asociativa destinadas a miembros de las asociaciones. Los temas de formación sobre vida asociativa fueron: la historia del movimiento asociativo en Mali; la cooperativa; la gestión administrativa; la gestión de recursos humanos; la gestión financiera y los instrumentos de gestión de MPDL. Entre 2013 y 2014, 411 personas fueron formadas, siendo el 77% mujeres⁶. A día de hoy, las organizaciones de base han mejorado su funcionamiento, de modo que el indicador se ha cumplido -10 de las 17 asociaciones apoyadas por el proyecto mantienen reuniones regularmente-

→ 735 personas, de las cuales el 79% eran mujeres, participaron en la alfabetización entre 2013 y 2014, lo cual supera el objetivo marcado que era de

⁵ MPDL se había fijado como objetivo que 600 miembros de las asociaciones, de los cuales el 50% fueran mujeres, participaran en las formaciones de alfabetización inicial y que 300 personas pasaran el examen final.

⁶ MPDL había previsto que el 50% de los beneficiarios de esta formación fueran mujeres, lo que suponía 195 personas.

600 personas siendo el 50% de las mismas mujeres. 470 participantes aprobaron el test de alfabetización final, siendo el objetivo fijado de 300 personas. 411 miembros de asociaciones, de los cuales el 77% eran mjeres, recibieron una formación sobre vida asociativa con el fin de reforzar la gestión de las asociaciones beneficiarias del proyecto. A día de hoy, las organizaciones de base han mejorado su funcionamiento

El resultado de género « Sensibilizados hombres y mujeres de Kita sobre derechos de la mujer y cambio de comportamiento en las relaciones entre sexos » se apoyó en representaciones teatrales en los pueblos sobre temáticas de género, la organización de conferencias sobre género y la realización de debates en la radio.

57 representaciones teatrales fueron realizadas en los pueblos de la zona de intervención, si bien en un principio solo estaba previsto realizar 15 representaciones. Previamente a representar la obra en los pueblos, el grupo de teatro realizó simulaciones ante los técnicos de MPDL para garantizar que el mensaje transmitido se correspondía con los objetivos del proyecto. En cada pueblo, las representaciones teatrales se hicieron durante dos días, lo que permitió al grupo tener tiempo de tratar temas sobre la protección del medio ambiente y sobre género. Los temas tratados en materia de género eran: los derechos y deberes de las mujeres; el liderazgo femenino; y la participación de las mujeres en el proceso electoral. En el marco de estas representaciones cobró particular relevancia explicar la importancia de integrar a las mujeres en los comités GRN. Una vez terminados los sketches, los animadores de MPDL hacían preguntas a los asistentes y los ganadores podían llevarse radios, hornos y kits de lavado de manos. La evaluadora constató que todos los habitantes de los pueblos habían comprendido el mensaje transmitido además de valorar muy positivamente la actividad.

Testimonios sobre los mensajes aprendidos en las actividades de sensibilización de género

« Hemos entendido que todo lo que el hombre hace, la mujer es también capaz de hacerlo. Ella es igual de inteligente que el hombre. El desarrollo del pueblo depende también de nosotras las mujeres. » (Participantes en las formaciones de engorde/cría en Néguebougou)

« Nosotras tenemos una mejor posición que los hombres para defender a las mujeres y nosotras podemos también ser alcaldesas como los hombres» (Comité de gestión de engorde ovino en Nafadji)

Respecto a los días conmemorativos sobre la situación de las mujeres, MPDL apoyó a la CAFO en 2014 en la organización de conferencias y ceremonias en el día de la mujer el 8 de marzo y en la jornada panafricana de las mujeres el 31 de julio. Además, la CAFO organiza una conferencia en relación con el tema nacional de la jornada, elegido por el Ministerio de promoción de la Mujer. Así, el día internacional de la mujer celebrado el 8 de marzo tuvo como tema « La paz y la reconciliación: retos y apuestas para una participación mayor de las mujeres ». En cuanto a la jornada panafricana de las mujeres del 31 de julio de 2014, se centró en el papel de las mujeres y las niñas en la educación, la ciencia y las nuevas técnicas para un Renacimiento Africano.

En lo concerniente a los debates sobre género, un debate tuvo lugar con el apoyo de un consultor periodista y con la participación de los elegidos de las comunas, el regidor de la alcaldía, las autoridades tradicionales, los agentes de aguas y bosques, los representantes de las asociaciones de jóvenes y las representantes de la asociación de mujeres de Kourounikoto. Este debate trató la GRN y el género. En lo que respecta al género, los temas tratados fueron: la escolarización de las niñas, el matrimonio forzado, el matrimonio precoz, las consecuencias negativas de la ablación o las mutilaciones genitales femeninas, el papel y la responsabilidad de las mujeres, el ligerazgo femenino y el proceso electoral. Este debate fue difundido 41 veces en la radio de Kourounikoto que cubre la zona de intervención. En un principio estaba previsto difundir solo 12 debates sobre género en la radio.

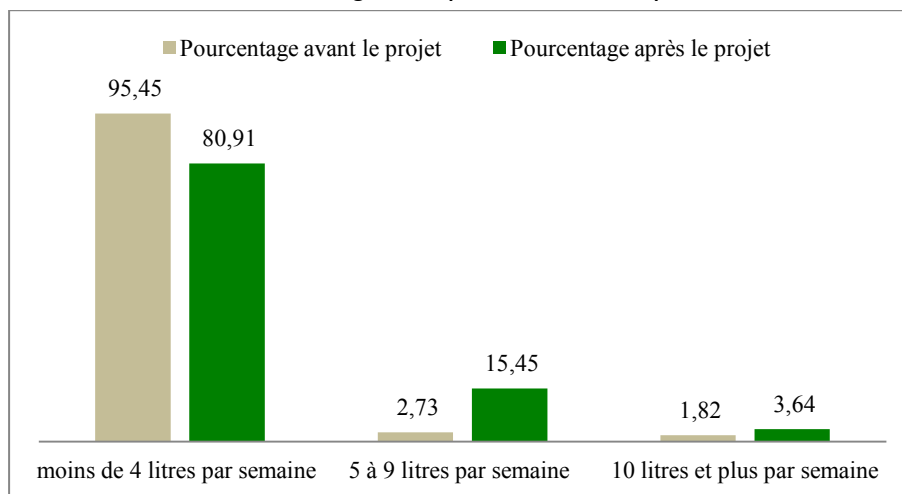
Todas las actividades planificadas fueron por tanto realizadas. Los indicadores de los cinco resultados de la matriz de planificación han sido todos alcanzados e incluso han sido sobrepasados en el resultado segundo en relación con la gestión de recursos naturales y en el resultado de género.

En relación a los indicadores del objetivo específico y el objetivo general del proyecto, MPDL decidió realizar encuestas complementarias al finalizar el proyecto para poder medir estos indicadores que son los siguientes:

- un aumento del 10% en el consumo de leche y carne en los 13 pueblos de intervención.
- un aumento en los ingresos anuales de 40.000F/año para las 320 beneficiarios del engorde ovino y 15.000F/año para las 300 beneficiarias de la avicultura.

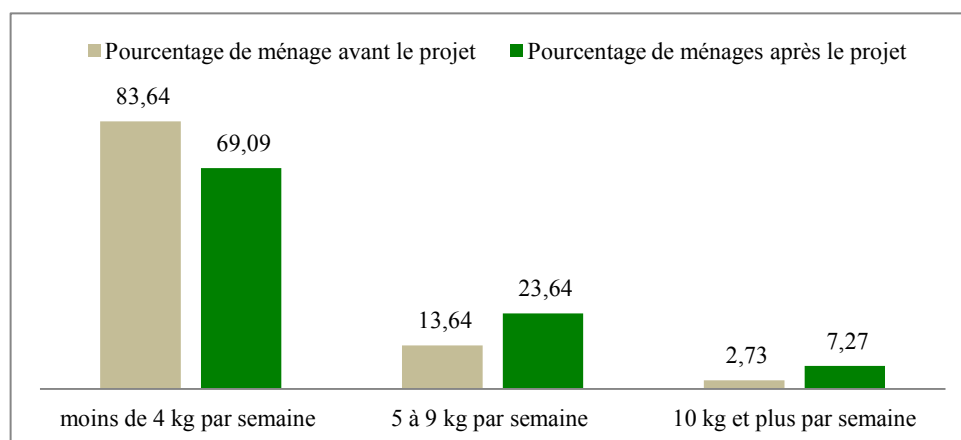
Para medir el aumento del consumo de leche y carne, MPDL realizó una encuesta a 110 hogares de Séféto y Niagané. Según la información obtenida, los hogares aumentaron de media su consumo de leche en un 121% (pasando de un consumo medio de 1,60L por semana a un consumo de 3,55L por semana). El 15% de los hogares pasaron de consumir menos de 4 litros por semana a consumir entre 5 y 9 litros. Además, la frecuencia aumentó mucho: antes del proyecto solo el 45% de los hogares consumía leche varias veces por semana, mientras que a día de hoy el 90% de los hogares dice consumir leche varias veces por semana.

Figura 1. Distribution des ménages enquêtés selon la quantité de lait consommé



De la misma manera, los hogares aumentaron de media su consumo de carne en un 47%, pasando de un consumo de 2,16 kg/semana a 3,18 kg/semana. Antes del proyecto, cerca del 84% de los hogares encuestados consumían menos de 4kg de carne por semana. Esta cifra disminuyó al 69% de los hogares.

Figura 2. Distribución de los hogares encuestados según la calidad de la carne consumida



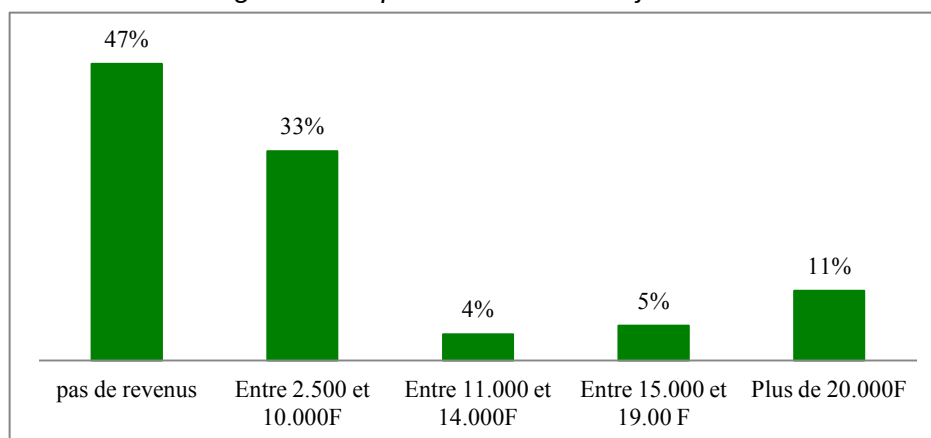
→ Según la información proporcionada por MPDL, el primer indicador del objetivo específico y del objetivo general ha sido alcanzado: la población de la zona de intervención ha aumentado su consumo de leche y carne en más de un 10%: el consumo de leche ha aumentado un 121% y el de carne un 47%. Las actividades puestas en marcha por MPDL han favorecido sin ninguna duda la consecución de este indicador.

