

# baobab



---

**Evaluación final del proyecto “Acceso equitativo a los recursos naturales para la producción y comercialización agropecuaria sustentable en 4 localidades del departamento de Podor”, Senegal**

**Ejecutado por USE y ACPP y financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional**

**Informe de evaluación final**

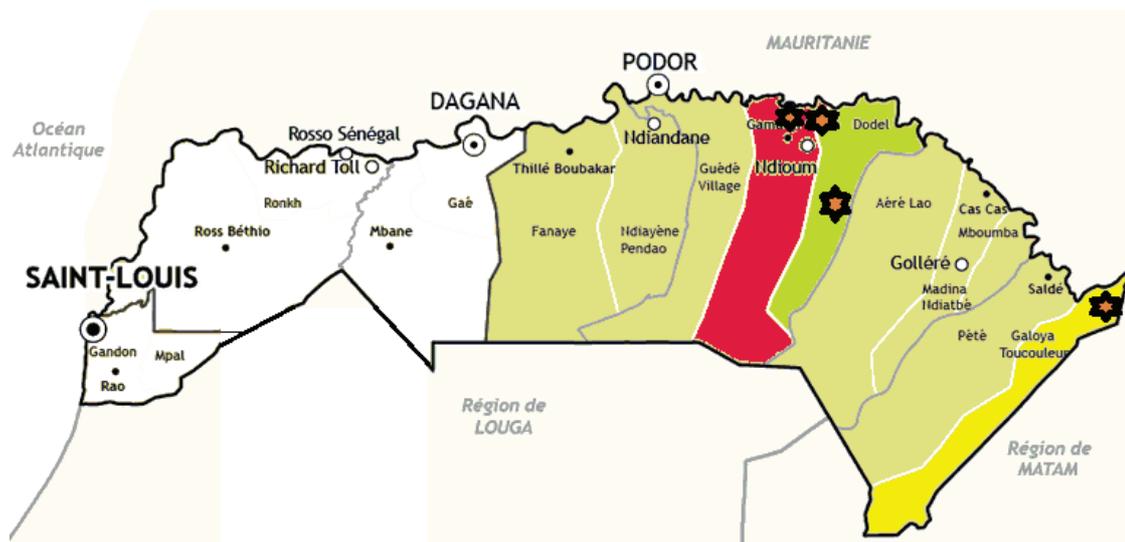
**Xavier Mir**

**Noviembre 2018**

---



Localización de la zona de intervención del proyecto en el Departamento de Podor, Senegal



 Localidades de actuación

Localización de las localidades de Dembé y Diara en la comuna de Gamadji-Sare, la localidad de Athie Baly en la comuna de Dodèle y la localidad de Tounfdé-Gandé en la comuna de Mbolo-Birane, todas ellas en el Departamento de Podor, Región de Saint-Louis

## ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2	INTRODUCCIÓN.....	6
	2.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación .....	6
	2.2 Metodología de evaluación .....	7
	2.3 Condicionantes y limitaciones del estudio realizado .....	8
3	CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	9
	3.1 Contexto del Departamento de Podor .....	9
	3.2 Cambios en la agricultura y la ganadería en el Valle del río Senegal .....	10
	3.3 Población meta .....	12
	3.4 Descripción del proyecto.....	14
	3.5 Duración, recursos, presupuesto y financiación .....	15
4	ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....	16
	4.1 Identificación y formulación.....	16
	4.2 Planificación y ejecución .....	18
	4.3 Participación y apropiación .....	21
	4.4 Alcance de objetivos y resultados del marco lógico .....	23
	4.5 Equidad de género y diversidad cultural.....	26
5	ANÁLISIS DE LAS COMPONENTES DEL PROYECTO.....	28
	5.1 Agricultura familiar sostenible .....	28
	5.2 Transformación de cereales.....	35
	5.3 Transformación de la leche.....	36
	5.4 Fortalecimiento de las organizaciones de base.....	38
6	CONCLUSIONES .....	40
	6.1 Eficacia.....	40
	6.2 Eficiencia .....	41
	6.3 Impacto.....	42
	6.4 Sostenibilidad; Sostenibilidad ambiental; Apropiación y fortalecimiento institucional .....	43
	6.5 Coordinación y complementariedad .....	44
	6.6 Enfoque de Género y respeto de la diversidad cultural .....	45
7	RECOMENDACIONES .....	46

## Anexos

Anexo 1.	Términos de referencia para la evaluación .....	50
Anexo 2.	Matriz de la evaluación .....	53
Anexo 3.	Equipo evaluador externo .....	55
Anexo 4.	Marco lógico del proyecto .....	56
Anexo 5.	Plan de trabajo y cronograma de las actividades de evaluación realizadas .....	59
Anexo 6.	Personas, grupos, organizaciones y instituciones consultadas .....	61
Anexo 7.	Guión de las entrevistas y temas tratados en visitas y grupos focales .....	62
Anexo 8.	Material fotográfico.....	65
Anexo 8.	Documentación consultada .....	66

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto evaluado forma parte del Programa Integral de Podor que USE ejecuta en este departamento de Podor de la región de Saint Louis. Se trata de un proyecto de 18 meses de duración y 330.057€ de presupuesto (300.000€ aportados por AACID), que interviene en 4 localidades en agricultura familiar sostenible (2 huertas de mujeres y un perímetro agrícola de hombres y mujeres), transformación de cereales (2 molinos y una descascarilladora), puesta en marcha de una unidad de transformación de leche, sensibilización comunitaria sobre derechos de las mujeres y fortalecimiento de los actores en género y capacidades de gestión.

Se trata de un proyecto en una región y sector de actuación prioritarios para la Cooperación Española. Las iniciativas del proyecto responden a necesidades sentidas en estas comunidades rurales y se asientan en años de experiencia de USE y de ACPP. Gracias a esta experiencia, el proyecto ha puesto en marcha todas las iniciativas que el proyecto pretendía, alcanzando a la población meta prevista (familias). En este sentido **el proyecto ha sido eficaz**.

El proyecto ha contado con una formulación adecuada y un volumen suficiente de recursos financieros y humanos, dando lugar a inversiones razonables en cada una de las componentes. Se ha ejecutado el presupuesto previsto sin desviaciones significativas y se han ejecutado las actividades prácticamente en su totalidad. No obstante, ha habido retrasos muy importantes en la puesta en marcha del proyecto y en la ejecución de las actividades; estos retrasos han afectado negativamente la calidad en la implementación de las actividades y, sobretodo, han supuesto que no haya habido tiempo suficiente para asegurar la continuidad en el tiempo de los resultados alcanzados. Como consecuencia de los retrasos tampoco han funcionado como se esperaba la participación de las asociaciones de base en los mecanismos de planificación y seguimiento. Por tanto, **la eficiencia del proyecto no ha sido la deseada**.

Tanto las huertas como el perímetro agrícola y los molinos están generando beneficios para una parte significativa de las familias, en términos de mayor disponibilidad de alimentos, ingresos a través de las mujeres, menor desplazamiento de las mujeres para moler los granos, oportunidades de ingreso para jóvenes (especialmente mujeres) y difusión y asimilación por parte de la población de conocimientos esenciales sobre derechos de la mujer y participación política. Para una parte importante de las familias, los beneficios no son aún relevantes. De hecho, **los beneficios promedio que obtienen las familias del proyecto son aún pequeños, pero los que se generan son esperanzadores y explican la buena valoración que las personas beneficiarias hacen del proyecto**.

Las iniciativas del proyecto fueron identificadas con una participación activa de las asociaciones de base y, de hecho, son iniciativas estrechamente ligadas a los objetivos de estas asociaciones. No obstante, estas asociaciones no han desarrollado aún las capacidades y recursos suficientes para asegurar por sí mismas la continuidad de estas iniciativas, por lo que **la sostenibilidad de los resultados del proyecto no está asegurada**. Esta sostenibilidad también se ve afectada por las dinámicas de poder locales, las cuales dificultan que personas con mayor competencia y compromiso se empoderen y asuman mayores responsabilidades en la gestión. De hecho, el fortalecimiento de las asociaciones de base requiere de un buen acompañamiento prolongado en el tiempo; este fortalecimiento es indispensable para asegurar que las iniciativas socio-económicas mantendrán en el futuro el flujo de resultados. El fortalecimiento de las asociaciones de base también requiere de un mayor desarrollo de capacidades y recursos en el socio local, USE. Así pues, finalizado el proyecto, se observa que **el fortalecimiento tanto del socio local USE como de las asociaciones de base tiene aún desafíos importantes que enfrentar**.

En lo que se refiere a la dimensión medioambiental, el proyecto ha prestado particular atención a promover los conocimientos de las familias para desarrollar una **agricultura sostenible**, alejada de productos agroquímicos que hacen a los campesinos dependientes de ellos y empobrecen los suelos.

El socio local del proyecto es, con diferencia, la organización senegalesa con mayor experiencia y reconocimiento en el departamento de Podor. Las actuaciones de USE están alineadas con las políticas nacionales y locales y existe un **alto grado de colaboración, relación y complementariedad con los otros actores del distrito** y, en especial, con la administración pública. Sin embargo, debido a las insuficiencias de la administración local en Senegal, no se promueve un intercambio suficiente entre los actores que permita canalizar el aprendizaje estratégico para aprender unos de otros y mejorar las intervenciones. De hecho, existe mucha experiencia en el departamento en relación a las diferentes iniciativas emprendidas por el proyecto, sin embargo no se analiza sistemáticamente y no se derivan las lecciones oportunas, de manera que el riesgo de repetir los mismos errores es alto. Una **mayor implicación de la cooperación internacional en impulsar el aprendizaje estratégico** aparece como la mejor opción para superar estas limitaciones.

**La cuestión de género está presente en todas las estrategias del proyecto**, especialmente en el sentido de orientar las actividades hacia las mujeres y favorecer su participación y empoderamiento. Las actividades de sensibilización y formación en género han sido asimiladas y se observan evidencias de mayor concienciación, aunque las acciones son aún muy recientes para poder valorar su capacidad de influencia en los **fuertes patrones de masculinidad que caracterizan la cultura local**. Incidir en estos patrones requiere de tiempo y constancia, incluyendo una mayor apropiación por parte del socio local USE de la relevancia del género para el desarrollo socio-económico y la justicia social en estas comunidades.

El análisis evaluativo del proyecto nos ha conducido a formular **once recomendaciones** agrupadas según la siguiente lógica:

- ✓ Este tipo de proyectos son muy pertinentes en estas comunidades rurales, pero requieren de un **marco programático que garantice mayor continuidad en los proyectos y recursos suficientes para enfrentar la problemática que subyace en ellos**. Agencias de cooperación como AACID y AECID deben ser conscientes de ello y estar abiertos a impulsar y financiar este marco programático. Actores como USE y ACPP deben reflexionar sobre las oportunidades y riesgos de desarrollar un partenariado más estrecho y ser ejecutores clave de este marco programático, incluyendo el fortalecimiento de sus propias capacidades para ello.
- ✓ Hay que prestar **mucha atención al fortalecimiento de las asociaciones de base, esencial para la sostenibilidad de las iniciativas**, e impulsar una gestión del proyecto más eficiente y orientada a resultados.
- ✓ Mientras no exista el marco programático, nuevos proyectos deben incluir el acompañamiento a las asociaciones de base de proyectos anteriores, con objeto de **consolidar las iniciativas emprendidas y asegurar que se superan las limitaciones que condicionan su sostenibilidad**.

## 2 INTRODUCCIÓN

### 2.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación

Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP)<sup>1</sup> es una ONG española fundada en 1990 y dedicada a la cooperación al desarrollo en 18 países del Magreb, África Occidental, América Latina y Oriente Medio. Forma parte de la red europea SOLIDAR y FICEMA. A lo largo de todos estos años ACPP ha implementado 4.486 proyectos, financiados por diferentes administraciones de la cooperación española y europea, 206 en Senegal. En Senegal inició el trabajo en el año 2000 en la región de Casamance (seguridad alimentaria, salud, educación, conflictos y género) y desde 2007 en la región de Saint Louis en seguridad alimentaria, género y derechos.

El socio local "Union pour la Solidarité et l'Entraide" (USE)<sup>2</sup> es una histórica organización social senegalesa creada en 1955. Cuenta con un programa social en Dakar y programas de desarrollo rural en Podor, Casamance, Nganda y Linguère. El programa en Saint-Louis, iniciado en 1972, se denomina "Programa Integral de Podor" (PIP) y ha contado a lo largo de los años con diferentes partenariados, destacando ICCO, Christian Aid, Cellule nationale de Lutte contre la Malnutrition y ACPP. El programa PIP ha intervenido hasta hoy en prácticamente todas las localidades en Podor para favorecer la alfabetización, el acceso al agua, la generación de ingresos, la protección del medio ambiente, la instalación de molinos y descascarilladoras, la promoción de la salud, la puesta en marcha de huertas con grupos de mujeres, el apoyo a asociaciones de agricultores y a la ganadería, la formación en ciudadanía y género, el acceso al crédito, la mejora nutricional y la distribución de alimentos en años de crisis. En el Departamento de Podor USE es una de las ONG senegalesas más reconocidas.