Para medir el aumento de los ingresos anuales de las beneficiarias del engorde ovino y de la avicultura, MPDL realizó igualmente encuestas complementarias las mismas una vez el proyecto había finalizado.

Las beneficiarias de la avicultura mejorada aumentaron sus ingresos anuales en 6.920FCFA de media, sabiendo que estaban previstos unos beneficios de al menos

15.000FCFA por año. Esta cifra esconde disparidades entre las beneficiarias, puesto que 34 mujeres no generaron ningún ingreso y 24 mujeres solo generaron entre 2.500 y 10.000F. Solo 12 mujeres tuvieron ingresos superiores a los 15.000F.

Figura 3. Distribución de los beneficiarios encuestados en función de los ingresos generados por la avicultura mejorada



Estas cifras inferiores a lo que había sido planificado pueden explicarse por el hecho de que el principio de la avicultura fue atrasado con el fin de esperar a la estabilización de los precios agrícolas. Las beneficiarias no tuvieron por tanto el tiempo de consolidar sus conocimientos en seguimiento sanitario y la mortalidad de las aves fue relativamente alta. MPDL identificó esta dificultad y decidió continuar acompañando a las beneficiarias en las próximas campañas.

Respecto a las beneficiarias del engorde ovino, aumentaron sus ingresos en 19.561F de media, lo cual es inferior al indicador previsto inicialmente que indicaba un aumento de 40.000F en los ingresos anuales gracias a la actividad de engorde. De nuevo, esta actividad comenzó tardíamente debido a que los precios agrícolas habían sido perturbados por los conflictos en el norte y la crisis alimentaria de 2011-2012. MPDL ha previsto seguir acompañando a las mujeres en esta actividad en las próximas campañas con el fin de mejorar su gestión de la alimentación y del seguimiento sanitario.

→El segundo indicador del objetivo específico y del objetivo general no ha sido por tanto logrado: los ingresos de las mujeres han aumentado pero no tanto como MPDL había previsto inicialmente. Hay que señalar que las actividades generadoras de ingresos comenzaron tarde debido a la inestabilidad de los precios agrícolas y se encuentran aún en una fase de consolidación.

3.4. Análisis de la eficiencia de la intervención

El proyecto AACID 2011 fue aprobado en junio de 2011 y comenzó en diciembre de 2012. Su duración era de 24 meses con un presupuesto total de 390.712€. La subvención de la AACID alcanzaba los 283.328€. MPDL solicitó una ampliación de 3 meses hasta el fin de febrero de 2015 que fue aprobada y que ha permitido a MPDL acabar la totalidad de las actividades previstas. El presupuesto ejecutado corresponde al presupuesto aprobado. De esta manera, el proyecto se ha ejecutado en su totalidad en 27 meses con un presupuesto que se ha mantenido similar al presupuesto inicial: los plazos previstos se han respetado por tanto de manera razonable.

Para garantizar que los costes y los tiempos se adecuasen a las actividades y los resultados fijados, MPDL elaboró en 2013 un manual de gestión del personal y un manual de gestión contable y financiera: estos manuales presentan los procedimientos de MPDL en relación con la gestión de recursos humanos y los presupuestos en Mali, teniendo en cuenta las exigencias de los donantes y adaptándose a la realidad maliense.

En cuanto a la gestión contable y financiera, para compras estrictamente inferiores a 50.000F (77€), el procedimiento era el de compra directa a partir de la lista de proveedores con los que MPDL trabaja habitualmente. El personal de MPDL hace la solicitud al responsable administrativo de la base indicándole las características de los productos que desea y aportando 3 facturas proforma. El responsable administrativo valida la solicitud, emite el cheque y pide al logista realizar la compra. Para cantidades superiores a 50.000F, el procedimiento normalmente es el de una licitación restringida.

MPDL decidió seguir el procedimiento restringido para los tres principales contratos del proyecto que son los siguientes:

- la construcción de 2 almacenes de forraje en Néguebougou y Nafadji con un contrato firmado el 18/04/2013
- la construcción del pozo de pastoreo de Siramissé con un contrato firmado el 18/04/2013
- la construcción del pozo de pastoreo de Séfeto con un contrato firmado el 18/04/2013

Para cada contrato, MPDL seleccionó de 6 a 10 empresas y las invitó a presentarse. Las empresas invitadas recibieron los pliegos técnicos preparados por el ingeniero de infraestructuras. Una vez recibidas las ofertas, la comisión interna de MPDL se reunió para seleccionar a la empresa. La comisión de selección se reunía en Bamako y estaba constituido por el ingeniero, el Jefe de Misión y el administrador de misión. MPDL eligió seguir los procedimientos restringidos, ya que se trata de procedimientos rápidos que permiten recibir ofertas de las empresas con la solvencia técnica necesaria para llevar a cabo el trabajo solicitado. Este procedimiento permite igualmente garantizar mejor la concurrencia competitiva entre las empresas que el procedimiento abierto, ya que la posibilidad de colisión entre empresas se elimina. Hay pues un buen equilibrio entre eficiencia y transparencia.

En lo que a la supervisión de las obras respecta, el ingeniero realizó al menos dos visitas mensuales. Además, éste se encarga de formar a varios habitantes de los pueblos en supervisar la mezcla de cemento, que es un punto crítico para la calidad de los ladrillos. Los Servicios Técnicos debían igualmente realizar un seguimiento mensual de las obras pero no ha sido siempre el caso. Sin embargo sí participaron en las recepciones provisionales y definitivas de las obras, junto con los jefes de los pueblos, los alcaldes y los presidentes de las asociaciones.

En cuanto a los servicios, las compras más importantes han sido las dotaciones de material. La mayor parte de las compras han sido por cantidades inferiores a 5 millones de FCFA y MPDL las ha realizado por medio del procedimiento restringido a partir de la lista de proveedores de que dispone la ONG, proveyendo al menos tres facturas.

Para profundizar en la evaluación del uso de los recursos financieros, se ha considerado oportuno analizar los costes unitarios de diferentes bloques de actividades del proyecto, los cuales se presentan en la tabla siguiente.

Principales actividades del proyecto		Coste total	Coste unitario	Costes incluidos
Construcciones	Puesta en marcha de pozos pastorales	39.429 €	19.715 € por pozo	- Estudios, construcción y equipamiento de los pozos - Seguimiento y apoyo a los Comités de gestión
	Puesta en marcha de bancos de alimentos	13.652 €	6.826 € por banco	- Construcción, equipamiento y capital semilla de los bancos - Seguimiento y apoyo a los Comités de gestión
Actividades generadores de ingresos	Puesta en marcha de unidades de engorde ovino	11.006 €	34 € por beneficiaria	- Compra de animales y medicamentos, material de gestión del CG (3.698 € en total) - Gastos de formación por los servicios técnicos (5.544 € en total) - Gastos de seguimiento de las unidades por los servicios técnicos (1.764 € en total)
	Puesta en marcha de unidades de avicultura	11.709 €	37 € por beneficiaria	- Compra de animales y medicamentos, material de gestión del CG (4.900 € en total) - Gastos de formación por los servicios técnicos (6.809 € en total)
Formaciones	Formaciones en ganadería sostenible	19.611 €	22 € por beneficiario	- Honorarios y desplazamientos del formador - Material de apoyo de las formaciones (principalmente material de apoyo técnico)
	Formación en transformación de leche	6.049 €	75 € por beneficiario	- Honorarios y desplazamientos del formador y del experto en seguimiento - Material de apoyo de las formaciones y kit de transformación
	Alfabetización de miembros de las asociaciones	17.751 €	24 € por beneficiario	- Honorarios y desplazamientos de los formadores y sus supervisores - Material de apoyo y refrigerios de las formaciones - Seguimiento por parte del CAP 2
Actividades GRN	Puesta en marcha de comités de GRN	3.632 €	605 € por comuna	- Honorarios y desplazamientos de los formadores (GRN y gestión de conflictos) - Material de apoyo de las formaciones y de apoyo a la gestión de los CG - Gastos de intercambio de experiencias
	Elaboración de una convención de GRN	1.207 €	1.207 € en total	- Material de apoyo y catering para talleres de formulación - Gastos de difusión
Sensibilizaciones	Campaña de sensibilización por el teatro	26.830 €	235 € por representación	- Honorarios actores, director de teatro, desplazamientos tropa, etc. - Compra de camisetas promocionales
	Campaña de sensibilización por la radio	4.813 €	4.813 € en total	- Gastos del debate - Servicios de difusión de mensajes por 3 radios locales
	Organización de jornadas de conferencias	5.661 €	1.887 € por jornada	- Gastos de organización de la jornada de alfabetización - Gastos de organización de conferencias para el día de la mujer
ón del proye	Funcionamiento del proyecto	84.896 €	3.144 € por mes	- Alquiler oficina, equipamientos y material de oficina, etc. - Coche, combustible, seguros vehículos, etc.

				- Personal local asignado al proyecto
	Auditoria y evaluación final	8.750 €	8.750 € en total	- Auditoria del proyecto - Evaluación final

En cuanto a las construcciones, las actividades de puesta en marcha de los pozos pastorales han tenido un coste de 19.715 € por pozo y las actividades de creación de los bancos de alimentos para ganado han tenido un coste de 6.826 € por banco. Estos costes incluyen estudios previos, construcción de las infraestructuras, equipamiento y apoyo a los Comités de gestión. Tomando en cuenta el hecho que las construcciones se hicieron en sitios aislados y de difícil acceso y que para perforar el suelo y alcanzar las napas freáticas se necesitaron utilizar tecnologías caras tales como el uso de dinamitas, los costes manejados por MPDL se consideran como bajos. El hecho de haber seleccionado las empresas constructoras a través de un procedimiento restringido ha permitido trabajar con los mejores precios considerando los criterios requeridos por la zona.

En cuanto a las actividades generadoras de ingresos, la creación de 4 unidades de engorde ovino con 320 beneficiarias totales ha tenido un coste de 34 € por beneficiaria y la creación 4 unidades de avicultura con 300 beneficiarias totales ha tenido un coste de 37 € por beneficiaria. Estos costes incluyen la compra de los animales entregados a la primera ola de beneficiarias y los gastos de formaciones y de seguimiento. Así se considera que MPDL logró una eficiencia alta en este bloque de actividades. Eso fue posible porque desarrolló un mecanismo de compra eficiente y porque puso en marcha un sistema de retrocesión de animales (ya descrito en el apartado de evaluación de la eficacia) lo que permitió multiplicar el número de beneficiarias con la segunda ola de entregas. Igualmente las formaciones fueron impartidas por los servicios técnicos del Estado, lo que abarató los costes.