El partenariado entre ACPP y USE se empezó a construir en 2009 y desde 2011 han llevado a cabo conjuntamente 23 proyectos en seguridad alimentaria, género, derechos y ciudadanía, en Podor, Saint Louis y Matam, con montos financieros entre 40.000 y 300.000€. El proyecto aquí evaluado, financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID), aborda ámbitos en los cuales ACPP y USE acumulan una dilatada experiencia en Senegal: huertas con grupos de mujeres, apoyo a asociaciones de agricultores y ganaderos, transformación de cereales, fortalecimiento de las organizaciones de base.

Para la evaluación del proyecto, ACPP y AACID seleccionaron a la Consultoría Baobab<sup>3</sup>, a partir de la propuesta metodológica y presupuesto presentada<sup>4</sup>. De acuerdo con los Términos de Referencia<sup>5</sup>, el objetivo de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza. Estos criterios son los siguientes:

- Eficacia en el cumplimiento de los resultados y objetivos de la matriz de planificación
- Eficiencia y viabilidad
- Impacto conseguido y esperado
- Sostenibilidad
- Apropiación y fortalecimiento institucional
- Enfoque de Género en Desarrollo
- Sostenibilidad ambiental
- Respeto de la diversidad cultural
- Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)

---

<sup>1</sup> <https://www.acpp.com/>

<sup>2</sup> <http://use-bamtaare.org/>; USE, "Note de presentation de l'USE"

<sup>3</sup> <http://www.baobabconsultoria.com/>. En el anexo 3 se incluye el perfil del evaluador que se ha ocupado de esta evaluación.

<sup>4</sup> Baobab Consultoría, "Propuesta Metodológica para la evaluación del proyecto en Podor, Senegal", Mayo 2018

<sup>5</sup> Los TdR de la evaluación se han reproducido en el Anexo 1.

## 2.2 Metodología de evaluación

La AACID requiere evaluar en base a los 9 criterios de evaluación citados en el apartado anterior. Dado que son muchos, los hemos agrupado en seis en la Matriz de Evaluación<sup>6</sup> y en la estructura del informe de evaluación:

- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Sostenibilidad; Sostenibilidad ambiental; Apropiación y fortalecimiento institucional
- Coordinación y complementariedad
- Enfoque de Género; Respeto de la diversidad cultural

Esta agrupación no reduce la profundidad del análisis que se ha llevado a cabo para cada uno de los 9 criterios establecidos por AACID, según las preguntas de evaluación acordadas en la Matriz de Evaluación.

Los elementos de la Matriz de Evaluación (Preguntas, Indicadores, Técnicas/fuentes de información) fueron elaborados y acordados una vez estudiada la documentación disponible del proyecto. Las 24 preguntas de evaluación son muchas, aunque ello no es problema en la medida que el informe de evaluación no contiene una respuesta sistemática a cada una de ellas. Esta forma de proceder suele dar lugar a informes evaluativos de lectura pesada, con frecuentes reiteraciones y poco prácticos para que el trabajo sea útil en el futuro. En el informe, la respuesta a estas preguntas está agrupada, tal como se explica más adelante al hablar de la estructura del informe.

Establecida la Matriz de Evaluación, se procedió a diseñar y acordar las diferentes técnicas y herramientas propuestas para la recogida de información<sup>7</sup>.

El Marco Lógico del proyecto<sup>8</sup> establece un objetivo específico (Mejora de la producción y comercialización agropecuaria de 4 grupos asociativos de base) y cuatro resultados:

- R1: Aplicación de prácticas agrícolas sustentables para la mejora de la alimentación y el ingreso en dos agrupaciones de mujeres (Toufndé-Gandé, Dembé) y una asociación mixta (Diara).
- R2: Puesta en marcha de unidades de transformación de cereales (Toufndé-Gandé, Dembé y Diara).
- R3: Puesta en marcha de una unidad de transformación láctea en Athie Baly.
- R4: Fortalecimiento de capacidades de las 4 organizaciones de base en liderazgo y e influencia en las políticas locales.

Los 4 resultados dan lugar a 4 componentes bien definidas del proyecto. Creemos que la evaluación final debe ser un instrumento que analice suficientemente cada una de estas componentes, recogiendo en cada caso los principales hallazgos, conclusiones, aprendizajes y recomendaciones a aplicar en futuras intervenciones. Por ello, el trabajo de evaluación se ha estructurado en base a estos 4 resultados o componentes y los principales hallazgos en cada componente se presentan en el capítulo 5 de este informe, "Análisis de las componentes del proyecto". En cambio, las conclusiones se han estructurado en el capítulo 6 según los criterios de evaluación, tal como establecen los TdR.

El trabajo de campo de la evaluación se llevó a cabo durante 7 días<sup>9</sup> e incluyó:

- Reuniones preparatorias e intercambios de información con ACPP en España y Senegal.

---

<sup>6</sup> Ver en el Anexo 2 la Matriz de Evaluación

<sup>7</sup> Baobab Consultoría, "Metodología y programa del trabajo de campo para la evaluación del proyecto en Podor, Senegal", Septiembre 2018. En el anexo 7 se ha resumido el guión de las entrevistas, visitas y grupos focales y en el anexo 8 se presenta un resumen del taller de evaluación.

<sup>8</sup> Ver resumen del Marco Lógico en el Anexo 4

<sup>9</sup> Anexo 6 "Personas, grupos, organizaciones e instituciones consultadas", Anexo 7 "Guión de las entrevistas y temas tratados en visitas y grupos focales"

- Consulta de documentación sobre el terreno.
- Entrevistas semi-estructuradas con los responsables del proyecto en ACPP y USE.
- Entrevistas semi-estructuradas con el personal técnico y animadores comunitarios de USE en Podor.
- Entrevistas semi-estructuradas con autoridades locales (subprefecto de Gamadji-Sare; Mairie de Mbolo-Birane; experto en seguridad alimentaria del departamento de Podor).
- Visita a las realizaciones del proyecto en las cuatro localidades de intervención.
- Grupos focales con la membresía de las cuatro organizaciones de base.
- Taller de evaluación con representantes de las 4 organizaciones de base, equipo de USE y ACPP.
- Devolución de resultados preliminares a ACPP y USE en Podor.



Taller de evaluación

La información recogida durante el trabajo de campo se ha completado con el análisis de la documentación consultada<sup>10</sup>.

Hemos estructurado el informe de evaluación para que cada sección aporte valor añadido:

- En una misma sección hemos agrupado los aspectos relativos a la identificación y formulación del proyecto, la planificación y ejecución, la participación y apropiación, el alcance de objetivos y resultados y las cuestiones transversales (equidad de género y diversidad cultural), analizándose las preguntas de evaluación e indicadores correspondientes.
- Hemos elaborado un apartado de análisis específico para cada una de las componentes del proyecto, donde se valoran las actividades realizadas y sus resultados; se analizan sus efectos, tendencias y sostenibilidad; se identifican aprendizajes, aspectos de mejora y oportunidades.
- La sección de conclusiones sintetiza el análisis evaluativo en función de los criterios de evaluación, integrando la información de las diferentes componentes y asegurando la respuesta completa a todas las preguntas de evaluación consideradas.
- Las recomendaciones, desde lo más global a lo más concreto, precisan a quién van dirigidas.

Creemos que esta estructura del informe de evaluación ayudará a que el trabajo sea una herramienta útil para futuras intervenciones, facilitando el acceso estructurado a la información necesaria sin necesidad de repasar todo el documento.

### 2.3 Condicionantes y limitaciones del estudio realizado

El proceso de evaluación se ha ejecutado con normalidad, ajustado al presupuesto establecido y de acuerdo con la metodología y programa de evaluación acordados.

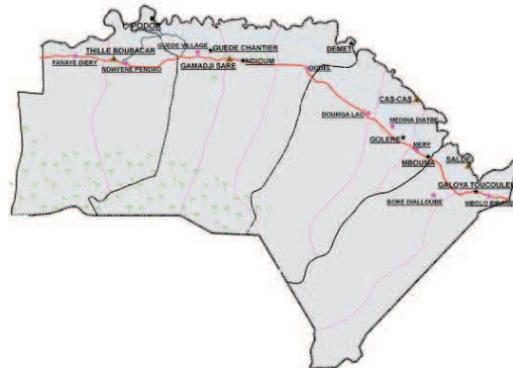
Destacar que todo el equipo de USE/ACPP se mostró en todo momento muy abierto, flexible y colaborador para la ejecución de los trabajos de la evaluación.

<sup>10</sup> Ver en el Anexo 9 el listado de la documentación consultada.

### 3 CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 3.1 Contexto del Departamento de Podor

El Departamento de Podor se sitúa en el norte del país, separado de Mauritania por el río Senegal. Es el departamento más aislado de los tres que componen la región de Saint-Louis y, a diferencia de ellos, carece de fuentes de riqueza y desarrollo alternativas como el sector turístico y las industrias agroalimentarias.



Principales localidades en el Departamento de Podor

Tiene una superficie de 12.947 Km<sup>2</sup> y una población estimada en 2015 de 387.827 habitantes en 2015 (30 habitantes/ Km<sup>2</sup>), de la cual un 57% tiene menos de 20 años. La carretera nacional que cruza todo el norte del país y próxima al río Senegal es el eje sobre el que se articula la actividad del Departamento. Existen en el Departamento 301 pueblos oficiales y más de 100 aldeas. La administración territorial se divide en 22 municipios ("communes"), incluyendo 12 municipios urbanos y 10 municipios rurales (las antiguas "comunidades rurales") y un Consejo Departamental<sup>11</sup>.

La población se concentra en localidades de origen antiguo situadas a lo largo del río, en localidades de origen reciente establecidas a lo largo de la carretera nacional y en pequeños pueblos y aldeas diseminados en el territorio, en particular hacia el interior (Diéri). Los principales núcleos urbanos, Podor (antiguo) y Ndioum (reciente) -menos de 20.000 habitantes cada uno-, concentran las administraciones públicas y servicios privados.

La mayoría de la población es de etnia peul o fulani (90%), existiendo minorías de wolof (5%), maures, aarakolés (soninkés) y sérères<sup>12</sup>. La gran mayoría de la población es de religión musulmana. La organización social está caracterizada por la vida comunitaria, en función de la edad, el sexo y la categoría socio-profesional. La desigualdad de género caracteriza a la sociedad, siendo el hombre quien concentra de forma absoluta la toma de decisiones. La actividad profesional distingue entre ganaderos (fulbe), agricultores (tooroobe y sebbe), pescadores (subalbe) y artesanos (ñeeñbe).

La población situada a lo largo de la carretera nacional es sedentaria y disfruta de infraestructuras socio-económicas medianamente satisfactorias. En cambio los pequeños pueblos y aldeas dispersos en el interior tienen un crecimiento estancado a causa del éxodo rural y la trashumancia y tienen graves carencias en términos de servicios sociales básicos. Las viviendas son de cemento o de tierra a lo largo del eje que define el río y la carretera, mientras que en el interior suelen ser de paja a causa de la trashumancia.



Vista en la localidad de Tounfdé-Gandé

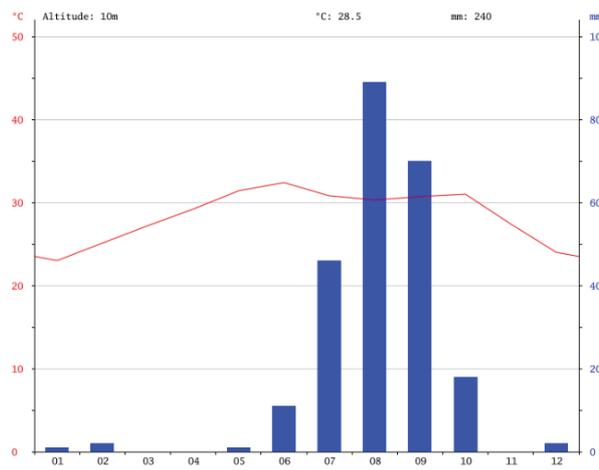
La zona tiene un clima saheliano que evoluciona hacia sub-desértico, caracterizado por vientos alisios continentales cálidos y secos (o Harmatan) y por unas temperaturas medias anuales elevadas y

<sup>11</sup> Las comunas están agrupadas en 4 sub-prefecturas administrativas o "arrondissements" (Cas-Cas, Gamadji Saré, Saldé y Thillé Boubacar). El Estado está representado por un prefecto al nivel departamental y un sub-prefecto en cada "arrondissement", además del gobernador al nivel de la región de Saint-Louis.