En cuanto a las formaciones, se pueden considerar tres bloques de actividades: primero las formaciones en ganadería sostenible que tuvieron un coste de 22 € por beneficiario, segundo las formaciones en transformación de leche con un coste de 75 € por beneficiario y tercero la alfabetización que tuvo un coste de 24 € por beneficiario de la formación (y 38 € por persona efectivamente alfabetizada). Las formaciones en ganadería sostenible (que agrupan las formaciones del primer resultado) tuvieron costes bajos porque MPDL desarrolló estrategias para multiplicar el numero de beneficiarios gracias a formaciones en cascada (como se describió en el apartado de evaluación de eficacia). Del mismo modo MPDL logró mantener costes de alfabetización bajos, y en particular el seguimiento realizado por el CAP no superan 13% de los costes de este bloque de actividades, lo cual es optimo. Finalmente las formaciones en transformación de leche tienen coste por beneficiario mucho mas alto. Eso se debe al hecho que se necesita una formación larga realizada por un formador experto en la materia, lo que incrementa de manera importante los costes por beneficiario. Así los honorarios del formador y del experto en seguimiento representan casi 80% de los costes totales de este bloque de actividades.

En cuanto las actividades de GRN, como ya se comentó en el apartado de eficacia se lograron resultados mucho mayor a lo que estaba planificado manteniendo el presupuesto inicial, lo cual aumentó la eficiencia de las actividades llevadas a cabo en GRN. En este sentido se ha calculado que el coste de creación, formación y seguimiento de los comités GRN ha sido de 605 € por comuna, sabiendo que en cada comuna se crearon 6 Comités de gestión a nivel de pueblos y un comité de gestión a nivel comunal. La elaboración de una convención GRN a nivel del Kaarta tuvo un coste de 1.207 € lo cual es muy bajo considerando que este documento fue consensuado entre representantes de las 6 comunas de

intervención, lo que ocasionó costes importantes de transporte para talleres de formulación.

En cuanto a las actividades de sensibilización en GRN y género, se trabajaron a través de tres metodologías: primero con un grupo de teatro lo cual tuvo un coste de 235 € por representación teatral, segundo a través de una campaña radial de sensibilización que tuvo un coste global de 4.813 €, tercero con la organización de jornadas que tuvieron un coste promedio de 1.887 € pro jornada. Las representaciones teatrales que se realizaban en los pueblos de la zona de intervención lograron mantener unos precios bajos porque se racionalizaron los viajes. Así el grupo de teatro tenía una ruta de pueblos identificada para minimizar los trayectos y se organizaban durante la misma visita las representaciones de sensibilización en género y en GRN, lo cual permitía proponer actividades a los pueblos durante dos noches consecutivas. La campaña radial permitió llegar a la población de todo el Circulo de Kita, se trabajó en particular con radios locales emitiendo en la zona de intervención del proyecto, Finalmente las jornadas tuvieron un precio relativamente estándar para este tipo de eventos en Malí : cabe señalar igualmente que los costes de viajes fueron relativamente altos ya que se tuvieron que desplazar diferentes autoridades y representantes de la región.

Finalmente en cuanto a la gestión de proyecto, los costes están de 3.144 € por mes (considerando un proyecto de 27 meses de duración) y representan 30% de la subvención acordada por la AACID. Estos costes agrupan gastos de oficina, coches, personal, etc. Se consideran como gastos reducidos considerando el gran numero de actividades realizadas, la diversidad de temas tratados y la importante extensión de la zona de intervención.

→MPDL desarrolló mecanismos para asegurar la optimización de recursos humanos, materiales y financieros que fueron puestos en práctica desde 2013. Estos mecanismos permitieron asegurar la realización de la totalidad de las actividades en los plazos previstos y con arreglo al presupuesto inicial. Los costes y los tiempos dedicados han sido por tanto apropiados para la consecución de los resultados fijados.

3.5. Análisis de la sostenibilidad de la intervención

A nivel político, la intervención tiene por objetivo mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos provenientes del engorde a través del reforzamiento de las capacidades de las asociaciones rurales, lo que concuerda con las políticas nacionales actuales. Éstas se basan principalmente en el Plan de Recuperación Sostenible de Mali 2013-2014, que considera que la seguridad alimentaria es una prioridad del gobierno maliense. A nivel local, los planes de desarrollo social, económico y cultural (PDSEC) y los planes de seguridad alimentaria (PSA) utilizados para la formulación de este proyecto continúan en vigor.

A lo largo del trabajo de terreno, la evaluadora se reunió con autoridades locales administrativas y tradicionales que afirmaron que el desarrollo de la ganadería, la gestión de los recursos naturales y el reforzamiento de las asociaciones son prioridades locales y que apoyan el programa. Los alcaldes y las autoridades tradicionales se implicaron en la gestión del proyecto y fueron informados de las actividades, deseando además continuar realizando seguimiento de las actividades para consolidar el trabajo realizado.

Del mismo modo, MPDL trabajó con los servicios descentralizados del Estado para garantizar una mejor viabilidad de las acciones. Los servicios de ganadería formaron a los agricultores y los servicios de aguas y bosques a los comités de gestión de recursos naturales. Se han firmado en cada caso convenios para especificar las actividades que debían ser realizadas por estos servicios y articular el seguimiento de las mismas han sido firmados con los servicios de aguas y bosques y los de ganadería. Estos servicios están encargados del seguimiento de la experiencia en los pueblos beneficiarios. El servicio de ingeniería rural se comprometió del mismo modo a hacer seguimiento técnico de las infraestructuras. Además, a fin de perpetuar las experiencias, MPDL ha incluido el seguimiento de las actividades del proyecto en el convenio anual que MPDL ha comenzado en 2015 (convenio sobre resiliencia principalmente financiado por la AECID con una duración de 4 años).

→La intervención concuerda con las políticas nacionales y locales. Las capacidades locales de las autoridades y de los servicios técnicos fueron utilizadas en la puesta en marcha del proyecto. Estos socios desean a día de hoy continuar apoyando los resultados obtenidos.

En cuanto a los socios directos de la intervención, MPDL trabajó con la CAFO de Kita y AFLN que ya habían colaborado en acciones anteriores. En particular, MPDL recibió financiación de la AACID en 2010 para reforzar la CAFO con formaciones y apoyo a la elaboración de un plan estratégico de la asociación. Estaba previsto que posteriormente la CAFO de Kita aumentara su participación en las actividades del proyecto financiado por la AACID en 2011 (el que ahora se evalúa) y que pudiera poner en práctica de manera autónoma las actividades del resultado de género. Sin embargo, la CAFO solamente ha llevado a cabo las actividades de los días conmemorativos en Kita y MPDL ha tenido que organizar los debates de radios y las representaciones teatrales en el Kaarta. Así, aunque MPDL ha continuado reuniéndose regularmente con la asociación para concienciarla sobre la importancia de su participación, la CAFO no se ha implicado suficientemente en el proyecto, en particular en las actividades llevadas a cabo en el Kaarta. La CAFO solo ha realizado una ronda de visitas en los pueblos del Kaarta en junio de 2014. Hay que señalar también el hecho de que el reforzamiento de la CAFO realizado por MPDL ha permitido a la asociación conseguir nuevos socios, diversificar sus fuentes de financiación y aumentar sus actividades. En la actualidad la CAFO trabaja con el PAOSC II, Stop Sahel, ACF, Accord y el Ministerio de promoción de la Mujer.

Por su parte, la AFLN ha sido un socio esencial del proyecto y la asociación ha puesto a disposición de MPDL animadores para las formaciones sobre vida asociativa y en las de alfabetización. AFLN ha recibido de igual modo un seguimiento constante por parte de MPDL para reforzar sus capacidades en gestión de proyectos. MPDL y la AFLN van a continuar pilotando el eje alfabetización y género (abolição, matrimonio precoz, planificación familiar) en estrecha colaboración en el nuevo programa de resiliencia. Se firmó un convenio de colaboración entre MPDL y la AFLN que prevé que la AFLN realice el seguimiento de las acciones de las próximas intervenciones de MPDL. Además, la AFLN trabaja con otras ONGs y el Estado maliense en el Círculo de Kita apoyando actividades de alfabetización.

→Las capacidades institucionales de la CAFO y de la AFLN se han visto reforzadas por el proyecto, principalmente en lo que se refiere a la gestión y seguimiento de actividades. Actualmente la CAFO y la AFLN tienen en marcha actividades de desarrollo en el Círculo de Kita. La AFLN sigue siendo socia de

MPDL en el Círculo de Kita, mientras que la CAFO está más orientada a actividades con las mujeres urbanas y financiadas con otras fuentes

En lo que respecta a la sostenibilidad de los resultados obtenidos, las tecnologías utilizadas para las construcciones son adaptadas al contexto local. Así, los pozos pastorales y los almacenes de forraje han sido construidos por empresas malienses y han sido los propios beneficiarios quienes han supervisado la construcción después de haber sido formados por el ingeniero de MPDL. Durante la presentación de las obras, los servicios descentralizados del Estado, las autoridades locales y el equipo del proyecto verificaron la calidad del trabajo. Los comités de gestión han sido formados en gestión financiera y técnica para poder garantizar el buen funcionamiento y el mantenimiento de las estructuras. Los comités de gestión de los pozos pastorales han puesto en práctica un sistema de cotización que les ha permitido establecer unos fondos para pagar las reparaciones. Además, han identificado a artesanos capaces de realizar el trabajo con el fin de asegurar el mantenimiento local.

Los almacenes para el forraje, por su parte, ofrecen un servicio nuevo en los pueblos. Si bien en un principio fijaron un precio de venta demasiado elevado, supieron reaccionar rápidamente para alinearse con los precios de mercado. El almacén de Nafadji tuvo dificultades a la hora de vender el stock de cereales y decidió no volver a comprar para la próxima campaña. Los dos bancos consiguieron finalmente vender todas sus existencias y funcionan correctamente. Se trata sin embargo de estructuras nuevas que solo han funcionado durante una campaña para aprender a funcionar, y es por ello que MPDL ha decidido continuar realizando acompañamiento durante las próximas campañas con financiación de la AECID.

Respecto a las tecnologías difundidas para el manejo del engorde ovino y de la avicultura mejorada, éstas están adaptadas a las condiciones locales. MPDL decidió dar a las mujeres ovejas y gallinas, que son animales que las mujeres tienen la costumbre de criar en la zona de intervención cuando cuentan con los medios para ello. Las ovejas son muy interesantes, pues se venden a un precio elevado para la fiesta de Tabaski (Eid). Además, MPDL seleccionó razas de animales adaptadas a la zona de intervención y apoyó la construcción de gallineros que pedían una inversión reducida por parte de las beneficiarias. Las beneficiarias fueron formadas en técnicas de ganadería y fueron acompañadas por los facilitadores de MPDL. Por último, MPDL formó a vacunadores en cada pueblo con el objetivo de que las mujeres pudieran vacunar a sus animales y asegurar así un control sanitario satisfactorio. Como las unidades de engorde ovino y de avicultura fueron puestas en marcha en 2014 en casas de mujeres inexpertas, MPDL decidió seguir realizando acompañamiento de estas beneficiarias durante los próximos años gracias a financiación de la AECID.