<sup>12</sup> Département de Podor, "Plan départemental de développement de Podor 2017 - 2021"

relativamente constantes (sobre los 28°). La pluviometría media de la región en 2004-10 fue de 256 mm (212 a 312 mm) y 15 días de lluvia (de 9 a 21 días), con tendencia a decrecer desde hace 30 años. La muy baja precipitación impacta negativamente en la ganadería, la agricultura pluvial e incluso la agricultura de decrecida del río.

Las características físicas del Departamento hacen que se pueda distinguir dos grandes zonas eco-geográficas: las tierras inundables a lo largo del río (Walo) y aquellas en el interior que nunca son alcanzadas por la crecida del río (Diéri). Entre las dos se extiende una zona de transición, el Jéjéngol. El Walo tiene suelos limosos y suelos arcillosos, enriquecidos por los aportes del río; los suelos del Jéjéngol son arenosos y con algunas gravas; los suelos del Diéri son de tipo Dior, arenosos y en algunos casos ligeramente arcillosos. El Diéri está salpicado de pequeños pueblos que hacen difícil la cobertura en servicios de base.

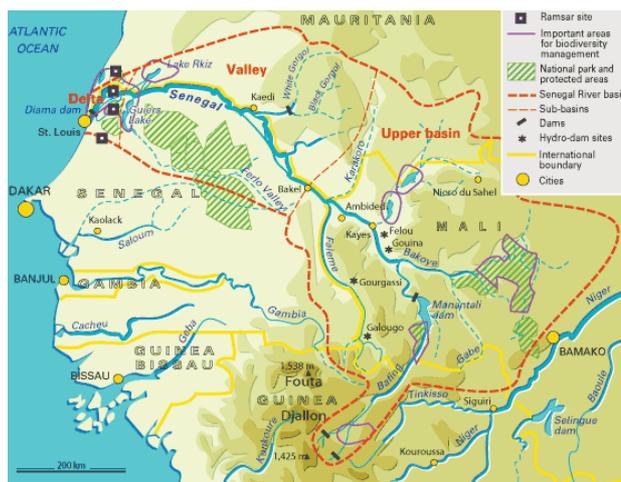


Temperatura y precipitación media en Podor

El panorama medioambiental del Departamento se ha degradado fuertemente en las últimas décadas, como consecuencia de la acción humana y de los cambios climáticos. En el pasado reciente la vegetación se constituía de sábanas arbóreas, con una densa fauna y flora que permitía actividades importantes de caza y recolección de frutos. El río y sus afluentes mantenían una pesca abundante y la agricultura durante la decrecida del río aseguraba la autosuficiencia alimentaria de la población del Walo. El clima saheliano se acompañaba de una pluviometría suficiente, con medias alrededor de los 400 mm, que permitía la agricultura cerealista y la ganadería en extensas praderas naturales. La llegada de los grandes proyectos de aprovechamiento hidrológico e irrigación en el río Senegal (1970-1980), las sequías repetitivas, la sobreexplotación de los recursos naturales y el avance de la desertificación han tenido efectos nefastos en diferentes ámbitos de la vida económica y social.

### 3.2 Cambios en la agricultura y la ganadería en el Valle del río Senegal

La gestión del río Senegal es un elemento esencial para comprender la problemática agrícola y ganadera en Podor. El río recorre 1.800 km<sup>2</sup> desde las montañas Fouta Djallon en Guinea, atraviesa Mali y separa Mauritania y Senegal hasta alcanzar el mar. La población de la cuenca supera los 3.5 millones de habitantes, 85% cerca del río. La diversidad étnica es grande, formada por poblaciones peul, toucouleur, soninké, bambara, wolof y mora. El crecimiento de la población (3% anual) y las graves sequías impulsaron a partir de los años 70 una fuerte emigración hacia las ciudades y hacia el extranjero<sup>13</sup>.



Cuenca del río Senegal

Entre las ciudades senegalesas de Bakel y Dagana se extiende la zona intermedia conocida como el Valle del río, con una precipitación anual muy variable, entre 150-450 mm al año. Tradicionalmente, la

<sup>13</sup> OMVS - La Cuenca del río Senegal: Guinea, Malí, Mauritania, Senegal

inundación anual a que daba lugar la crecida del río durante la época de lluvias era esencial para la agricultura en el Valle. El sistema agrícola tradicional seguía el ritmo estacional del río: cultivos y pastos en las zonas altas durante la época de lluvias; cultivos y cría de ganado en las zonas bajas cuando las aguas se retiraban (agricultura de “decrecida”). Se estima que en el período 1946-1971 se inundaban en promedio 310.000 hectáreas al año, de las cuales se cultivaban 108.000 ha (65.000 ha en la ribera senegalesa)<sup>14</sup>.

Desde tiempos coloniales los proyectos para desarrollar el potencial productivo del río se han basado en el riego de grandes extensiones para el cultivo del arroz. En 1972, la OMVS<sup>15</sup> puso en marcha la construcción de las dos presas existentes: la de Manantali en Mali (1988), para retener y gestionar el 50% de toda el agua, obtenida en la cuenca alta, y para producción de energía eléctrica; y la de Diama (1986), a 27 km de Saint-Louis, para evitar el acceso de agua salada al Delta i la parte baja del valle. El proyecto preveía irrigar entre 300.000 y 400.000 ha de tierra y mantener artificialmente durante 20 años la inundación de las llanuras aluviales, retirándola progresivamente a medida que la población se incorporase a la agricultura de irrigación. No obstante, los resultados económicos, sociales y ambientales han sido decepcionantes, generando muchas controversias sobre el aprovechamiento agrícola del valle del río Senegal<sup>16</sup>:

- En Senegal, en los años 70 y 80 la SAED<sup>17</sup> impulsó numerosos proyectos de irrigación en las riberas del río, primero en el Delta<sup>18</sup> y después en el Valle. No obstante, muchos de los pequeños sistemas de irrigación (PIVs, “Périmètres Irrigués Villageois”) en manos de los agricultores tradicionales dejaron de funcionar en retirarse el apoyo del Estado. Estos fracasos dieron lugar a una creciente inequidad entre los agricultores empobrecidos abandonados por el Estado y los nuevos agricultores con recursos y conexiones para aprovecharse de la nueva situación.
- En 1989 tuvo lugar un grave conflicto entre Senegal y Mauritania. Una disputa entre ganaderos mauritanos y agricultores senegaleses en el valle del río Senegal se extendió a nivel nacional, dando lugar a un cuarto de millón de personas afectadas y miles de muertos y heridos. Comunidades enteras fueron expulsadas: comerciantes mauritanos fueron perseguidos en Senegal y cerca de 80.000 Halpulaar, Soninké y Wolof mauritanos fueron “deportados”, perdiendo incluso la nacionalidad. El conflicto fue manipulado políticamente, pero puso de relieve los problemas en la tenencia de la tierra y las condiciones rurales alteradas en el valle del río Senegal por la construcción de las presas<sup>19</sup>.
- En la actualidad, el río permite regar unas 4.000 ha en Mali, 44.449 ha en Mauritania y 67.830 ha en Senegal<sup>20</sup>. La estrategia gubernamental ha evolucionado desde la maximización del área irrigada hacia un equilibrio con los objetivos sociales (seguridad alimentaria de la población local), económicos (rentabilidad de las inversiones) y ambientales (recuperación y protección del medio



El río Senegal a su paso por Podor

<sup>14</sup> Adams, Adrian, “The Senegal River, flood management and the future of the valley”, 2000

<sup>15</sup> “Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal”, creada por Senegal, Mali i Mauritania para gestionar y explotar conjuntamente el potencial del río.

<sup>16</sup> Mietton M., “Le delta du fleuve Sénégal: Une gestion de l’eau dans l’incertitude chronique”

<sup>17</sup> Société du gouvernement sénégalais pour l’Aménagement et l’Exploitation des terres du Delta

<sup>18</sup> Antes del regadío, la zona del Delta tenía muy poca actividad agrícola. No obstante, a finales de los 80 contaba con dos terceras partes de los sistemas, transferidos a grupos de productores (a menudo “nuevos agricultores”) o en manos del crecimiento del sector privado.

<sup>19</sup> <http://www.culturalsurvival.org/ourpublications/csq/article/conflict-senegal-river-valley>

<sup>20</sup> OMVS, cita anterior

ambiente). No obstante, la agricultura de decrecida ha continuado perdiendo importancia hasta ser hoy casi residual<sup>21</sup>.

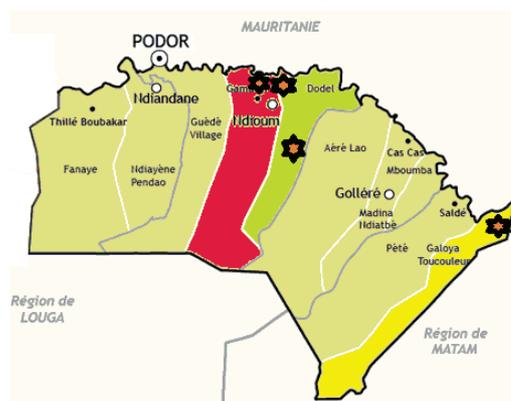
- Las presas han supuesto numerosos problemas añadidos: proliferación de enfermedades debido al cambio de las condiciones ecológicas en la zona del Delta (bilharzia, malaria, diarrea); contaminación del agua por la agricultura de riego y las agro-industrias; proliferación de malas hierbas acuáticas; degradación de la pesca; degradación de las tierras de cultivo; disminución de pastos; desaparición de humedales, etc.

En el sector agroindustrial destaca la "Compagnie Sucrière Sénégalaise" (CSS), la mayor de la Cuenca, cultiva 8.000 ha de caña de azúcar en Richard-Toll, con una filial para la producción de piensos. De talla más pequeña, existen otras dos industrias en el Delta: la SOCAS en Ross Bethio i la SNTI en Dagana (tomate industrial). También hay arroceros industriales y privados, gestionados por la SAED y una empresa pública de desarrollo rural en Mauritania (SONADER).

### 3.3 Población meta

Los beneficios del proyecto revierten en aproximadamente 400 familias, en términos de seguridad alimentaria y aumento del ingreso derivado de la comercialización de los productos agrícolas. Estas familias se ubican en:

- ✓ Tres pueblos próximos a brazos del río Senegal: Dembé y Diara en la comuna rural de Gamadji-Sare, próximos a la comuna urbana de Ndioum; Tounfdé-Gandé en la comuna rural de Mbolu-Birane, en el extremo este del Departamento.
- ✓ La localidad de Athie Baly, comuna rural de Dodèle, en el interior del Diéri, formada por familias ganaderas de ubicación muy dispersa.



Localidades del proyecto

Localidad	Población		Organización de base	Población meta
	Hombres	Mujeres		
Dembé	102	398	Agrupación de mujeres	76 mujeres, 44 familias
Diara	259	675	Asociación mixta	72 familias
Tounfdé-Gandé	398	432	Agrupación de mujeres	149 mujeres, 104 familias
Athie Baly	612	1.525	Asociación de desarrollo	227 miembros de la Asociación Kawral

En las localidades de Dembé, Toufndé-Gandé y Athie Baly la población destinataria es Toucouleur o Peul y hablan el pulaar o fulani. En Diara son Soninké. En Dembé y Diara viven de la explotación de sus pequeñas parcelas agrícolas o del trabajo agrícola para otros, mientras que en Athie Baly la actividad principal es la ganadería. La localidad de Toufndé-Gandé es de tradición pesquera, aunque en la actualidad pocas familias se dedican a la pesca y en su mayoría viven de las pequeñas parcelas agrícolas que cultivan en las proximidades del río.



Hombres y mujeres en Athie Baly

<sup>21</sup> Fraval P. i altres, «The quest for integrated and sustainable water management in the Senegal River Valley », 2002

En el Departamento de Podor la oferta educativa consiste en la educación formal -primaria y secundaria- y un sistema de educación informal que incluye las daaras, escuelas árabes y franco-árabes y alfabetización. No existe en el Departamento ninguna estructura para la formación técnica. En los pueblos donde interviene el proyecto, al igual que en el conjunto del Departamento, la religión musulmana ocupa un lugar importante en la vida social. La educación no-formal en las daaras adquiere mucha importancia para las familias, especialmente para la educación masculina, de forma que la elevada ausencia en la escuela formal se explica por este hecho. La educación no-formal también juega un papel importante en la alfabetización de jóvenes adultos (15 a 35 años), que se lleva a cabo a través de ONGs como USE (PIP) y TOSTAN. El programa de alfabetización del PIP es un elemento importante de conexión de USE con las comunidades rurales.