Para reforzar las agrupaciones, las mujeres fueron alfabetizadas por la AFLN y recibieron formaciones sobre vida asociativa. Actualmente cuentan con suficiente capacidad para gestionar los créditos acordados para las unidades de engorde ovino y para seguir la devolución de gallinas y gallos.

En cuanto a los comités de gestión de recursos naturales, éstos recibieron numerosas formaciones y han sido apoyados por el equipo del proyecto. Pusieron en funcionamiento una caja que se nutre de las multas pagadas para recuperar a los animales de “la grúa”. Este dinero les permite pagar los gastos de

desplazamiento a los miembros del comité que viven en lugares más alejados del lugar de reunión. A día de hoy los comités funcionan de forma autónoma.

→Las estrategias y tecnologías se encuentran adaptadas al contexto y se integran en la cultura local. La mayoría de las actividades propuestas son actividades productivas que generan beneficios y que pueden mantenerse fácilmente. Además, MPDL ha reforzado las capacidades de la población beneficiaria por medio de formaciones técnicas, financieras y en gestión organizativa. Los beneficiarios dominan ya estas tecnologías. MPDL continuará realizando acompañamiento durante los próximos años para asegurar la solidez de lo adquirido.

3.6. Definición de los indicadores de impacto social y económico

El impacto constituye la situación existente después del conjunto de cambios significativos sostenibles, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida y en el entorno de las personas y de los grupos objetivo del proyecto y para los que una relación de causalidad directa o indirecta puede ser establecida con la acción de desarrollo. El impacto se proyecta a largo plazo y los impactos sociales y económicos del proyecto no han podido por tanto ser medidos en el marco de esta evaluación. Por el contrario, la consultora propone una serie de indicadores que permitirían medir estos impactos. En concreto, ella opta por favorecer indicadores simples de determinar, no muy costosos en términos de recursos materiales y humanos y efectivos para medir los efectos del proyecto sobre la población. De igual modo, la consultora ha tenido en cuenta el conocimiento de la situación de referencia por parte de MPDL para proponer indicadores para los cuales la ONG tenga en la mayoría de los casos información actualizada. Para cada resultado y objetivo, se proponen al menos dos indicadores de impacto, que deberían ser calculados anualmente. Se propone realizar el seguimiento de estos indicadores en la zona de intervención del proyecto que comprende las comunas de Séféto Norte, Séféto Oeste, Kourounikoto, Dindanko, Djougoun y Guémoucourouba.

Es importante recordar que en Mali es muy difícil tener acceso a datos fiables sobre el número de cabezas de ganado: la mayoría de los ganaderos tendrían tendencia subestimar el número de animales, ya que pensarían que estos datos podrían servir para hacerles pagar impuestos del ganado. Es por ello que la consultora ha decidido no proponer un censo del número de animales, porque aunque permitiría en teoría conocer el aumento de ganado en la zona supondría un esfuerzo enorme y recursos para MPDL para conseguir un resultado seguramente poco fiable, vista la cultura maliense.

Objetivos y resultados	Indicadores de seguimiento de los impactos sociales y económicos del proyecto	Datos de referencia disponibles
OS. Mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos provenientes de la ganadería a través del refuerzo de las capacidades de las	Nº de mujeres que generan mas de 15.000F al año de ingresos gracias al engorde ovino, la avicultura mejorada y/o la transformación de la leche ⁷	12 mujeres de avicultura 106 mujeres en engorde ovino
	Media del volumen de leche consumido semanalmente por los hogares	Encuesta de terreno MPDL
	Media de la cantidad de carne consumida	Encuesta de terreno

⁷ El cálculo de los ingresos generados englobará las partes consumida y vendida de la producción. La cantidad escogida corresponde al importe previsto en el proyecto para la avicultura mejorada. Aunque esta cifra parece modesta, hay que situarla en el contexto del proyecto : las mujeres solicitan créditos de 5.000F a su asociación de horticultura para la escolarización de sus hijos..

Objetivos y resultados	Indicadores de seguimiento de los impactos sociales y económicos del proyecto	Datos de referencia disponibles
asociaciones rurales	semanalmente por los hogares	MPDL
	Media de la cantidad de huevos consumidos semanalmente por los hogares	Desconocido
R1. Aumentada la productividad y estabilidad de la actividad de ganadería en el Círculo de Kita	Número de ganaderos que utilizan al menos una de las técnicas siguientes: ensilaje, parques mejorados, paja enriquecida y desparasitaje.	140 ganaderos
	Volúmenes anuales de forraje vendidos por los almacenes de Nafadji y Néguebougou	8 TM/año
	Número de ganaderos que se benefician del forraje en Nafadji y Néguebougou	Desconocido
	Número de cabezas de ganado que beben en los pozos pastorales entre enero y junio (estación seca)	Desconocido (12 parques en Siramissé y 18 parques en Séféto)
	Nombre de troupeaux transhumants s'abreuvant aux puits pastoraux de janvier à juin ⁸	Desconocido
R2. Reforzada y sensibilizada la población del Círculo de Kita sobre la buena gestión de los recursos naturales	Número de conflictos tratados por los comités comunales y a nivel de pueblo de GRN anualmente	Desconocido
	Número de conflictos en torno a la GRN en la zona de intervención tratados por la gendarmería cada año	Desconocido
	Número de incendios forestales detectados en la zona de intervención cada año	Desconocido
R3. Puestas en marcha actividades de producción y transformación animal generadoras de ingresos para las mujeres.	Número de mujeres beneficiarias de un préstamo para el engorde ovino	320 mujeres / año
	Tasa de mortalidad anual de los ovinos en las unidades de engorde	14%/año
	Número de mujeres que poseen un módulo de avicultura mejorada	300 mujeres
	Tasa de mortalidad entre las aves adultas (de más de 3 meses) de las unidades de avicultura mejorada	Desconocido
	Número de mujeres que fabrican productos resultantes de la transformación de la leche	15 mujeres
R4. Reforzada la gestión de las asociaciones de base en el Círculo de Kita.	Número de asociaciones que mantienen reuniones y redactan actas regularmente	10 asociaciones
	Número de personas alfabetizadas en los comités de gestión de las asociaciones	Desconocido
RG1. Sensibilizados hombres y mujeres del Círculo de Kita sobre los derechos de las mujeres sobre el	Número de mujeres elegidas en los comités de gestión de las asociaciones	Desconocido
	Porcentaje de mujeres miembro de los comités de gestión de recursos naturales a nivel de comunas	13,8%

⁸ En el caso de los transhumantes, parece difícil preguntar el número de animales, que constituye una cifra privada y difícil de medir. Sin embargo, es posible saber cuántos rebaños beben del pozo y éste constituye un buen indicador de impacto del proyecto sobre la población de ganaderos transhumantes. También puede ser interesante realizar el seguimiento del número de veces en que los rebaños beben, ya que los transhumantes pueden quedarse varios meses o beber una sola vez. No obstante, esta cifra exige un seguimiento más refinado de la actividad

Objetivos y resultados	Indicadores de seguimiento de los impactos sociales y económicos del proyecto	Datos de referencia disponibles
cambio de comportamientos relacionados con la equidad de género	Número de mujeres que realizan al menos una de las actividades siguientes: engorde ovino, avicultura mejorada y transformación de la leche	635 mujeres

4 Análisis de las prioridades horizontales según la AACID

4.1. La promoción de equidad de género

A pesar de la evolución progresiva registrada en Mali, la diferencia entre hombres y mujeres sigue siendo considerable. La escolarización de las niñas se ve obstaculizada por varios factores: el peso de las cargas domésticas, los matrimonios y embarazos precoces, el acoso sexual, etc. También hay gran precariedad en lo que a la salud reproductiva de las mujeres se refiere y la tasa de mortalidad supera las 550. Por último, en lo relativo a la economía, la participación de las mujeres, su acceso a los recursos productivos, así como el control y la gestión de los recursos son limitados. La promoción de la equidad de género supone, por lo tanto, un problema prioritario en Malí y ha sido tratado como tal por MPDL, destinando un gran parte de las actividades del proyecto a las mujeres.

MPDL ha seleccionado como beneficiarias de las unidades de engorde ovino y de avicultura a las mujeres más vulnerables de los pueblos en función de criterios definidos. Ello ha permitido a estas mujeres mejorar sus ingresos y su alimentación. Aumentar los ingresos de las mujeres permite mejorar su posición en el hogar y les da autonomía financiera. Del mismo modo, las formaciones en transformación de la leche, sobre vida asociativa y de alfabetización se dirigen prioritariamente a las mujeres. Estas formaciones tienen como objetivo reforzar las capacidades de las mujeres y favorecer su participación en los espacios asociativos. Estaba también previsto hacer participar a las mujeres en los comités de gestión de recursos naturales y en la formulación de convenios sobre la gestión de recursos naturales. Las mujeres son responsables de la recogida de madera y suelen recoger frutos silvestres. Sus actividades son muy sensibles a la quema de bosques y es importante incluirlas en las estructuras de gestión de recursos naturales.

Para no sobrecargar a las mujeres y para equilibrar la división del trabajo, MPDL ha decidido promover formaciones en engorde bovino para los hombres, sabiendo que la ONG había ya previsto favorecer a las mujeres con el engorde ovino y avícola.

MPDL ha desarrollado además todo un resultado para sensibilizar a la población en su conjunto sobre los derechos de las mujeres. MPDL ha diseñado diferentes actividades enfocadas a diferentes públicos realizando las siguientes actividades:

- Las representaciones teatrales en los pueblos. Se trata de una actividad lúdica en la que participa todo el pueblo. Estas actividades de sensibilización se dirigen a los hombres, a las mujeres y a los niños y niñas de todas las edades. Consisten en sketches sobre situaciones cotidianas relativas al hombre y a la mujer y una vez finalizados el grupo de teatro hace pregunta a los asistentes y anima un debate sobre los derechos de las mujeres.
- Los debates en la radio. Pueden ser escuchados por toda la población que capta la radio y permiten alcanzar a una gran cantidad de población.

- Las conferencias. Éstas son organizadas para el día de la mujer el 8 de marzo y el 31 de julio. Su público comprende por tanto todas las personas que asisten a las conmemoraciones en Kita.

→ De este modo, MPDL ha definido estrategias de sensibilización y actividades de desarrollo local para favorecer la participación de las mujeres. La lógica de intervención se basa en gran parte en los grupos femeninos.

Además de lo anterior, para cada resultado del proyecto, MPDL definió indicadores de medición del impacto sobre la equidad de género, lo que permite seguir la participación de las mujeres en las diferentes actividades. Así, para el seguimiento del primer resultado, MPDL se fijó como objetivo que la participación de las mujeres en la actividad ganadera de los hogares aumentara un 15%. Para el segundo resultado, se previó incluir al menos a un 20% de mujeres entre los miembros del comité de gestión de recursos naturales y que la participación de las mujeres estuviera garantizada en la elaboración del convenio de protección de los recursos naturales. El tercer resultado que promueve el desarrollo de actividades generadoras de ingresos de carácter ganadero en la zona de intervención debía beneficiar a 620 mujeres. Para el cuarto resultado, MPDL previó que el 50% de los participantes en las alfabetizaciones y de las formaciones sobre vida asociativa fueran mujeres. Finalmente, el objetivo específico tiene igualmente un indicador que mide la participación de las mujeres en el proyecto, que es el siguiente: « 320 mujeres y sus familias aumentan en 40.000 FCFA al año sus ingresos procedentes del engorde ovino y 300 mujeres y sus familias aumentan sus ingresos en al menos 15.000 FCFA al año sus ingresos procedentes de la avicultura ».

→ En vista de lo anterior, el proyecto tiene indicadores de medida del impacto sobre las relaciones de género que permiten hacer el seguimiento de la inclusión de las mujeres en los diferentes resultados y medir el refuerzo del lugar que ocupa la mujer en la sociedad maliense.

4.2. La protección del medio ambiente y su gestión sostenible

Los pueblos de intervención se encuentran en la zona sudanosaheliana. El clima es semi-árido con una estación seca larga y unas precipitaciones alrededor de los 500mm/año. Se trata de una zona muy vulnerable a la quema de bosques y a la sobreexplotación de las tierras, siendo esta la razón por la que es pertinente que la protección del medio ambiente y la gestión sostenible sean parte de las prioridades del proyecto. El segundo resultado tiene por objetivo reforzar y sensibilizar a la población del Círculo de Kita sobre la buena gestión de los recursos naturales. Como ya hemos detallado en la evaluación de la eficacia del proyecto, este resultado se apoya en la creación y refuerzo de los comités de gestión de recursos naturales a nivel comunal y en los pueblos de intervención. MPDL ha de igual modo ayudado en la formulación de un convenio sobre la gestión de los recursos naturales en la región. Estas estructuras son hoy esenciales en la gestión sostenible de recursos. Los comités vigilan la quema de bosques y la tala de árboles, definen las zonas de paso para los animales y arbitran en los conflictos entre ganaderos y agricultores.

MPDL completó este resultado con la realización de actividades de sensibilización de la población. La ONG organizó representaciones teatrales en los pueblos de intervención que trataban la quema de bosques y la deforestación. Un grupo de teatro representaba situaciones habituales de la quema de bosques o de la tala ilegal de árboles y los ponía en relación con la vulnerabilidad creciente de la zona.

Así, toda la población (hombres, mujeres y niños) podía comprender fácilmente las consecuencias de estas actividades sobre el medio ambiente y sobre su calidad de vida. Después el grupo animaba un pequeño debate con los asistentes. MPDL organizó también un debate en la radio para reforzar la sensibilización de la población del Círculo de Kita sobre la quema de bosques y la reforestación. Este debate fue muy difundido en la radio, lo que permitió llegar a una población mayor que aquella alcanzada por el teatro.

En último lugar, es importante señalar que el equipo del proyecto desarrolló un plan de formación con técnicos de ganadería sostenible, asegurando así la aplicación de conocimientos respetuosos con los recursos naturales.

→MPDL priorizó actividades que contribuyen a la protección del medio ambientes y el proyecto ha tenido efectos muy positivos sobre la gestión sostenible de recursos, principalmente por la puesta en marcha de los comités de gestión de recursos naturales.

Además, MPDL definió una serie de indicadores fácilmente verificables que permiten evaluar el impacto del proyecto sobre la gestión de recursos naturales en la zona. Para el primer resultado, MPDL contaba con formar 390 ganaderos en técnicas de ganadería sostenible. En el segundo resultado cuatro indicadores permiten seguir este impacto. Se trata de la puesta en marcha de un comité de gestión de los recursos naturales piloto; la formalización de la convención local sobre gestión de recursos naturales; la realización de al menos 20 representaciones teatrales y 30 debates de radio sobre la quema de bosques y la reforestación.

→El proyecto tiene pues indicadores de medida del impacto sobre el medio ambiente que permiten seguir la puesta en marcha de prácticas de gestión sostenible de los recursos naturales.

4.3. El refuerzo institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil

MPDL identificó el refuerzo institucional de las organizaciones de la sociedad civil como una prioridad y formuló el tercer resultado con el objetivo de consolidar la gestión de 15 asociaciones de base del Círculo de Kita. Este resultado se articula en torno a formaciones de alfabetización y formaciones sobre vida asociativa. Las formaciones en alfabetización son muy pertinentes: en efecto, Malí es el país del mundo con mayor tasa de analfabetismo de adultos (mayores de 15 años) con un 74%. Es claro que para que una organización de la sociedad civil funcione eficazmente, es necesario que sus miembros sepan leer, escribir y contar. Ello también permite garantizar una gestión administrativa y financiera, así como la rendición de cuentas a todos sus miembros. De igual modo el refuerzo de los miembros de organizaciones de la sociedad civil sobre la vida asociativa es necesario para asegurar el funcionamiento de las organizaciones comunitarias. Por esta razón, las actividades que el proyecto ha articulado sobre el movimiento asociativo en Mali, la gestión cooperativa, la gestión administrativa, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y los instrumentos de gestión son actividades adecuadas para el refuerzo de estas organizaciones de la sociedad civil.

MPDL también ha apoyado en el marco del proyecto el refuerzo institucional público al integrar las autoridades locales y los servicios descentralizados en las actividades del proyecto. Los alcaldes fueron informados constantemente del avance de las actividades y realizaron el proceso de atribución de terrenos para la construcción de

los pozos de pastoreo y de los almacenes para el forraje. Por su parte, los servicios descentralizados del Estado impartieron formaciones sobre ganadería (formaciones llevadas a cabo por el Servicio local de Producción e industrias animales) y formaciones sobre gestión de recursos naturales (realizadas por el Servicio de Aguas y Bosques). Los Servicios de Aguas y Bosques también apoyaron en la elaboración de los convenios sobre gestión de recursos naturales. La inclusión de estas instituciones estáticas y locales en la gestión del proyecto es una buena estrategia para reforzar las estructuras y favorecer la sostenibilidad de las acciones del proyecto.

→El proyecto ha sido definido y llevado a cabo con el fin de favorecer el refuerzo institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil.

Siguiendo con este aspecto, MPDL definió una serie de indicadores que se reagrupan en el resultado cuarto. Se trata de un número de miembros de las asociaciones participantes en la alfabetización, un número de miembros de las asociaciones que aprobaron el test de alfabetización y un número de asociaciones que mantuvieron reuniones con actas de manera regular.

→MPDL definió indicadores para medir el reforzamiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil.

4.4. La promoción de la diversidad cultural

El proyecto desarrolló actividades generadoras de ingresos de acuerdo con las costumbres de la población local. Se eligió en particular desarrollar el engorde ovino sabiendo que la oveja se vende a un precio elevado para la celebración de la fiesta de Tabaski y es considerado como un producto de fiesta por la población local que es en su gran mayoría musulmana.

MPDL eligió también sensibilizar a la población para facilitar la resolución de conflictos entre los agricultores y los ganaderos sabiendo que los agricultores son con frecuencia originarios de la región mientras que los ganaderos transhumantes son normalmente de la etnia peulh. El proyecto permite pues resolver tensiones entre etnias que existen en todo el Sahel.

Las asociaciones que son reforzadas en los pueblos no siguen un modelo étnico: son multiétnicas y responden a las necesidades comunes. En los comités de gestión de los recursos naturales, por ejemplo, los peulhs están representados.

La elección de los beneficiarios fue participativa. Fueron los propios actores de los pueblos quienes participaron en la identificación de los beneficiarios, teniendo en cuenta criterios de vulnerabilidad.

5 Análisis de los principios operacionales según la AACID

5.1. Análisis del alineamiento de la intervención

En 2011, durante la formulación del proyecto, las principales estrategias nacionales de Malí en seguridad alimentaria y nutricional son el Marco Estratégico para el Crecimiento y la Reducción de la Pobreza (CSCR), que abarca el período 2007-2011 y la Ley de Orientación Agrícola, el CSCR 2007-2011 presenta la seguridad alimentaria y el desarrollo rural como su primer eje prioritario. El objetivo de este eje es el crecimiento, la protección y la diversificación de la producción alimentaria a

través de, entre otros, el acceso a equipamiento y a insumos; y las medidas para disminuir y gestionar las epidemias que afectan al ganado y a las aves de corral. El género es un tema transversal de este marco estratégico, que considera que es necesario «adoptar el enfoque de género como elemento estratégico en cada sector de desarrollo y a todos los niveles». Por su parte, la Ley de Orientación Agrícola prioriza el apoyo y la modernización de la agricultura familiar para lograr la soberanía y la seguridad alimentarias del país. El proyecto evaluado es coherente con las estrategias, ya que define actividades que contribuyen al derecho a la alimentación con un fuerte enfoque de género y que se destinan a la agricultura familiar. En diciembre de 2011, el gobierno maliense aprobó un nuevo CSCR 2012-2017 que continúa poniendo el desarrollo y la diversificación de la producción agrícola como una prioridad. En marzo de 2012, Mali sufrió un golpe de Estado que creó un clima político inestable. Se abre entonces un período de gobiernos no elegidos por las urnas. Durante este período es difícil lógicamente conocer las prioridades del gobierno maliense. Esta situación se prolonga hasta abril de 2013, cuando es aprobado el Plan para la Recuperación Sostenible de Mali 2013-2014. Dicho documento retoma elementos estructurantes de la estrategia de desarrollo rural y considera que la seguridad alimentaria continúa siendo una prioridad.

A nivel local, las políticas se materializan a nivel de las comunas a través de los planes de desarrollo social, económico y cultural (PDSEC) y de los planes de seguridad alimentaria (PSA). Estos documentos fueron redactados entre 2005 y 2010. Deberían haber sido actualizados en 2014, pero el golpe de Estado de 2012 atrasó las elecciones comunales previstas para marzo de 2014 y la formulación de los nuevos PDSEC, que constituyen una actividad prioritaria de cada nuevo mandato. Por ello, las políticas locales a día de hoy son todavía los PDSEC de 2010 y los PSA. Estos documentos presentan las necesidades de los diferentes pueblos de las comunas y priorizan actividades para poner en marcha. En la zona de intervención, las actividades del proyecto forman parte de las actividades priorizadas por las comunas: el acceso al agua y a los alimentos para los animales, la intensificación de la producción agrícola y ganadera y la cobertura sanitaria de los animales.

Además de lo anterior, MPDL mantuvo reuniones de trabajo con los servicios descentralizados del Estado, con los alcaldes y con las autoridades tradicionales para integrar sus necesidades y garantizar el alineamiento de las actividades con sus prioridades.