La migración en la zona es muy elevada, en especial por parte de los hombres y jóvenes de ambos sexos, los cuales se desplazan a las zonas urbanas en busca de trabajo. Ello explica la feminización de las comunidades que se observa en los pueblos del proyecto. Como consecuencia de esta migración, la capacidad de trabajo de las familias disminuye, aumenta la sobrecarga de las mujeres y requiere de mayor ayuda de niños y niñas en el trabajo doméstico y agrícola, en detrimento de su educación. La trashumancia del ganado también afecta a la escolarización.

Mientras que en las zonas urbanas las familias tienen acceso a la electricidad y el gas y carbón para cocinar, en los pequeños pueblos y aldeas las familias utilizan lámparas de aceite y linternas para la iluminación y leña para cocinar. Para la obtención de leña las mujeres recorren grandes distancias, otro importante factor de sobrecarga de las mujeres.

Como consecuencia de la falta de empresas grandes o pequeñas en el Departamento y la falta de cualificación profesional, el desempleo es elevado, en especial entre los y las jóvenes. Los jóvenes tan solo encuentran oportunidades en el engorde de ganado y la hostelería, mientras que las jóvenes se limitan a la costura y la peluquería. Así pues, la iniciativa del proyecto de promover la transformación de la leche en Athie Baly, dando empleo a jóvenes y especialmente mujeres, tiene un gran valor para esta comunidad ganadera.

En Senegal, según el marco legal, la tierra pertenece al Estado. Sin embargo, de acuerdo con la tradición, continua siendo administrada por los jefes locales. En los poblados del proyectos, las familias disponen de pequeñas parcelas de tierras, para cultivos bajo lluvia o mediante irrigación. La irrigación se lleva a cabo generalmente mediante organizaciones comunitarias, agrupaciones de mujeres o asociaciones de agricultores, que acceden a equipos de riego gracias a la SAED o a proyectos de cooperación internacional.



Huerta colectiva en Dembé

Se trata de una agricultura muy precaria, de muy pequeña escala, no mecanizada, muy vulnerable a las sequías y a los problemas con los sistemas de riego. El uso de agroquímicos y semillas y fitosanitarios de mala calidad, el aislamiento y débil comercialización, el bajo nivel de formación agrícola y la debilidad de las organizaciones de base dificultan aún más el rendimiento agrícola. El ingreso de las familias es muy bajo y la dieta alimentaria resulta muy poco diversificada, insuficiente en periodos de escasez, apareciendo problemas de desnutrición.

### 3.4 Descripción del proyecto

El cuadro siguiente resume los objetivos y resultados del proyecto<sup>22</sup>:

Lógica del proyecto	Indicadores
OG: Contribuir a generar estrategias sustentables para garantizar el Derecho Humano a la Alimentación para 7842 habitantes (4964 mujeres) de 4 localidades de Podor	
OE: Mejorar el acceso equitativo a los recursos naturales para la producción y comercialización agropecuaria sustentable de 1108 personas (758 mujeres) de 4 grupos asociativos de base de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly del departamento de Podor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de tierra dedicada a producción para autoconsumo</li> <li>- Incremento de la producción y diversificación agrícola</li> <li>- Incremento de la transformación de cereales</li> <li>- Sistema de conservación, transformación y comercialización de leche</li> <li>- Incremento de mujeres en órganos de gestión de las asociaciones</li> <li>- Incremento del conocimiento sobre derechos y ciudadanía</li> </ul>
R1: 2 agrupaciones productivas de mujeres (244 personas) y una mixta (10 mujeres/ 88 hombres) aplican prácticas agrícolas sustentables que aseguran su alimentación y contribuyen a su economía en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de herramientas de gestión agrícola</li> <li>- Parcelas agrícolas acondicionadas</li> <li>- Productores capacitados en gestión y producción sostenible</li> <li>- Acceso a maquinaria agrícola</li> <li>- Sistemas de riego habilitados</li> <li>- Aplicación de técnicas agroecológicas</li> <li>- Producción diversificada</li> <li>- Ingresos generados para las agrupaciones productivas</li> </ul>
R2: Al mes 12, 21 mujeres de 2 agrupaciones productivas de mujeres y una mixta gestionan Unidades de Transformación de Cereal en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Molinos instalados</li> <li>- Utilización de herramientas para la gestión de los molinos</li> <li>- Aumento de la transformación de cereales</li> <li>- Mujeres capacitadas para la gestión de los molinos</li> <li>- Ingresos generados para las asociaciones</li> </ul>
R3: Al mes 18, la asociación de desarrollo Kawral (612 personas/350 mujeres) gestiona una Unidad de Transformación Láctea en Athie Baly	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha de la unidad lechera</li> <li>- Utilización de herramientas de gestión</li> <li>- Personas capacitadas para operar la unidad</li> <li>- Diversificada la actividad de la unidad para garantizar su sostenibilidad</li> <li>- Ingresos generados para las asociación</li> </ul>
R4: Al mes 16, 60 mujeres miembros de 2 agrupaciones productivas de mujeres, 1 mixta y la asociación de desarrollo Kawral fortalecen sus capacidades para el liderazgo y la incidencia y para el acceso a la toma de decisiones en las políticas locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas para impulsar el trabajo de incidencia y participación de la mujer</li> <li>- Mujeres capacitadas en género y liderazgo</li> <li>- Incrementado el conocimiento de los hombres y mujeres sobre derechos y participación ciudadana</li> </ul>

Analizando el proyecto, observamos que tiene 4 componentes bien definidas que se corresponden con los 4 resultados. En cada componente se identifican un conjunto de estrategias utilizadas por el proyecto para alcanzar el resultado previsto. La evaluación se ocupa de analizar la eficacia de estas estrategias:

Componente	Estrategias del proyecto
Agricultura familiar sostenible (R1)	Incremento de tierra cultivada
	Incremento y diversificación de la producción
	Capacitación en gestión
	Capacitación en agricultura sostenible
	Capacitación en medio ambiente y alerta temprana
	Acceso a maquinaria agrícola
	Sistema de riego
	Abono orgánico y biopesticidas
Transformación de cereales (R2)	Transformación de cereales
	Equipamiento de las unidades de transformación
	Capacitación en gestión
Transformación de la leche (R3)	Sistema de conservación y transformación de productos lácteos para 18 localidades de la CR de Dodel
	Capacitación en transformación y conservación de productos lácteos
	Compra de leche a las familias
Fortalecimiento de las organizaciones de base (R4)	Incremento de mujeres en órganos de gestión de las organizaciones de base
	Capacitación en género y liderazgo
	Sensibilización comunitaria sobre derechos de las mujeres y participación ciudadana
	Aumento del fondo de caja de las organizaciones gracias a las unidades de transformación

<sup>22</sup> En el anexo 4 se resume la Matriz de Planificación del Proyecto. En el apartado 4.4 se analiza el alcance de objetivos y resultados del proyecto a partir de los indicadores establecidos en la Matriz de Planificación

### 3.5 Duración, recursos, presupuesto y financiación

El proyecto se diseñó para una duración de 18 meses. Inicialmente se previó iniciarlo en diciembre de 2015. Sin embargo, debido al retraso en su puesta en marcha se produjeron cambios en una de las comunidades previstas y hubo que replantearlo, de manera que la plena implementación sólo se pudo iniciar en enero de 2017. La ejecución finalizó en junio de 2018.

El equipo local de USE/PIP para el proyecto incluye: Coordinador del proyecto (60%); Técnico agrícola (100%); 2 Animadores (100%); Secretaría (60%); Contabilidad (60%). USE aportó la coordinación del PIP (20%), la coordinación desde Dakar y 50% de la secretaría.

El proyecto ha contado con un presupuesto de 321.391€ (sin incluir el aporte de los beneficiarios), de los cuales AAECID ha financiado 300.000€. El cuadro siguiente muestra la distribución del presupuesto, donde destacan las partidas relativas al personal del proyecto (54% del presupuesto), equipos y materiales (23.5%), obras de infraestructura (8.5%) y capacitaciones (6.4%).

Presupuesto del Proyecto							
Partidas	Tipos de costes	Financiación externa		Aporte USE	Aporte beneficiarios	TOTAL	% directos
		AAECID	ACPP				
<b>A.I. COSTES DIRECTOS CORRIENTES</b>							
Identificación y formulación							
Evaluación externa		7.500				7.500	2,5%
Auditoría externa		2.500				2.500	0,8%
Otros servicios técnicos y profesionales	Capacitaciones y medios de comunicación	15.392		3.237		18.629	6,2%
Arrendamientos	Alquiler de salas de formación	4.391				4.391	1,5%
Materiales y suministros	Carburante para motobombas y materiales didácticos	2.852		2.234	3.559	8.645	2,9%
Gastos de funcionamiento	Gastos de oficina	2.996				2.996	1,0%
Viajes, alojamientos y dietas	Formadores, beneficiarios, personal ACPP	37.865	1.260			39.125	13,0%
Personal local	Equipo local del proyecto	38.143		8.781		46.923	15,6%
Personal expatriado	1 persona expatriada	57.600				57.600	19,2%
Personal en sede en Andalucía		13.500				13.500	4,5%
Fondo rotatorio							0,0%
<b>A.II. COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN</b>							
Adquisición terrenos e/o inmuebles							0,0%
Obras de infraestructuras, construcción y/o reformas e inmuebles	Acondicionamiento de terrenos, molinos y lechería	24.674			3.430	28.104	9,4%
Equipos y materiales	Equipo de riego para huertas, lechería, semillas y herramientas	62.587		5.879	1.675	70.144	23,4%
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>		<b>270.000</b>	<b>1.260</b>	<b>20.131</b>	<b>8.864</b>	<b>300.057</b>	<b>100,0%</b>
Costes indirectos		30.000				30.000	
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>300.000</b>	<b>1.260</b>	<b>20.131</b>	<b>8.864</b>	<b>330.057</b>	

## 4 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

### 4.1 Identificación y formulación<sup>23</sup>

El proyecto se asienta en el **compromiso de USE con el desarrollo socio-económico** en el departamento de Podor, desde hace 40 años. USE cuenta con larga experiencia de trabajo en tres de las componentes del proyecto (agricultura sostenible, transformación de cereales, fortalecimiento de las organizaciones de base) mientras que la transformación de la leche es una nueva área temática que se inspira en la experiencia de otra organización en Podor (association dental Bambaare Tooro). Con el apoyo de ACP, viene potenciando en su trabajo la equidad de género y la sensibilización sobre ciudadanía y derechos.

A lo largo de los años USE ha ido promoviendo en Podor éstas y otras iniciativas de desarrollo socio-económico, habiendo asistido hasta hoy a la práctica totalidad de los pueblos del Departamento (más de 300). Se trata de iniciativas económicas y sociales que aparecen siempre como prioridades de las familias pobres en estas comunidades rurales en Senegal (producción de alimentos e ingreso, nutrición, salud, molinos, agua, etc) y para las cuales las comunidades por sí mismas no cuentan con los actores y la financiación necesaria para responder a ellas.

Desde el año 2000 ACP viene trabajando en Senegal en algunas de las áreas temáticas de USE, como seguridad alimentaria y transformación de cereales, además de áreas menos atendidas por USE (género, derechos, ciudadanía). En 2009 ACP inició la relación con USE y se constató el interés de ambas partes en trabajar conjuntamente en Podor, iniciándose el primer proyecto en 2011. El partenariado entre USE y ACP se mantiene hasta hoy.

En el marco de este partenariado, se identificó en 2014 este proyecto con financiación de AACID. **La identificación del proyecto implicó a todos los actores locales**, llevándose a cabo encuentros con las asociaciones locales que forman parte del proyecto, autoridades locales (Chefs de Village, Presidentes de las Comunidades Rurales, Subprefectos de Distrito) y otros líderes locales y agentes de desarrollo en la zona. El proceso de identificación se esforzó en evidenciar los problemas relativos a la equidad de género, el conocimiento de los derechos y la participación de la ciudadanía -en especial las mujeres- en las políticas locales. La problemática que enfrenta el proyecto se recogió en una línea de base orientada a establecer el punto de partida de los indicadores que se previeron en el proyecto. Sin embargo, no se elaboró un estudio de base o diagnóstico para recoger el análisis que de esta problemática hizo el equipo del proyecto y las conclusiones sobre como enfrentarla de forma eficaz.

De hecho, las estrategias del proyecto en agricultura sostenible, transformación de cereales y fortalecimiento de las organizaciones de base se vienen aplicando en Podor desde hace décadas, tanto por USE como por otros actores. **Este tipo de actuaciones están contempladas en las estrategias de desarrollo tanto nacionales<sup>24</sup> como locales<sup>25</sup>**, además de la atención a la equidad de género. Son estrategias que se corresponden con las prioridades de la Cooperación Española (AECID) y, en particular, con el marco de intervención de AECID para la región de Saint-Louis<sup>26</sup>.