→El proyecto es por tanto coherente con las estrategias nacionales de desarrollo rural y de seguridad alimentaria en Malí y contribuye a la consecución de políticas públicas locales del Círculo de Kita de lucha contra la pobreza en las zonas rurales. Las autoridades locales (administrativas y tradicionales) participaron en el proceso y consideran que sus necesidades han sido tenidas en cuenta.

5.2. Análisis de la apropiación de la intervención

Respecto al papel de la población beneficiaria, ésta es corresponsable con el MPDL del buen desarrollo de las actividades del proyecto. Cuando una actividad se pone en marcha, las asociaciones constituyen un comité de gestión que les representa y que apoya activamente a MPDL en la realización de las actividades. Los comités de gestión son esenciales para la gestión del proyecto: son el nexo de unión entre la población beneficiaria y el MPDL, tienen cuadernos de seguimiento de las actividades y apoyan a los animadores en la movilización de los beneficiarios

para las formaciones. Las mujeres están presentes en los mismos y participan también en el proceso de gestión del proyecto. Así, en las agrupaciones femeninas entrevistadas durante la evaluación, la mayoría de los miembros del comité de gestión son mujeres y las decisiones son tomadas por las propias mujeres, sin que participen los hombres en la tesorería o en la resolución de conflictos internos de la asociación. De este modo, los beneficiarios, tanto hombres como mujeres, participan activamente en la realización y en el seguimiento de las actividades del proyecto.

En lo que al papel de las autoridades locales se refiere, los alcaldes y las autoridades tradicionales siguen de cerca las actividades del proyecto y ejercen una autoridad real en las decisiones ligadas al mismo. Consideran que la coordinación con MPDL es muy buena y que MPDL tiene en cuenta sus recomendaciones y les mantiene al corriente de todas las actividades efectuadas. Se encargan de transmitir los mensajes a MPDL, de movilizar a la población para las actividades comunitarias y de realizar un seguimiento a las actividades de las asociaciones, supervisando las asambleas generales de los comités de gestión cada año. Las autoridades han desempeñado un papel decisivo en la atribución de terrenos para la construcción de los pozos de pastoreo y los bancos de alimento para el ganado. Es decir, dichas autoridades proponen un terreno a MPDL que responda mejor a las necesidades de la ONG y, una vez elegido el terreno, el alcalde elabora un documento legal de propiedad de los terrenos a nombre de la asociación beneficiaria. Las autoridades locales conocen pues las actividades del proyecto y participan cuando es necesario.

En cuanto al papel de las contrapartes locales, el grado de liderazgo e implicación de AFLN y de la CAFO en la puesta en marcha de las actividades que dependen de ellas no ha sido el mismo.

AFLN participó en la planificación de las actividades del proyecto y puso en práctica las actividades de alfabetización del resultado cuarto del proyecto. La ONG colaboró también en el refuerzo asociativo y en la sensibilización sobre los derechos de las mujeres. En el transcurso del proyecto, MPDL se reunió regularmente con el representante de AFLN para realizar un seguimiento de los avances del trabajo y de los resultados. Los animadores de AFLN que llevaron a cabo las alfabetizaciones se alojaron en los pueblos de intervención durante el curso y trabajaron en coordinación con los animadores de MPDL, incluso participando a veces en las reuniones mensuales de equipo de MPDL en Kita. El equipo de dirección de la AFLN supervisó la calidad del trabajo de sus formadores y recibió seguimiento por parte de MPDL, para asegurar la presentación de la documentación justificativa financiera y técnica que responden a las obligaciones del proyecto.

La CAFO de Kita, por su parte, participó también en la planificación de actividades del proyecto, pero ya durante la formulación, MPDL había detectado que la CAFO tenía capacidades limitadas para desarrollar las mismas y MPDL le pidió sobre todo que se comprometiera a favorecer las relaciones con las asociaciones femeninas miembros de la CAFO-Kita. La CAFO no ha realizado prácticamente actividades y su implicación en la gestión del proyecto ha sido limitada. Las principales actividades organizadas por la CAFO fueron la organización de jornadas conmemorativas de la situación de las mujeres. Además, la CAFO de Kita realizó una ronda en los pueblos beneficiarios en junio de 2014 para sensibilizar a las agrupaciones femeninas y adherirlas a la CAFO.

En lo relativo a los servicios descentralizados del Estado, MPDL decidió hacerles partícipes de la mayor parte de las actividades del proyecto, para que así se apropiaran de los resultados.

Los técnicos del Servicio de Ingeniería Rural han supervisado las construcciones rurales (pozos pastorales y almacenes de forraje); validaron los pliegos técnicos de las licitaciones, supervisaron las construcciones y participaron en las recepciones provisional y definitiva de las construcciones.

El Servicio local de Producción e Industrias Animales colaboró con MPDL a partir de 2013 en la formulación de actividades de engorde ovino, de tratamiento de la paja con urea y de formación en parasitosis interna y externa del ganado. Además, también realizó supervisiones en el terreno.

Por último, MPDL eligió colaborar con el Servicio de Aguas y Bosques, que se responsabilizó de las formaciones sobre los textos reglamentarios y sobre la gestión de los recursos naturales y apoyó la elaboración de convenios comunales sobre gestión de recursos naturales.

→En conjunto, los diferentes actores del proyecto participaron activamente en la gestión de las actividades. Los beneficiarios, hombres y mujeres, se organizaron en comités de gestión para hacer de nexo de unión entre la población beneficiaria y MPDL y cooperar en la gestión del ciclo del proyecto. Las autoridades locales (administrativas y tradicionales) realizaron la atribución de terrenos y siguen atentamente la realización de las actividades. Los servicios descentralizados tuvieron también la ocasión de aportar sus competencias sobre el terreno realizando formaciones y supervisiones en el marco del proyecto. AFLN tiene un grado de liderazgo importante a la hora de realizar las actividades de alfabetización y tomó parte en el refuerzo asociativo y en las actividades de sensibilización de género. Por el contrario, la CAFO ha participado poco en el proyecto como contraparte, ya que sus capacidades de gestión son débiles, si bien se han visto reforzadas por MPDL.

5.3. Análisis de la gestión orientada a resultados

Analizar la gestión orientada a resultados tiene por objetivo evaluar si el proyecto tiene un sistema de indicadores y de fuentes de verificación que permite seguir las acciones y que ese sistema es utilizado correctamente como instrumento de gestión de la calidad del proyecto. Para hacer este análisis, la evaluadora decidió estudiar la matriz de planificación y ha comprobado los sistemas de seguimiento puestos en marcha.

Tabla 7. Análisis de los indicadores y de las fuentes de verificación de la matriz de planificación

Objetivos y resultados	Indicadores del marco lógico del convenio	Fuentes de Verificación	Comentarios
OE. Mejorar la SA y los ingresos procedentes de la ganadería a través del refuerzo de las capacidades de las asociaciones rurales	320 mujeres aumentan en 40.000F/año sus ingresos procedentes del engorde ovino y 300 mujeres aumentan en 15.000F/año sus ingresos procedentes de la avicultura	Informes de seguimiento de MPDL de las actividades generadoras de ingresos de origen animal	Indicador de resultado verificable a través del seguimiento por los animadores de MPDL
	El consumo de leche y carne aumenta en un 10% en los 13 pueblos de intervención	Encuesta de MPDL al final del proyecto	Indicador de impacto que exige una encuesta específica para ser medido
R1. Augmentées la productivité et la stabilité de l'activité de l'élevage dans le Cercle de Kita	390 ganaderos han seguido un plan de formación completo en técnicas de ganaderías sostenibles.	Informes de formación	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	10% de los ganaderos aplican las técnicas impartidas	Informes de los animadores MPDL	Indicador de resultado verificable a través del seguimiento por los animadores de MPDL
	2 almacenes de forraje son construidos y funcionales en Nafadji y Néguebougou	Pliegos técnicos de los almacenes, actas de recepción, fotos	Indicador de resultado verificable. Se podría añadir como fuente de verificación los informes de los animadores que realizan el seguimiento de las estructuras
	2 pozos pastorales construidos y funcionales en Siramissé y Séféto	Pliegos técnicos de los pozos, actas de recepción, fotos, reglamentos de los comités de gestión	Indicador de resultado verificable. Se podría añadir como fuente de verificación los informes de los animadores que realizan el seguimiento de las estructuras
	La participación de las mujeres en la actividad de ganadería de los hogares aumenta en un 15 %.	Encuesta MPDL al final del proyecto	Indicadores de impacto que exija una encuesta específica para ser medido.
R2. Reforzada y sensibilizada la población del Círculo de Kita en materia de gestión de los recursos naturales	1 comité piloto de GRN es constituido en una comuna seleccionada	Acta de constitución del comité y actas de reuniones	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	1 convención local de GRN elaborada y formalizada	Convención firmada, actas de la reunión de adopción	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	Al menos 20 representaciones teatrales realizadas sobre los incendios forestales y la reforestación	Plan de trabajo, fotos, contrato avec la compagnie	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	30 débats radio émis sur les feux de brousse et la reforestation	Contrato con la radio, grabación	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas

Objetivos y resultados	Indicadores del marco lógico del convenio	Fuentes de Verificación	Comentarios
	Al menos un 20% de los miembros del comité de GRN son mujeres	Acta de constitución del comité	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	La participación de las mujeres está garantizada en la elaboración de la convención de protección de los recursos naturales	Actas de reuniones del comité	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
R3. Puesta en marcha de actividades de transformación y producción animal y generadoras de ingresos para las mujeres	4 pueblos se benefician de las actividades de engorde ovino	Actas de recepción de los animales, informe de actividad, registros de la gestión del comité	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	4 pueblos se benefician de las actividades de avicultura mejorada	Actas de recepción de los animales, informe de actividad, registros de la gestión del comité	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	620 mujeres se benefician de actividades generadoras de ingresos procedentes de la ganadería en la zona de intervención	Actas de recepción de los animales, informe de actividad, registros de la gestión del comité	Indicador de resultado verificable. Se podría igualmente contabilizar a las beneficiarias de las formaciones en transformación de la leche
R4. Reforzada la gestión de 15 asociaciones de base del Círculo de Kita.	Al menos 600 miembros de las asociaciones beneficiarias del proyecto participan en las sesiones de alfabetización inicial	Informes de alfabetización	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	Al menos 300 miembros de las asociaciones beneficiarias son efectivamente alfabetizados	Resultados de los pre- y los post-test	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	Al final del proyecto al menos 10 de las 17 asociaciones mantienen reuniones con actas de manera regular	Informes de las asociaciones	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	50% de los participantes en las formaciones en alfabetización son mujeres	Informe de las alfabetizaciones	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas
	50% de los participantes en las formaciones en vida asociativa son mujeres	Informes de formación	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas.
RG1 : Sensibilizados hombres y mujeres	15 representaciones teatrales sobre los derechos de las mujeres son organizadas en 20 pueblos del	Fotos, plan de trabajo	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas

Objetivos y resultados	Indicadores del marco lógico del convenio	Fuentes de Verificación	Comentarios
del Círculo de Kita sobre los derechos de las mujeres y el cambio de comportamiento ligado a las relaciones de género	Círculo de Kita		
	Al menos 12 debates en la radio de Kita sobre temáticas de género	Contrato con la radio, grabación	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas.
	Al menos 2 conferencias sobre las temáticas de género organizadas en Kita con motivo del 8 de marzo y del 31 de julio en presencia de las mujeres de los pueblos	Foto, programa de la conferencia	Indicador de resultado fácilmente verificable con las fuentes de verificación definidas.