A lo largo de los años, USE y los demás actores han ido mejorando estas estrategias en base a la experiencia adquirida. No obstante, **no existen estudios locales que analicen la problemática que este tipo de proyectos aborda**, que sistematicen el aprendizaje y ayuden a mejorar la estrategia. USE

<sup>23</sup> Preguntas de la evaluación: ¿En que medida el proyecto se corresponde con los planes y aprendizajes de la planificación local del desarrollo? (Comunidades Rurales, ARD); ¿Las estrategias del proyecto son reconocidas en las CRs/Región como estrategias efectivas y sostenibles para mejorar los medios de vida de las familias campesinas?; ¿Qué colaboraciones ha establecido ACP y el socio local USE con otros actores en las comunidades rurales?

<sup>24</sup> Conseil National de Sécurité Alimentaire, "Stratégie nationale de sécurité alimentaire et de résilience 2015-2035"

<sup>25</sup> Département de Podor, "Plan départemental de développement de Podor 2017 - 2021"

<sup>26</sup> AECID 2010, "Marco de intervención de la Cooperación Española en el desarrollo agrícola y rural sostenible de la región de Saint-Louis"

participa en las estructuras regionales y departamentales para la coordinación entre actores (comités de coordinación, centros de apoyo al desarrollo local)<sup>27</sup>. La administración local y estas estructuras de coordinación velan por la complementariedad entre los actores, sin embargo estas estructuras tampoco han generado materiales que ayuden a compartir el aprendizaje estratégico, un aspecto que las agencias de cooperación internacional interesadas en la región deberían reforzar.

Es importante destacar también la coordinación de USE con la SAED<sup>28</sup> en Podor, la estructura nacional creada en 1965 para la promoción de la agricultura de irrigación en la cuenca del río Senegal y apoyo a la profesionalización agrícola de las comunidades afectadas por la regulación del río. De hecho, **las tres asociaciones agrícolas del proyecto pusieron en marcha en los años 80 sistemas de riego con el apoyo de la SAED**. Desgraciadamente no alcanzaron la sostenibilidad, de manera que el proyecto de USE les ofrece una nueva oportunidad. Los aprendizajes de toda esta experiencia de muchos años los tienen en cuenta los actores locales, aunque se encuentran a faltar herramientas (estudios, metodologías, etc) que recojan este aprendizaje y ayuden a su aplicación.

ACPP identificó el proyecto en enero de 2014 y lo presentó a AACID en la convocatoria de ese año, previéndose su inicio en noviembre de 2014 y su finalización en abril de 2016. No obstante, una vez aprobado, el cobro del mismo no se realizó hasta el 27/11/2015. La selección de personal expatriado para la ejecución del proyecto retrasó varios meses más el inicio del proyecto. Durante ese largo período, se inició en la zona un proyecto gubernamental<sup>29</sup> en seguridad alimentaria que afectó a una de las localidades previstas inicialmente, Thilambol-Dianankobé, observándose un solapamiento entre las actividades de ambos proyectos. Como consecuencia, fue necesario substituir este pueblo por Tounfdé-Gandé, en la misma comuna rural de Mbolo-Birane. En la práctica, el proyecto no arrancó plenamente hasta finales de diciembre de 2016. **El retraso de dos años en el inicio del proyecto ha supuesto problemas importantes para USE, tanto para mantener las relaciones y compromisos con las organizaciones de base como para organizar el equipo de trabajo.**

Acordados entre USE y ACPP el tipo de resultados y estrategias a desarrollar por el proyecto, los **pueblos y asociaciones de base se seleccionaron con criterios objetivos**: existencia de una asociación de base con un nivel organizativo adecuado; estar constituida completamente o parcialmente por mujeres, priorizándose las primeras; disponer de la tierra necesaria y cuya cesión sea reconocida (a nivel local y de la administración); experiencia y capacidad en la actividad; no disponer en la zona de las infraestructuras y equipos que aporta el proyecto; nivel de compromiso y participación en la identificación; disponer de recursos para realizar la aportación al proyecto requerida.

**La formulación del proyecto consta de un conjunto de objetivos y resultados bien definido y estructurado** y un marco de indicadores que permite llevar a cabo el seguimiento y la evaluación. Los indicadores, no obstante, se centran más en la ejecución de las actividades que en aquello que se persigue. Se mide más bien si se han creado las condiciones para el alcance de resultados (acondicionamiento de tierras, capacitaciones realizadas, instalación de equipos, etc) que el mismo alcance de resultados (cantidad de productos obtenidos para autoconsumo, ingreso de las mujeres, etc).

---

<sup>27</sup> Département de Podor 2018, « Pre rapport conférence territoriale 2018 »

<sup>28</sup> <http://www.saed.sn/> Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et de la Falémé

<sup>29</sup> AIDEP, "Agricultura de Regadío en los territorios rurales del Departamento de Podor"

## 4.2 Planificación y ejecución<sup>30</sup>

En el programa PIP de USE en Podor trabajan alrededor de 30 personas, en función de los proyectos en curso. Para este proyecto se estableció un **equipo dotado de suficientes personas para gestionar el proyecto**, compuesto de:

- Un coordinador del proyecto a tiempo parcial (60%)
- Un técnico agrícola (100%)
- 2 animadores agrícolas (100%)
- Secretaría (60%), compartida entre Podor y Dakar
- Contabilidad (60%), compartida entre Podor y Dakar

El equipo participó en las diferentes formaciones para adecuar las prácticas agrícolas a la agricultura de irrigación y la sostenibilidad medio-ambiental. No se ha evaluado en detalle la competencia técnica del equipo de USE/PIP en la materia, aunque se observan necesidades de refuerzo. Una limitación importante ha sido la **falta de medios de transporte para desplazarse a las comunidades**. Es necesario integrar la demanda de motocicletas en próximos proyectos.

Para la planificación, control y seguimiento del proyecto, al inicio se creó un Comité de Coordinación del proyecto, integrado por personal responsable de USE, personal de ACPP y dos representantes por cada una de las asociaciones de base. Este órgano debía ocuparse del seguimiento de la acción, de acuerdo a un Plan de Trabajo y calendario acordados. Sin embargo, debido a los altibajos en el calendario de ejecución del proyecto, **el Comité de Coordinación no ha podido jugar el rol previsto**, siendo substituido por visitas y encuentros regulares de los responsables de USE y ACPP con las asociaciones locales en cada comunidad.



Equipo del proyecto durante una sesión de evaluación en Ndioum

**Los retrasos en la aprobación, disponibilidad de fondos y puesta en marcha del proyecto han condicionado la ejecución.** Desde que se identificó el proyecto hasta que ACPP recibió los fondos de AACID transcurrieron casi dos años. Como consecuencia de ello, fue necesario reajustar el proyecto y cambiar una de las comunidades previstas, retrasándose el proyecto casi otro año más. En la medida que la recepción de fondos no se ha correspondido con el calendario agrícola, se generaron más atrasos. Además, a juicio de USE, la normativa interna de ACPP para transferir fondos al socio local en montos no superiores a 20.000 € y de acuerdo con la entrega de informes de seguimiento también ha implicado atrasos.

### Transferencias de fondos de ACPP a USE

Fecha	Importe (€)	Fecha	Importe (€)
01/06/2016	20.000,00	15/03/2018	20.000,00
11/10/2016	20.000,00	05/04/2018	18.142,00
30/01/2017	20.000,00	08/05/2018	41.027,22
09/11/2017	20.000,00	24/05/2018	1.399,19
15/01/2018	20.000,00	<b>Total</b>	<b>180.568,41</b>

<sup>30</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos del proyecto en resultados?; ¿Se ha dispuesto de los recursos necesarios para alcanzar los resultados?; ¿Ha sido adecuada la estructura de personal del proyecto (ACPP y socio local)?; ¿Se han respetado los presupuestos establecidos?; ¿Las actividades planificadas han sido realizadas?; ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?; ¿Los mecanismos de planificación y control de ejecución han favorecido el alcance de los resultados? ¿Ha habido un buen sistema de seguimiento?

A juicio de USE, esta mecánica también ha supuesto una dificultad para asegurar la inversión inicial necesaria en infraestructuras, equipamientos, etc. Los grandes atrasos también han supuesto cambios importantes en los precios de los materiales a comprar, por ejemplo en el caso de los equipos de energía solar.

La principal consecuencia de estas deficiencias en la planificación del proyecto ha sido acortar el seguimiento y consolidación de las actividades una vez realizadas las inversiones necesarias. Es decir, el proyecto ha puesto en marcha las diferentes iniciativas previstas (huertas, molinos, unidad de transformación lechera, etc), pero **el proyecto no concluye con un tiempo de implementación suficiente para asegurar la consolidación de los resultados alcanzados.**

A pesar de los grandes atrasos en toda la ejecución, USE y ACPP se han esforzado en ejecutar todas las actividades previstas, de manera que **el grado de ejecución de las actividades previstas es alto.**

Grado de ejecución de las actividades previstas						
Actividad	Grado de ejecución			Cumplimiento con cronograma previsto		
	Completa	Parcial	Cancelada	Según plan	Retrasada	Aún en curso
<b>Agricultura sostenible (R1)</b>						
A1.R1 Reuniones de presentación y selección, constitución, formación y funcionamiento de los 3 Comités de Gestión de 2 asociaciones productivas de mujeres y 1 mixta	X			X		
A2.R1 Formaciones en utilización de productos biológicos, gestión de perímetros agrícolas y huertas y técnicas agrícolas para 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta	X				X	
A3.R1 Formaciones en conservación del medioambiente y alerta meteorológica para 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta	X				X	
A4.R1 Preparación de los terrenos 20 ha de perímetro de una agrupación mixta en Diara y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones de mujeres en Dembé y Toufndé-Gandé	X			X		
A5.R1 Instalación, formación especializada y utilización de los 3 sistemas de riego habilitados para las 20 ha de perímetro de la asociación productiva mixta y las 10 ha de huertas de las 2 agrupaciones productivas de mujeres	X				X	
A6.R1 Cultivo de los terrenos 20 ha de perímetro de una agrupación mixta en Diara y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones de mujeres en Toufndé-Gandé y Dembé	X				X	
<b>Transformación de cereales (R2)</b>						
A1.R2 Selección, constitución, formación y funcionamiento de los 3 Comités de Unidades de Transformación Cereal (UTC) de 2 asociaciones productivas de mujeres y 1 mixta	X			X		
A2.R2 Instalación y funcionamiento de 2 molinos para 1 asociación productiva mixta de Diara y 1 asociación productiva de mujeres de Dembé gestionados por 14 mujeres organizadas en 2 Comités de Unidades de Transformación Cereal	X				X	
A3.R2 Instalación y funcionamiento de 1 descascarilladora para 1 asociación productiva de mujeres de Toufndé-Gandé gestionada por 7 mujeres organizadas en 1 Comité de Unidad de Transformación Cereal	X				X	
A4.R2 Formación técnica en transformación del cereal y mantenimiento de los equipos para 6 mujeres miembro de 2 agrupaciones productivas de mujeres en Toufndé-Gandé y Dembé, y 1 agrupación mixta en Diara	X				X	
<b>Transformación de la leche (R3)</b>						
A1.R3 Constitución, formación y funcionamiento de un comité de gestión para la Unidad de transformación Láctea de la Asociación de Desarrollo Kawral.	X			X		
A2.R3 Construcción e instalación de equipos y paneles solares para la puesta en marcha de la Unidad de transformación Láctea gestionada por la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly	X				X	
A3.R3 Formación para 2 personas (1 mujer) miembros de la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly, en funcionamiento y mantenimiento de sistemas solares de energía	X				X	
A4.R3 Formación especializada en transformación de productos lácteos para 6 personas (4 mujeres) de la Unidad Transformadora Láctea de la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly	X				X	
<b>Fortalecimiento de las organizaciones de base (R4)</b>						
A1.R4 Creación de comités de la mujer y formación especializada en género y liderazgo para 60 mujeres miembro de las 3 agrupaciones productivas y de la asociación de desarrollo Kawral		X			X	
A2.R4 Organización y realización de 4 campañas de sensibilización sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales dirigidas a 160 personas (50% hombres) de las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly		X			X	
A3.R4 Campaña de difusión y socialización destacando la importancia que la mujer tiene en el desarrollo local con la participación de las 3 organizaciones productivas de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara y la asociación Kawral de Athie Baly	X				X	

El cuadro siguiente muestra que **no se han producido desviaciones importantes en ejecución del presupuesto.**

Presupuesto del Proyecto							
Partidas	Financiación externa		Aporte USE	Aporte beneficiarios	Total presupuesto	Total gastado	Variación %
	AACID	ACPP					
<b>A.I. COSTES DIRECTOS CORRIENTES</b>							
Identificación y formulación							
Evaluación externa	7.500				7.500	7.500	0,0%
Auditoría externa	2.500				2.500	2.500	0,0%
Otros servicios técnicos y profesionales	15.392		3.237		18.629	18.604	-0,1%
Arrendamientos	4.391				4.391	4.391	0,0%
Materiales y suministros	2.852		2.234	3.559	8.645	8.645	0,0%
Gastos de funcionamiento	2.996				2.996	3.272	9,2%
Viajes, alojamientos y dietas	37.865	1.260			39.125	39.793	1,7%
Personal local	38.143		8.781		46.923	48.572	3,5%
Personal expatriado	57.600				57.600	53.834	-6,5%
Personal en sede en Andalucía	13.500				13.500	13.500	0,0%
Fondo rotatorio							
<b>A.II. COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN</b>							
Adquisición terrenos e/o inmuebles							
Obras de infraestructuras, construcción y/o reformas e inmuebles	24.674			3.430	28.104	28.180	0,3%
Equipos y materiales	62.587		5.879	1.675	70.144	71.266	1,6%
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>270.000</b>	<b>1.260</b>	<b>20.131</b>	<b>8.864</b>	<b>300.057</b>	<b>300.057</b>	<b>0,0%</b>
Costes indirectos	30.000				30.000		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>300.000</b>	<b>1.260</b>	<b>20.131</b>	<b>8.864</b>	<b>330.057</b>		

Un análisis básico de la inversión que supone cada una de las componentes del proyecto muestra que **las inversiones realizadas son razonables y se justifican económicamente en base a los logros constatados en esta evaluación:**

Rendimiento económico de las componentes del proyecto					
Componente	Inversión prevista	Detalle costes (datos del presupuesto)		Beneficiarios	Observaciones sobre el rendimiento de la inversión
Agricultura sostenible (R1)	92.454	Infraestructura	14.452	Familias: - Dembé: 44 - Diara: 72 - Tounfdé-Gandé: 104	La inversión por familia, en costes directos en la comunidad, es aproximadamente de 440 €. Aún está poco desarrollada la venta de la producción, de manera que la mayoría de mujeres han obtenido en 2018 entre 10.000 y 30.000 FCFA, aunque hay bastante casos por encima de los 45.000 FCFA (70 €). Si se consigue aumentar el rendimiento medio hasta este valor, la inversión se cubre en 6 años.
Transformación de cereales (R2)	16.646	Infraestructura	3.430	Familias: - Dembé: 44 - Diara: 72 - Tounfdé-Gandé: 104	La inversión promedio por molino es de 5.548€. En Dembé, el molino más activo, se están ingresando en promedio 26.575 FCFA/día (40€). Descontando un 50% de ese valor para cubrir la amortización, combustible y retribuciones a las operadoras, se genera un beneficio que permite cubrir la inversión en menos de un año y medio.
Transformación de la leche (R3)	17.708	Infraestructura	10.222	Ganaderos: 227	Para recuperar la inversión la unidad lechera debe obtener de cada miembro de la asociación un beneficio de 80€, o 10€ al año durante 8 años, además de cubrir los costes del trabajo. Ello solo será viable si el queso u otros derivados de la leche entran a formar parte de la dieta de estas familias y si se consigue un alto compromiso de los miembros de la asociación con el proyecto.
Fortalecimiento de las organizaciones de base (R4)	9.243	Capacitación y sensibilización	9.243	Población total: - Dembé: 500 - Diara: 934 - Tounfdé-Gandé: 830	Descontando niños y niñas menores de 11 años (aprox. 25%), la sensibilización supone tan solo 4 € por persona.

### 4.3 Participación y apropiación<sup>31</sup>

**La gestión del programa PIP tiene algunas características que facilitan la participación y apropiación:**

- ✓ El apoyo de USE a las comunidades rurales no se limita a este proyecto sino que forma parte de un compromiso de largo plazo con su desarrollo socio-económico. USE no es un actor puntual sino que se mantiene en el tiempo e intenta responder a las prioridades que demandan las comunidades. Ello genera un reconocimiento hacia USE que se percibe cuando se visitan las comunidades y que favorece la implicación de la población.
- ✓ En esta relación de largo plazo, USE recoge las inquietudes y propuestas de las comunidades y las traslada a proyectos cuando aparecen oportunidades para financiarlos.

**La población destinataria ha participado tanto en la identificación y concreción del proyecto como en la validación de las estrategias y actividades a desarrollar.** Esto se ha realizado a partir de reuniones con instituciones locales, población local y grupos de base identificados, introduciendo en el diseño de la intervención aspectos de género y consideraciones socioeconómicas y culturales. Es por ello, que las acciones se han adaptado a la realidad de cada grupo o asociación productiva para reforzar su capacidad de organización y gestión, e incrementar sus recursos para la producción agropecuaria para el autoconsumo y la venta de excedentes que les permita ser sostenibles una vez finalizada la ayuda externa.



Encuentro con personas beneficiarias en Dembé

**No existe una selección de familias para participar en el proyecto en base a su nivel socio-económico.** Debido a las peculiaridades del mundo rural senegalés, las familias beneficiarias son prácticamente todas las familias del pueblo, todas ellas pertenecen a la organización de base que ejecuta el proyecto. Recursos esenciales como la tierra o el agua son administrados por la autoridad tradicional, el “Chef de Village”, implicando a todas las familias. Dado que el nivel de pobreza en estas comunidades es muy elevado, ello no supone una desviación significativa en términos de responder a las familias más necesitadas. No obstante, sí que supone una **limitación en términos de empoderamiento de las personas más pobres y, en particular, de las mujeres**, porque son las formas de poder tradicional las que se imponen.

Ello significa que los intereses del poder local pasan por delante de los intereses específicos de las iniciativas de desarrollo que se promueven. Esto supone una limitación importante para asegurar el éxito del proyecto y, particularmente, la sostenibilidad. De hecho, tal como subrayan algunos de los actores consultados para esta evaluación, **el tipo de liderazgo y la gestión del poder en las organizaciones de base es un condicionante importante** para que estos proyectos se mantengan a largo plazo.

De las cuatro organizaciones de base, dos son GPF (“Groupements de Promotion Féminine”). Se trata de un tipo de asociaciones muy extendidas en Senegal y otros países de la región. Fueron promovidas a nivel nacional durante el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (1975-1985). Se constituyeron a menudo a partir de organizaciones tradicionales de mujeres ya existentes en los poblados y que cubrían

<sup>31</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Se han establecido mecanismos adecuados para que las actuaciones alcancen a todas las personas previstas?; ¿Han sido las acciones del proyecto fácilmente apropiables por las agrupaciones productivas?

funciones diversas (sociales, culturales, religiosas, autoayuda financiera, ayuda material)<sup>32</sup>. Los GPF se orientaron a la realización de actividades colectivas para el desarrollo económico, entrando en contacto con programas de ayuda al desarrollo promovidos por el Gobierno, donantes y ONG. En 1987 se creó en Senegal una estructura a nivel nacional para representar y apoyar a estas organizaciones (“Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminine”)<sup>33</sup>, creándose también redes en los diferentes departamentos y regiones. Desde finales de la década de los 90, los planes nacionales en Senegal para la reducción de la pobreza han enfatizado el papel de los GPF en el desarrollo, desarrollando estrategias relativas a: educación de las mujeres; sistemas de autoayuda financiera (tontines, cajas o mutuas de ahorro y crédito); explotación de huertas y campos colectivos; promoción de actividades de generación de ingresos; creación de otras actividades económicas registradas como “Groupements d’Intérêt Economique” (GIE).

En el análisis organizacional de este tipo de asociaciones se observan muchos elementos en común, los cuales son a la vez un buen ejemplo de lo que ocurre con muchas organizaciones de base<sup>34</sup>:

- Son asociaciones creadas hacia varias décadas sobre la base de organizaciones preexistentes de mujeres en los poblados. Son organizaciones de base activas, con mayor o menor grado de actividad.
- La huerta comunitaria es una actividad clave de estas organizaciones, aunque a menudo la participación de mujeres es solo una parte de la membresía, a menudo inferior al 50%.
- Tienen una estructura formal similar, con un comité de 6 a 9 miembros donde se suelen desdoblar las responsabilidades (presidenta y vicepresidenta; secretaria y secretarías adjuntas; tesorera y tesoreras adjuntas). A menudo el liderazgo en el GPF está vinculado a personas que forman parte de las familias con mayor poder o autoridad en el poblado. Suelen ser liderazgos muy duraderos, la rotación en los puestos es baja.
- En algunos casos, la actividad central de los GPF sigue girando alrededor de trabajos colectivos o comunitarios, su actividad tradicional. Estos trabajos tradicionalmente de ayuda mutua y de carácter voluntario se complementan hoy con trabajos que son recompensados económicamente y aportan algún ingreso a los GPF que se utiliza para diversos fines sociales en el poblado.
- Algunos GPF tienen actividades conjuntas de procesado de productos.
- Las reuniones formales del GPF son escasas y no son regulares, las mujeres suelen discutir las cuestiones durante la ejecución de las actividades. Normalmente no hay un reporte riguroso a la Asamblea de los fondos que ingresa o gasta el GPF.

Para afrontar las limitaciones de las organizaciones de base, el proyecto establece y capacita Comités de Gestión. Para la selección de las personas del comité se tienen en cuenta los criterios siguientes: nivel de formación, conocimientos previos de técnicas agrícolas o transformadoras, estabilidad en la zona de actuación, participación en la organización de la que es miembro, nivel de liderazgo, grado de motivación y compromiso de participación. La selección final es avalada en asambleas comunitarias por cada grupo base. A pesar de ello, **no es fácil que las organizaciones de base tengan suficiente autonomía respecto al poder local, particularmente una vez el proyecto ha finalizado**. Es fundamental que exista una gestión económica y productiva buena y consolidada, en manos de personas que reúnen la competencia y empeño para ello. En el corto plazo que supone un proyecto de 18 meses es difícil conseguirlo, el acompañamiento de USE/PIP tras el proyecto es necesario para asegurar la buena gestión y la participación y apropiación de todo el grupo.

<sup>32</sup> Cheikh Badiane, “Réseaux et accès à la décision: l'exemple des Groupements Féminins au Sénégal”

<sup>33</sup> Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, “Diagnostic institutionnel participatif de la fédération nationale des groupements de promotion féminine (FNGPF)”, Janvier 2003. En 2000, el número de GPF afiliados se estimaba en 6.816, agrupando a unas 1.056.000 mujeres.

<sup>34</sup> Ver en la bibliografía otros estudios y evaluaciones de Baobab Consultoria en Casamance y en Burkina Faso. También en la literatura existente, ver por ejemplo: Mbodji Ndéye Sira, “Une GRH réorientée pour répondre au défi du développement des territoires: étude sur l'émergence de femmes leaders dans les GPF au Sénégal”; Ndèye Sokhna Guèye, “Stratégies de lutte contre la pauvreté féminine: exemple des groupements de femmes de la région de Dakar (Sénégal)”, IFAN-CAD

#### 4.4 Alcance de objetivos y resultados del marco lógico<sup>35</sup>

Los cuadros siguientes resumen el alcance del objetivo específico y los resultados del proyecto:

<b>OE: Mejorar el acceso equitativo a los recursos naturales para la producción y comercialización agropecuaria sustentable de 1108 personas (758 mujeres) de 4 grupos asociativos de base de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly del departamento de Podor.</b>	
<b>Indicadores</b>	<b>Alcance</b>
- I1.OE: Incrementado el porcentaje de tierras dedicadas al autoconsumo por organizaciones de base en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara	- Toufndé-Gandé: Se pasa de un terreno de 4 ha pobremente explotadas a 5 ha en condiciones; Dembé: Se pasa de un terreno de 2 ha pobremente explotadas a 5 ha en condiciones; Diara: Se pasa de un terreno de 10 ha explotadas con apoyo de la SAED a 20 ha.
- I2.OE: Incrementado el porcentaje de producción y diversificación agrícola por organizaciones de base en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara	- En las huertas de Toufndé-Gandé y Dembé y el perímetro de Diara se pasa a cultivar entre 7 y 12 productos hortícolas; donde antes no existía producción significativa (excepto Diara), se produce ahora una producción relevante, aunque aún pequeña.
- I3.OE: Incrementado el porcentaje de producción de productos transformados del cereal gestionado por organizaciones productivas en Diara, Dembé y Toufndé-Gandé	- Existen molinos de cereal en Dembé y Diara y una descascarilladora de arroz en Toufndé-Gandé. Son de instalación reciente (entre mayo y agosto de 2018) y el nivel de operación es aún reducido.
- I4.OE: Habilitado un sistema de conservación y transformación de productos lácteos que da cobertura a las 18 localidades de la Comunidad Rural de Dodel	- Se ha puesto en marcha la unidad lechera en Athie Baly, aunque no tiene aún una dinámica de trabajo regular.
- I5.OE: Utilizado el excedente de leche producido por las 6853 cabezas de ganado existentes en las 18 localidades de la Comunidad Rural de Dodel	- No ha empezado aún la compra de leche regular a los ganaderos miembros de la Asociación Kawral.
- I6.OE: Incrementada la incorporación de la mujer en órganos de gestión de 3 agrupaciones productivas de mujeres, una mixta y la asociación de desarrollo Kawral	- Se ha conformado un Comité de Gestión en la unidad lechera de Athie Baly con 4 mujeres. En la asociación mixta de Diara no se ha conseguido una mayor presencia efectiva de mujeres en puestos de dirección.
- I7.OE: Incrementado el conocimiento de los hombres y mujeres sobre derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly	- Se han ejecutado actividades de formación y sensibilización en las comunidades que han aportado un conocimiento básico a hombres y mujeres en las comunidades.
<b>Valoración global:</b> Se han puesto en marcha las iniciativas previstas en el proyecto, pero se precisa más tiempo para su pleno desarrollo y consolidación, de manera que se puedan alcanzar las metas inicialmente deseadas en términos productivos.	