Los indicadores de la matriz de planificación permiten hacer tres niveles de análisis de la siguiente manera:

1. **Los indicadores de realización** comprueban en qué medida las actividades han sido realizadas. Son cuantitativos y fácilmente verificables. Son indicadores que miden el número de personas asistentes a las formaciones o la buena puesta en práctica de las actividades de sensibilización (teatro, debates, conferencias).
2. **Los indicadores de resultado** miden el efecto directo de las actividades. Se trata de indicadores que miden el grado de funcionamiento de las infraestructuras y de los comités y el grado de aplicación de los conocimientos adquiridos por las personas formadas.
3. **Los indicadores de impacto** suponen la suma de los efectos directos e indirectos de uno o varios objetivos operacionales en relación a los objetivos estratégicos predefinidos. En la matriz de planificación, MPDL ha incluido principalmente indicadores que miden los efectos directos e indirectos sobre el género.

Cada resultado de la matriz de planificación comprende una serie de indicadores que permiten seguir estos tres niveles de análisis. La verificación de los indicadores se apoya principalmente sobre documentos clásicos de seguimiento del proyecto y sus justificativos técnicos (informe de los animadores, informes de AFLN, contratos, pliegos técnicos de las construcciones, actas de recepción, etc.), lo que debe asegurar un coste razonable de seguimiento. MPDL propuso realizar una encuesta al finalizar el proyecto para completar el sistema de seguimiento y medir el consumo de productos ganaderos (carne y leche) en los hogares y la participación de las mujeres en las actividades ganaderas.

→El proyecto cuenta con indicadores de realización, de resultado y de impacto que permiten medir el nivel de realización de las actividades, sus efectos directos e indirectos. El sistema de seguimiento se basa en fuentes de verificación que han sido correctamente identificadas: son fiables, oportunas y con un coste razonable.

Para hacer seguimiento de las acciones, MPDL trabajó en estrecha colaboración con la AFLN. Sus animadores eran responsables de las actividades del resultado cuarto, mientras que los animadores de MPDL ponían en marcha el resto de actividades. Todos se alojaban en los pueblos de su zona de intervención. Cada mes, se reunían en Kita para presentar su informe de actividades y planificar las siguientes con el equipo de MPDL (coordinadores de zona, responsable de base, responsable de seguridad alimentaria, ingeniero forestal y Jefe de Misión). Todo el equipo del proyecto se reunía, pudiendo así tener una visión del conjunto de la intervención y modificar ciertos aspectos en función del contexto.

Como complemento a esas reuniones mensuales de seguimiento, los coordinadores de zona de MPDL realizaban cada mes una ronda supervisando a los animadores sobre el terreno. El responsable de seguridad alimentaria, el Jefe de Misión y la Desk Officer de Mali (basada en Madrid) realizaban igualmente reuniones frecuentes de supervisión sobre el terreno para asegurar la calidad en el seguimiento de las actividades y apoyar la realización de acciones. Revisaban de igual modo los informes elaborados por los animadores y redactaban informes analíticos de seguimiento de la intervención.

→MPDL puso en práctica junto con AFLN un sistema de seguimiento de la intervención que permitía coordinar mensualmente el trabajo teniendo en

cuenta el nivel de avance de las actividades. Este sistema se vio reforzado por la supervisión directamente en terreno del equipo de dirección del proyecto.

5.4. Análisis de la coordinación y complementariedad entre los diferentes agentes

En lo que a la complementariedad respecta, durante el período de ejecución del proyecto (diciembre 2012-febrero 2015), MPDL, CAFO y la AFLN pusieron en marcha conjuntamente el Convenio MPDL-AECID 10-CO1-016 « Desarrollo Rural y Salud Primaria y de la Reproducción en Mali y Níger » que duró de octubre de 2010 a diciembre de 2014. En Mali, el Convenio ha tenido como objetivo principal la mejora del acceso de las poblaciones destinatarias a los derechos básicos de alimentación y se estructura en torno a tres ejes: (1) Mejorar la calidad, la cantidad y la estabilidad de los productos alimentarios del Círculo de Kita, Mali; (2) Valorizar la producción local del Círculo de Kita a través de la conservación, la transformación y la comercialización de productos agrícolas y ganaderos y (3) Reforzar las capacidades institucionales y de gestión de las organizaciones comunitarias de base con acento sobre el enfoque de género. La complementariedad entre el Convenio y el proyecto AACID es directa. Las dos intervenciones formularon actividades concernientes a la producción y transformación de productos ganaderos, a la sensibilización sobre la buena gestión de los recursos naturales y a al reforzamiento asociativo y sensibilización en género.

En lo concerniente a la coordinación, a nivel local, el proyecto se desarrolla en las comunas de Kourounikoto, Dindanko, Séféto Norte, Séféto Oeste Djougoun et Guémoucourouba. Se trata de la parte sur del Kaarta que es una región donde no trabaja ningún otro actor externo de desarrollo. Por ello, MPDL no necesita coordinarse con otras organizaciones de desarrollo en la zona de intervención. Se coordina sin embargo con los alcaldes y las autoridades tradicionales, teniendo los alcaldes la responsabilidad entre sus funciones de coordinar a los actores de desarrollo que trabajen sobre su territorio.

A nivel nacional, MPDL participa desde 2011 en el FONGIM, el Foro de ONGs internacionales en Mali que es un espacio de coordinación entre los actores del desarrollo. En el seno de este Foro, MPDL es activo en los clusters de Seguridad Alimentaria, Seguridad y Administración. La ONG participa de igual modo en los sub-clusters de Nutrición y Seguridad Alimentaria creados por el equipo humanitario de país en respuesta a la crisis. MPDL participa también en las reuniones periódicas que organiza la OTC con los actores de la Cooperación Española en Bamako.

→El proyecto AACID se integra en la lógica de intervención de MPDL, la CAFO y la AFLN en el Círculo de Kita y se completa con el Convenio MPDL-AECID 10-CO1-016, permitiendo crear sinergias entre las dos financiaciones y amplificar el impacto del trabajo realizado. En la zona de intervención MPDL es el único agente de desarrollo externo y no tiene por tanto necesidad de coordinarse con otras ONGs. A nivel nacional, MPDL participa activamente en diferentes estructuras de coordinación de actores de desarrollo en seguridad alimentaria.

6 Identificación de las fortalezas y debilidades, recomendaciones y lecciones aprendidas

6.1. Sobre la concepción del proyecto

El proyecto evaluado está alineado con las estrategias nacionales de desarrollo rural y de seguridad alimentaria de Mali y contribuye a la consecución de políticas públicas locales del Círculo de Kita de lucha contra la pobreza en las zonas rurales. Las autoridades locales administrativas y tradicionales participaron en el proceso y consideran que sus necesidades fueron tomadas en cuenta.

El proceso de concepción del proyecto ha también asegurado la identificación de necesidades de los beneficiarios y la realización de un diagnóstico pormenorizado de la situación inicial. MPDL utilizó una serie de instrumentos que permitieron conocer los puntos de vista de los actores implicados: servicios descentralizados, alcaldes, líderes comunitarios y población. Dentro de la población, MPDL ha puesto especial interés en recolectar información proveniente de las mujeres y a comprender la repartición de las actividades y los recursos entre hombres y mujeres.

Las acciones elegidas representan respuestas adecuadas a las necesidades identificadas y a la situación de partida. MPDL se apoyó en los servicios descentralizados del Estado y formuló numerosas actividades para formar y sensibilizar a los beneficiarios. Estas actividades permiten asegurar la factibilidad técnica y financiera de la intervención.

En relación a las prioridades horizontales de la AACID, MPDL ha formulado acciones que favorecern los siguientes aspectos :

- ✓ La promoción de la equidad de género a través de estrategias de sensibilización y actividades de desarrollo local que favorecen la participación de las mujeres.
- ✓ La protección del medio ambiente y su gestión sostenible priorizando actividades que tienen efectos muy positivos para la gestión sostenible de recursos, principalmente con la puesta en marcha de comités de gestión de recursos naturales y la elaboración del convenio sobre gestión de recursos naturales.
- ✓ El reforzamiento institucional público y de organizaciones de la sociedad civil formando a miembros de las mismas en alfabetización y sobre vida asociativa e incluyendo a las autoridades locales y los servicios descentralizados en las actividades del proyecto.
- ✓ La promoción de la diversidad cultural desarrollando actividades acordes con las costumbres de la población local y favoreciendo la resolución de tensiones entre peulhs y etnias sedentarias gracias al apoyo en la gestión de recursos naturales.

Recomendaciones y lecciones aprendidas :

El proyecto ha sido bien concebido y, más que recomendaciones, es más interesante señalar dos lecciones aprendidas:

- ✓ MPDL utilizó información recolectada en la fase de identificación del Convenio MPDL-AECID 10-CO1-016 para formular el proyecto AACID. El importante trabajo de diagnóstico participativo que había solicitado la formulación del Convenio ha podido pues ser reutilizado para completar las

actividades del Convenio y crear sinergias entre las intervenciones financiadas por la AACID y la AECID.

- ✓ MPDL definió estrategias claras de intervención para cada grupo de actividades detallando el proceso participativo a seguir para seleccionar a los beneficiarios más vulnerables e incorporando al máximo a los servicios descentralizados del Estado. Estas estrategias han permitido así homogeneizar el trabajo realizado por el conjunto de los animadores de MPDL, centrándose en la inclusión de los más débiles y en la búsqueda de sinergias con los servicios estáticos, lo que permite favorecer la viabilidad de las acciones y su coherencia con las políticas locales.

6.2. Sobre los dispositivos de gestión del proyecto

En un contexto de trabajo difícil, MPDL mantuvo un ritmo de puesta en marcha de las acciones que le permitió respetar los presupuestos y los tiempos inicialmente planificados. Su equipo de dirección desarrolló procedimientos de compra que aseguraban que los costes y los tiempos eran adecuados para las actividades y los resultados fijados. Si bien éstos fueron simplificados, los estándares estrictos de cualidad y transparencia fueron mantenidos.

El seguimiento del proyecto se basaba en indicadores de realización, de resultado y de impacto, que permiten medir el nivel de realización de las actividades y sus efectos directos e indirectos. Estos indicadores incluían las prioridades horizontales de la AACID. Las fuentes de verificación han sido correctamente identificadas: son fiables, oportunas y con un coste razonable. MPDL realizaba reuniones de coordinación mensuales para medir el avance de las actividades. Además, la dirección del proyecto supervisaba las actividades sobre el terreno.