<b>R1: 2 agrupaciones productivas de mujeres (244 personas) y una mixta (10 mujeres/ 88 hombres) aplican prácticas agrícolas sustentables que aseguran su alimentación y contribuyen a su economía en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara.</b>	
- I1.R1: Creadas herramientas de gestión agrícola en 2 agrupaciones productivas de mujeres de Toufndé-Gandé y Dembé y 1 agrupación mixta de Diara	- Se ha creado un Comité de Gestión para cada huerta o perímetro. Se han puesto en marcha herramientas para el seguimiento de ingresos y gastos pero no para el seguimiento de la producción y prácticas de cultivo.
- I2.R1: Acondionadas y habilitadas para su uso agrícola 20 ha de perímetro de 1 agrupación productiva mixta y 10 ha de 2 huertas de 2 asociaciones productivas de mujeres	- Se han acondicionado y habilitado las superficies previstas, aunque en los casos de Dembé y Diara no son del todo satisfactorias.
- I3.R1: 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta capacitadas en gestión, producción y utilización de productos biológicos y técnicas agrícolas sustentables	- Se han capacitado las 7 personas de los tres Comités de Gestión (21 en total) en las materias previstas.
- I4.R1: 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta capacitadas en conservación del medioambiente y alerta temprana	- Se han capacitado las 7 personas de los tres Comités de Gestión (21 en total) en las materias previstas.
- I5.R1: Mejorado el acceso a maquinaria agrícola que reduce el tiempo de labrado de la tierra por las 2 asociaciones productivas de mujeres	- Se ha comprado un motocultor de 12 caballos que comparten las asociaciones de mujeres.
- I6.R1: Habilitado un sistema de riego sostenible para 20 ha de perímetro de 1 asociación productiva mixta y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones productivas de mujeres	- Se han puesto en funcionamiento los sistemas de riego previstos en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara.

<sup>35</sup> Preguntas de evaluación que se tratan: Preguntas de la evaluación: ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos en el proyecto? ¿Se ha detectado algún efecto no previsto?; ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a todas las personas previstas?

<ul style="list-style-type: none"> <li>- I7.R1: Incorporada la aplicación de técnicas de elaboración de abono orgánico y uso de biopesticidas</li> <li>- I8.R1: Diversificada la producción agrícola con dos ciclos de producción en 20 ha de perímetro y 10 ha de 2 huertas con semillas autóctonas</li> <li>- I9.R1: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de 3 agrupaciones productivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha formado a los Comités de Gestión en prácticas orgánicas que son aplicadas por las personas beneficiarias tras su difusión en cada caso.</li> <li>- En Diara se hace una campaña de arroz en la estación de lluvias y campañas de hortalizas durante la estación seca. En Toufndé-Gandé y Dembé se organizan varias campañas de hortalizas ajustadas a la estación seca y la estación de lluvias.</li> <li>- Han aumentado los ingresos de las asociaciones en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara gracias a las nuevas cotizaciones iniciales. En Toufndé-Gandé hay también cotizaciones mensuales a la asociación.</li> </ul>
<p><b>Valoración global:</b> Las huertas de Toufndé-Gandé y Dembé y el perímetro agrícola de Diara están funcionando, siendo la calidad de la explotación aún muy variable de unas parcelas a otras así como el rendimiento obtenido, en general aún insuficiente.</p>	

<b>R2: Al mes 12, 21 mujeres de 2 agrupaciones productivas de mujeres y una mixta gestionan Unidades de Transformación de Cereal en Toufndé-Gandé, Dembé y Diara</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- I1.R2: Creadas herramientas de gestión de transformación de cereal en 2 agrupaciones productivas de mujeres de Toufndé-Gandé y Dembé y 1 agrupación mixta de Diara</li> <li>- I2.R2: Adquiridos e instalados 2 molinos diésel para la transformación de cereales gestionado por 2 comités UTC-cereal (14 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de Dembé y 1 mixta de Diara</li> <li>- I3.R2: Adquirida e instalada una descascarilladora diésel para cereales gestionado por 1 comité UTC-cereal (7 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de la comunidad de Toufndé-Gandé</li> <li>- I4.R2: Incrementada la capacidad de transformación de cereales bajo la gestión de 2 comités UTC-cereal (14 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de Dembé y 1 mixta de Diara</li> <li>- I5.R2: Incrementada la capacidad de descascarillado de cereales bajo la gestión de 1 comité UTC-cereal (7 mujeres) de 1 asociación productiva de mujeres de la comunidad de Toufndé-Gandé</li> <li>- I6.R2: 6 mujeres miembros de los CG – UT cereal capacitadas en técnicas de transformación de cereal y mantenimiento de los equipos dados de 3 agrupaciones de la comunidad Diara, Dembé y Toufndé-Gandé</li> <li>- I7.R2: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de 3 agrupaciones productivas obtenidos por 14 mujeres miembros de 3 CG – UT cereal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los molinos de cereal (Diara y Dembé) y la descascarilladora de arroz en Toufndé-Gandé están en operación y utilizan, con deficiencias, herramientas administrativa para el control de ingresos y gastos.</li> <li>- Los molinos de cereales están instalados y funcionando aunque hay que mejorar su fijación al suelo.</li> <li>- La descascarilladora de arroz está instalada y funcionando aunque hay que mejorar su fijación al suelo.</li> <li>- Se están moliendo cereales en Diara y Dembé, aunque el nivel de utilización es aún relativamente bajo.</li> <li>- Se están descascarillando arroz en Toufndé-Gandé procedente de las comunidades vecinas, puesto que en esta localidad no se produce arroz. El nivel de utilización es bajo.</li> <li>- Se han capacitado las mujeres previstas para operar los molinos.</li> <li>- Se empiezan a generar ingresos en las unidades de transformación, aunque hay que descontar la amortización antes de poderse traducir en ingresos de las asociaciones.</li> </ul>
<p><b>Valoración global:</b> Los molinos están en funcionamiento desde hace pocos meses, su nivel de operaciones es aún bajo; su existencia era una demanda en estas comunidades, por lo que su recepción es muy bien valorada. En Toufndé-Gandé se instaló una descascarilladora de arroz a pesar de que la comunidad no produce arroz, por lo que la unidad sirve a comunidades vecinas. Esto es consecuencia del cambio de la comunidad inicial que sí producía arroz. Si no se utiliza suficientemente, convendrá en un futuro intercambiar este equipo con otra comunidad que si lo requiera.</p>	

<b>R3. R3: Al mes 18, la asociación de desarrollo Kawral (612 personas/350 mujeres) gestiona una Unidad de Transformación Láctea en Athie Baly</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- I1.R3: Creadas herramientas de gestión en la asociación de desarrollo Kawral de Athie Baly</li> <li>- I2.R3: Construida y equipada una unidad lechera gestionada por la asociación Kawral para la conservación y transformación de la leche en la comunidad de Athie Baly</li> <li>- I3.R3: Habilitado un sistema de energía alternativa solar para el funcionamiento de la unidad de transformación láctea de Athie Baly</li> <li>- I4.R3: 6 personas (4 mujeres) miembros de la asociación Kawral capacitadas en transformación y conservación de productos lácteos respetando técnicas tradicionales</li> <li>- I5.R3: Diversificada la actividad de la unidad transformadora láctea para garantizar su sostenibilidad</li> <li>- I6.R3: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de la asociación de desarrollo Kawral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha puesto en marcha el Comité de Gestión. Por el momento no se han desarrollado herramientas administrativas para gestionar la actividad.</li> <li>- La unidad está construida y equipada.</li> <li>- La unidad cuenta con energía eléctrica suministrada por una instalación solar.</li> <li>- Los miembros del Comité de Gestión fueron formados en una organización especializada en transformación de productos lácteos.</li> <li>- La producción de hielo y la conservación de zumos de frutas está prevista pero no iniciada.</li> <li>- No se han generado ingresos hasta la fecha.</li> </ul>

<b>Valoración global:</b> La unidad de transformación lechera está instalada y preparada, aunque falta aún una plena puesta en operación.	
<b>R4: Al mes 16, 60 mujeres miembros de 2 agrupaciones productivas de mujeres, 1 mixta y la asociación de desarrollo Kawral fortalecen sus capacidades para el liderazgo y la incidencia y para el acceso a la toma de decisiones en las políticas locales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- I1.R4: Generadas herramientas para el trabajo de incidencia y participación de la mujer en la esfera pública</li> <li>- I2.R4: 60 mujeres (15 por comité) capacitadas en género y liderazgo</li> <li>- I3.R4: Diseñada unas jornadas comunitarias de sensibilización sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales</li> <li>- I4.R4: Al menos 160 personas (50% hombres) participan en las jornadas comunitarias sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales</li> <li>- I5.R4: Incrementado el conocimiento de los hombres y mujeres asociados a las 3 asociaciones productivas y la de desarrollo Kawral sobre derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales</li> <li>- I6.R4: Visibilizada la experiencia destacando la importancia de participación de las mujeres en el desarrollo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha constituido un grupo de 15 mujeres en cada asociación para promover la participación de la mujer.</li> <li>- 5 mujeres por asociación han recibido un curso de formación en género y liderazgo.</li> <li>- A partir de las mujeres formadas, se han realizado sesiones de replica y sensibilización en cada una de las comunidades.</li> <li>- Durante la evaluación hemos constatado el aumento del conocimiento de hombres y mujeres sobre derechos y participación política de las mujeres.</li> <li>- Se ha dado a conocer el proyecto a través de los medios de comunicación locales.</li> </ul>
<b>Valoración global:</b> Se percibe en las comunidades mayor conciencia sobre derechos y participación política de las mujeres.	

#### 4.5 Equidad de género y diversidad cultural<sup>36</sup>

La sociedad rural senegalesa es muy desigual en términos de género<sup>37</sup>. Las mujeres se encargan tradicionalmente del cultivo de pequeñas huertas familiares enfocadas a la subsistencia mientras que los hombres se encargan de explotaciones de mayor escala que permitan generar ingresos significativos (arroz, maíz). Los hombres tienden a realizar los trabajos que requieren mayor fuerza, como labrar la tierra, construir diques o cosechar granos, mientras que las mujeres se ocupan del deshierbe o el transporte de productos agrícolas. Las mujeres cargan además con las tareas y cuidados en el ámbito reproductivo y doméstico, siendo relegadas en la toma de decisiones. Los jefes tradicionales tienden a conceder a los hombres las tierras comunales, quienes son también los dueños de los materiales y la maquinaria agrícola. La transmisión de la propiedad es por línea masculina, de manera que las mujeres al casarse abandonan su hogar y sus tierras y pasan a trabajar las del marido. Las niñas comienzan a trabajar en las huertas familiares a los 9 o 10 años de edad.

La equidad de género es una cuestión clave para ACPP y forma parte esencial en el partenariado con USE. **El enfoque de género de ACPP/USE se ha trasladado de forma efectiva al proyecto, observándose su integración en todas las estrategias del proyecto**, orientadas a incrementar el acceso de las mujeres a la tierra, a los medios de producción y a actividades económicas diversificadas, así como a reducir la inequidad entre hombres y mujeres en el control de la tierra y los recursos. Se trabaja con una doble perspectiva<sup>38</sup>:

- ✓ Apoyar a dos organizaciones de mujeres en acceder al control, trabajo y gestión de la tierra (Dembé y Toufndé-Gandé).
- ✓ Impulsar dentro de dos organizaciones mixtas (Diara y asociación Kawral en Athie Baly) la participación efectiva de la mujer en el acceso y control de los recursos y participación en la toma de decisiones.

Se trata de introducir cambios en sus mecanismos de control y funcionamiento en favor de la equidad de género, sin por ello generar rechazo en las comunidades.

El proyecto se ha esforzado también en la **reducción de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a espacios de liderazgo, gobierno y influencia**. Se han formado mujeres en cada pueblo que han replicado la formación y extendido la sensibilización al resto de la comunidad. Las mujeres afirman que sus maridos no les han puesto dificultades para poder participar en estas formaciones y actividades de sensibilización.