La participación de los diferentes actores del proyecto es en conjunto alta. Los beneficiarios, hombres y mujeres, se organizaron en comités de gestión para hacer de nexo unión con MPDL y cooperar en el ciclo del proyecto. Las autoridades locales (administrativas y tradicionales) estuvieron presentes y realizaron la atribución de los terrenos, siguiendo atentamente la realización de las actividades. Los servicios descentralizados tuvieron la oportunidad igualmente de aportar sus competencias sobre el terreno realizando formaciones y supervisiones en el marco del proyecto. La AFLN tiene un alto grado de liderazgo a la hora de poner en práctica las actividades de alfabetización y formó parte del reforzamiento asociativo y en las sensibilizaciones de género. Por el contrario, la CAFO participó poco como contraparte, ya que sus capacidades de gestión son débiles, si bien éstas fueron reforzadas por MPDL.

Recomendaciones y lecciones aprendidas :

En cuanto a las lecciones aprendidas, es interesante señalar 3 aspectos:

- ✓ La elaboración de un manual de gestión del personal y de un manual de gestión contable y financiera en 2013 permitió a MPDL fijar los procedimientos en relación a la gestión de recursos humanos y de presupuestos en Mali, teniendo en cuenta las exigencias de los donantes y adaptándose a la realidad maliense. Estos manuales han sido esenciales para aumentar la transparencia en la gestión del proyecto y su eficacia.
- ✓ Al favorecer los procedimientos restringidos para la selección de proveedores para las construcciones, MPDL garantiza la recepción de ofertas de empresas con la solvencia técnica necesaria para realizar bien el

- trabajo demandado y la concurrencia competitiva entre empresas, ya que la posibilidad de colisión entre las mismas se elimina.
- ✓ La realización de reuniones mensuales de coordinación reagrupando a los animadores de la AFLN y MPDL permitió aumentar la coordinación entre las contrapartes.

En lo referente a las recomendaciones sobre la gestión del proyecto, éstas se centran en las dificultades encontradas a la hora de hacer participar a la CAFO. Es difícil encontrar contrapartes sólidas en la sociedad civil de Mali y, comenzando a trabajar en el Círculo de Kita, MPDL identificó a la CAFO como el primer socio potencial en la promoción de la mujer, debiendo ser reforzada. En este sentido, con financiaciones anteriores al proyecto ahora evaluado, MPDL apoyó la construcción de la sede de la CAFO para hacerla más operacional y dotarla de medios para autofinanciarse. MPDL realizó numerosas actividades además para reforzar la gobernanza de la CAFO (formaciones, actividades de sensibilización, acompañamiento continuo). MPDL consideró que para este proyecto la CAFO contaría ya con las capacidades suficientes para implicarse en la puesta en marcha de actividades puntuales de promoción de la mujer (concretamente en las actividades de sensibilización en el Kaarta, en los debates de radio y la organización del Día de la Mujer). Sin embargo, la CAFO no se implicó hasta el punto deseado por MPDL y ésta tuvo que encargarse de la mayoría de las actividades. Esto se debió principalmente a que la CAFO solo trabaja alrededor del pueblo de Kita y no tiene las capacidades y conocimientos suficientes para trabajar en la zona del Kaarta (situada a varias horas). Parece, por el momento, más pertinente considerar a la CAFO solo como un socio potencial en los proyectos situados alrededor de Kita-ville. Otros socios pueden apoyar las actividades en el Kaarta, como por ejemplo los servicios descentralizados del Estado.

6.3. Sobre los resultados del proyecto

MPDL tuvo que confrontar una serie de dificultades externas (golpe de Estado, inseguridad creciente, crisis alimentaria) que habrían podido afectar de manera significativa al logro de los resultados de este proyecto. Sin embargo, la mayoría de los resultados fueron alcanzados y fueron incluso altamente sobrepasados en algunos casos.

En lo que al primer resultado respecta, los dos pozos de pastoreo y los dos bancos de alimento para el ganado funcionan. El doble de lugareños de lo previsto se beneficiaron de las formaciones sobre ganadería para mejorar la cría del ganado y a día de hoy 140 ganaderos aplican sus nuevos conocimientos.

En relación con el segundo resultado, las actividades tuvieron efectos mayores a los previstos: los comités de gestión de recursos naturales creados en toda la zona de intervención funcionan y son autosuficientes. Desempeñan un papel esencial en la resolución de conflictos entre ganaderos y agricultores e incluso en la resolución de problemas familiares. Se formuló un convenio de gestión de los recursos naturales de las zonas bajas del Kaarta con participación de mujeres. MPDL apoyó también la realización de 57 representaciones teatrales y 41 emisiones de un debate de radio, además de 90 difusiones de mensajes de sensibilización.

En cuanto al tercer resultado, 620 mujeres seleccionadas entre las más vulnerables se beneficiaron de unidades de engorde ovino y avícola. MPDL impartió también

cursos sobre transformación de la leche y actualmente 15 mujeres desarrollaron una actividad generadora de ingresos gracias a estas formaciones.

En lo que concierne al cuarto resultado, 735 personas, de las cuales el 79% eran mujeres, participaron en la alfabetización y 470 personas aprobaron el test final. 411 miembros de asociaciones, de los cuales el 77% eran mujeres, recibieron una formación sobre vida asociativa con el fin de reforzar la gestión de las asociaciones beneficiarias del proyecto. A día de hoy las organizaciones de la sociedad civil han mejorado su funcionamiento.

Por último, sobre el resultado de género, MPDL acompañó la realización de 57 representaciones teatrales en los pueblos, 41 emisiones de debates en el Círculo y la organización de 2 jornadas dedicadas a la Mujer.

Respecto al logro del objetivo específico y el objetivo general, los indicadores de consumo de carne y de leche fueron alcanzados. Sin embargo, los ingresos de las mujeres no aumentaron tanto como estaba previsto. Hay que recordar aquí una vez más que las actividades generadoras de ingresos comenzaron con retraso a causa de la inestabilidad de los precios agrícolas, estando aún en fase de consolidación.

La sostenibilidad de los resultados se verá favorecida por el hecho de que las estrategias y tecnologías están adaptadas al contexto a la cultura local. La mayoría de las actividades propuestas son actividades productivas que generan beneficios y que pueden ser fácilmente mantenidas localmente. MPDL reforzó las capacidades de las beneficiarias por medio de formaciones técnicas, financieras y en gestión organizativa. A día de hoy las beneficiarias dominan estas tecnologías. Además, las autoridades y los servicios técnicos han participado activamente y desean continuar apoyando los resultados obtenidos.

Recomendaciones y lecciones aprendidas :

De manera general, será importante seguir a los beneficiarios del proyecto para consolidar los resultados. Es por ello que MPDL ha previsto realizar seguimiento de las actividades ganaderas en el marco de la acción 5 de su nuevo Convenio, que se refiere a la consolidación de comités de gestión y de seguimiento-evaluación. De manera más particular, 3 aspectos deben ser trabajados :

- ✓ La gestión y la estrategia de venta de los bancos de alimentos. Los bancos de alimentos consiguieron vender todo su stock, pero tuvieron dificultades a la hora de fijar el precio de venta, por lo que será importante acompañarlos en este proceso y asegurar una gestión transparente de la contabilidad.
- ✓ La validación del convenio sobre gestión de recursos naturales para la región. MPDL realizó una gran labor de acompañamiento en la reflexión de la gestión de recursos naturales en el Kaarta que desembocó en la elaboración de un convenio y de planes medioambientales firmados por los alcaldes y apoyados por los servicios descentralizados de aguas y bosques. Será importante seguir el proceso de firma por el Prefecto para completar el proceso y poder aplicar el convenio en la región.
- ✓ El control sanitario del ganado ovino y de las aves de corral. Las beneficiarias de las unidades de avicultura y de las unidades de engorde ovino comenzaron tarde debido a la inestabilidad de los precios agrícolas. Encontraron además ciertas dificultades lógicas, ya que estaban en proceso de aprendizaje. Será esencial poder seguir realizando seguimiento en las próximas temporadas para consolidar sus conocimientos y asegurar bajas tasas de mortalidad de los animales, lo que contribuirá a la viabilidad de

estas unidades, a aumentar los ingresos de las mujeres y a favorecer el consumo de carne.

Es necesario señalar el hecho de que MPDL ha conseguido obtener resultados importantes y sería pertinente capitalizar la experiencia y transmitirla. Dos resultados son particularmente interesantes :

1. Los comités de gestión de recursos naturales y sus consecuencias en la gestión de conflictos entre agricultores y ganaderos y culturales
2. Los pozos de pastoreo y sus beneficios para los ganaderos transhumantes, que son un colectivo con el que es difícil trabajar en los proyectos de desarrollo

7 Plan de comunicación y de difusión

Esta evaluación ha sido participativa y ha seguido un proceso de diálogo y de construcción. Un cierto número de actores han formado parte activa de este estudio con el fin de aportar su visión: MPDL, la CAFO, la AFLN, autoridades malienses y beneficiarios. Para ello, las metodologías han sido desarrolladas para cada grupo de actores, poniendo atención en asegurar una escucha adecuada de los grupos más marginales. Ello debería permitir utilizar los resultados del estudio como un instrumento para la sostenibilidad de la intervención y la definición de intervenciones futuras.

La comunicación y la difusión de resultados se pusieron en práctica de la siguiente manera:

1. Una primera presentación tuvo lugar al finalizar el trabajo de terreno en Séféto, que se encuentra en el centro de la zona de intervención del proyecto. Los representantes de todos los participantes y contrapartes del proyecto fueron invitados. Fueron los siguientes: el Presidente de la cooperativa de ganaderos de Séféto, el Presidente del comité de gestión de los pozos de pastoreo, el Presidente del comité de gestión de la presa de Séféto, el Presidente de la unidad de transformación de leche, la Presidenta del comité de gestión del perímetro irrigado, la Presidenta de la Asociación Dembé, el alcalde de Séféto, el animador de PADEPA.KS, el responsable del seguimiento-evaluación de MPDL, la ADC de Niagané y el Presidente del comité de gestión de los recursos naturales comunal. Au cours de cette restitution, les résultats de l'évaluation ont été partagés et chacun a pu commenter les données. Ainsi cela a permis la collecte de tous les commentaires sur le projet qui ont été intégrés au rapport d'évaluation.
2. El documento de evaluación fue redactado en francés, a fin de permitir a los actores malienses el acceso al trabajo. Ha sido remitido a MPDL para su posterior difusión entre los diferentes actores.
3. Otra presentación tuvo igualmente lugar en la sede de MPDL en Madrid, con el fin de presentar a la responsable de país y al responsable del área internacional de MPDL los resultados de la evaluación y debatir las recomendaciones.
4. MPDL se hizo cargo de la traducción del informe para remitirlo a la AACID en español.