Discusión sobre género en Diara

Durante la evaluación, las mujeres expresaron haber aprendido sobre los tipos de violencia, las cuales son capaces de diferenciar; la mutilación genital como violencia; la importancia de la ley para reducir la violencia; su derecho a denunciar maltratos; el derecho de las mujeres a una educación en igualdad de condiciones que los hombres; la importancia de la escolarización de las niñas y de evitar los matrimonios prematuros; el hecho que las niñas pueden denunciar que se las obliga a casarse; el derecho de las

<sup>36</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Las diferentes áreas de actividad del proyecto han contado con estrategias diseñadas con una perspectiva de género?; ¿Se han eliminado o reducido significativamente las barreras que dificultan a las mujeres el acceso a espacios de liderazgo/gobierno y influencia?; ¿Han existido otros factores culturales que han afectado a los resultados del proyecto? ¿Ha sabido el proyecto tener en cuenta y respetar las diferencias culturales?

<sup>37</sup> ACPP, Documento de formulación del proyecto

<sup>38</sup> Nota anterior

mujeres a la palabra, a participar en la política local; han aprendido a valorar el trabajo de las mujeres, incluido el doméstico.

**En el ámbito cultural, el proyecto ha prestado particular atención a la cuestión étnica**<sup>39</sup>. En Senegal, la mayoría de la población es de etnia wolof (43%), seguida de peul o fulani (34%) y de otros pueblos (15% sérères, 4% diolas, 3% malinkés, 1% soninkés y otras). La cultura y la lengua wolof, originaria de la zona centro oeste de Senegal, incluida Dakar, se está extendiendo por el país, produciéndose una progresiva “wolofización” del país, propagada por el islam sufí, los medios de comunicación, la música, la urbanización, la escuela, la administración, el comercio y la economía informal. Este proceso provoca una progresiva reivindicación de las costumbres y las lenguas del resto de grupos étnicos del país.

En la zona del proyecto, la población es mayoritariamente Toucouleur (15% de la población senegalesa), un pueblo agrícola sedentario, emparentado con la etnia peul que en su mayoría es nómada, ubicado en el valle del Río Senegal, en Mauritania y en Malí. La lengua de los Toucouleur es el pulaar y son todos musulmanes, de hecho el Islam se introduce en el país a través de ellos. La sociedad Toucouleur es patriarcal y muy jerárquica, dividida en castas y clases.

En la localidad de Diara, la población es Soninké y su tradición es la de tintoreros, a diferenciar de los Toucouleur. Las mujeres pulaar cuando se casan en el pueblo de Diara adoptan la cultura soninké. A la inversa ocurre cuando las mujeres soninké se casan fuera del pueblo. **El proyecto ha sabido gestionar las diferencias culturales entre pulaars y soninkés, de manera que no se han identificado durante la evaluación problemas a destacar.** Dado que la lengua soninké es minoritaria, para la evaluación ha sido necesaria una doble traducción soninké-pulaar-francés. USE tiene identificado incorporar personas al equipo con dominio de la lengua soninké.

---

<sup>39</sup> Diatta, Christian-Sina et autres, «Peuples du Sénégal », Éditions Sépia, Saint-Maur, France, 1996

## 5 ANÁLISIS DE LAS COMPONENTES DEL PROYECTO

Para cada componente del proyecto, analizamos a continuación la efectividad de las estrategias aplicadas, los beneficios conseguidos por las personas y grupos de base, los efectos potenciales sobre la seguridad alimentaria y el ingreso y la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

### 5.1 Agricultura familiar sostenible<sup>40</sup>

En este ámbito el proyecto ha apoyado la puesta en marcha de dos huertas comunitarias de mujeres, una en Dembé y otra en Toufndé-Gandé, y un perímetro agrícola para una asociación mixta en Diara.

A continuación se analizan las diferentes estrategias aplicadas en la puesta en marcha de estas fincas agrícolas, con objeto de mejorar los activos productivos y las capacidades de las productores.

#### a) Acondicionamiento del terreno, incremento de tierra cultivada y acceso a maquinaria agrícola

En las tres comunidades las fincas agrícolas a rehabilitar son antiguas fincas comunitarias que ya recibieron en décadas pasadas apoyo gubernamental a través de la SAED para promover la agricultura de irrigación. El grado de aprovechamiento de estas tierras antes de este nuevo proyecto era muy bajo y con un pobre rendimiento productivo. Mediante el proyecto se han rehabilitado parte de las huertas en Toufndé-Gandé y Dembé (delimitación, limpieza, desmonte, parcelación, labrado y cercado) y parte del perímetro agrícola de Diara (delimitación, acondicionamiento, labrado y cercado para evitar la depredación de animales y los efectos del viento).

Asociación local	Tierra disponible	Tierra en explotación	Tierra acondicionada	Nº beneficiarios	Tamaño de la parcela
Toufndé-Gandé	9 ha	4 ha	5 ha	156	15*20 m
Dembé	55 ha	2 ha	5 ha	76	35*20 m
Diara	120 ha	15 ha	20 ha	72	50*50 m

En Diara el tamaño de la parcela (1/4 ha) permite una producción de arroz para autoconsumo durante la estación de lluvias y un cultivo significativo de hortícolas durante la estación seca. En cambio, en Dembé la parcela es pequeña y en Toufndé-Gandé es muy pequeña, lo que limita mucho las posibilidades de poder producir tanto para autoconsumo como para generar un ingreso significativo. A pesar de las pequeñas parcelas en Toufndé-Gandé, que tan solo permiten cultivar 10-12 hileras de hortícolas de unos 15 metros cada una, ésta es la huerta mejor acondicionada y explotada, lo que significa que el tamaño de la parcela no es la única característica que explica el buen aprovechamiento de la finca.



Huerta acondicionada en Toufndé-Gandé

En Dembé, durante el invierno la crecida del río inunda parte de las tierras, reduciéndose la tierra cultivable a unas 3 ha. En Diara el perímetro también se inunda, se requeriría un dique para protegerlo; el acondicionamiento de la finca tampoco es aún ideal, hay partes que no están aplanadas y dificulta el

<sup>40</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Cuál es la percepción de las personas de las agrupaciones respecto a los beneficios obtenidos de la agricultura sostenible?; ¿En qué medida la agricultura sostenible ayuda a las familias a mejorar su seguridad alimentaria?; ¿En qué medida la agricultura sostenible ayuda a las familias a aumentar su ingreso?; ¿Se mantendrán los beneficios obtenidos de la agricultura sostenible una vez finalizado el proyecto?; ¿Las prácticas agrícolas promovidas tienen cuidado del medio ambiente?; ¿Son replicables las prácticas agrícolas promovidas por el proyecto?

riego. El cercado es también incompleto, hay zonas que en lugar de enrejado tienen una valla vegetal con ramas y permite la entrada de animales que dañan los cultivos.

Principalmente en Dembé y Diara, se reportan también problemas ligados a la calidad de los suelos, con problemas importantes de salinidad. En general, la tierra en estas comunidades es muy arenosa, poco compacta, el agua se infiltra fácilmente y se retiene poca humedad. Hay un trabajo importante a realizar para mejorar la fertilidad de estos suelos. Las beneficiarias también atribuyen a los suelos algunas infecciones que han afectado a los cultivos y que no han podido ser tratadas con los productos biológicos. Se han solicitado análisis de estos suelos, sin embargo los resultados no están aún disponibles.

Para ayudar en la labranza, el proyecto ha comprado un moto-tractor diésel de 12 caballos, a compartir entre las asociaciones. Debido a la distancia en que se encuentra Tounfdé-Gandé de las otras dos, es difícil que pueda hacer uso compartido de este equipo.

**En resumen, las tres fincas tienen aún desafíos importantes para asegurar su viabilidad: mejorar el acondicionamiento de los terrenos y prevenir las inundaciones; mejorar la fertilidad de los suelos; ampliar la superficie para que las parcelas alcancen por lo menos ¼ de hectárea.**

En relación al tamaño de la parcela, el proyecto inicial preveía una mayor ampliación de la superficie acondicionada (9 ha en Tounfdé-Gandé, 7 ha en Dembé, 35 ha en Diara).

## **b) Sistema de riego**

Tanto las huertas en Toufndé-Gandé y Dembé como el Perímetro agrícola de Diara se sitúan al lado del río. El sistema de irrigación consiste en un motobomba para elevar el agua hasta la finca y luego en canales de distribución por gravedad para el riego por inundación. Para la huertas de Toufndé-Gandé y Dembé, el proyecto previó la compra de una motobomba con capacidad de bombeo de 150 m<sup>3</sup>/h y el acondicionamiento de canales, mientras que para Diara se previó una bomba de 300 m<sup>3</sup>/h y las canalizaciones.

En Diara la motobomba se instaló en febrero de 2017 y en Dembé en agosto de 2017. En Tounfdé-Gandé la huerta empieza a funcionar en mayo de 2018. En Diara y Tounfdé-Gandé las motobombas compradas son nuevas, mientras que en Dembé hay dudas sobre si la motobomba comprada era nueva o de segunda mano.

En Tounfdé-Gandé la canalización del agua desde la motobomba a la finca no está bien resuelta y se pierde mucha agua al no ajustarse bien unos tubos a otros. De hecho, en el proyecto no se previeron o no eran de la calidad adecuada algunas tuberías y juntas para bombear el agua cuando decrece el caudal del río. Es un problema que ya fue identificado y está en vías de solución.

Para operar el sistema de riego se capacitaron 6 personas (2 mujeres por Asociación) en mantenimiento y reparación de motobombas. Las reparaciones se contratan a mecánicos conocedores que existen en la zona.



Motobomba en Diara

**La organización del riego, el consumo de combustible y la amortización de la motobomba son desafíos importantes que enfrentan este tipo de proyectos.**

El riego depende de las campañas agrícolas y se organiza por sectores. En Diara, la campaña del arroz está bien organizada alrededor de este único cultivo. En Toufndé-Gandé se observa una buena organización de las campañas de hortícolas y la aplicación del riego, con un alto grado de cumplimiento de los miembros en las cotizaciones. En cambio, en Dembé y en Diara, el grado de aprovechamiento de la finca se observa menor, lo que coincide con mayores problemas en las cotizaciones y muestra un nivel de organización más débil. En Dembé, el pequeño tamaño de las parcelas contribuye a aumentar el coste del riego.

De hecho, en Dembé, durante la época seca, se realiza un riego cada semana, con un coste de 500 FCFA por irrigación. En el momento de la evaluación, al menos 20 mujeres habían dejado de pagar debido a la mala producción. En algunos casos el pago del combustible lo controla el marido. En cambio, en Toufndé-Gandé, el coste por irrigación oscila entre 100 y 200 FCFA, muy lejos del coste de Dembé para una cantidad de tierra no muy diferente. En Diara, para la campaña de arroz cada parcela paga 50.000 FCFA para riego, mientras que durante la estación seca, se cotiza una cantidad total en función del cultivo: 5.000 FCFA para el gombo; 12.500 FCFA para el maíz. Estas diferencias en los sistemas de pago del coste del riego explican en parte porqué la huerta de Toufndé-Gandé puede estar obteniendo mejores resultados que las de Dembé y Diara.

El coste del combustible es importante, pudiéndose estimar entre 10.000 y 40.000 FCFA/año por parcela, en función del tamaño de la parcela beneficiaria. El coste del combustible es una variable clave en los proyectos de irrigación por inundación. Es necesario reducir al máximo el consumo de combustible por medio de ajustar el riego a las necesidades de cada tipo de cultivo. Para ello una buena organización colectiva de la campaña agrícola es imprescindible.

Por otra parte, constatamos que la membresía de las asociaciones no es consciente de la necesidad de amortizar la motobomba. En general, desconocen el coste del equipo, su tiempo de uso efectivo y como amortizarlo. Este coste debe también tenerse en cuenta:

- ✓ En el caso de Dembé y Toufndé-Gandé, para huertas que no superan las 5 ha, una motobomba de 1 cilindro es suficiente. Esta motobomba tiene un coste aproximado de 3 millones de FCFA. Si se estima un tiempo de vida útil de 5 años, la amortización anual asciende a 600.000 FCFA/año, lo que supone 8.000 FCFA/año para las 76 mujeres de Dembé y 4.000 FCFA/año para las 156 de Toufndé-Gandé.
- ✓ En el caso de Diara, el coste de la motobomba de varios cilindros asciende a 7 millones de FCFA. Si se estima un tiempo de vida útil de 8 años, la amortización anual asciende a 875.000 FCFA/año, lo que supone 12.000 FCFA/año para cada uno de los 72 miembros de la Asociación.

Para las personas beneficiarias, el principal objetivo de estas huertas es disponer de alimento para la familia. Esperan también generar recursos financieros para beneficio de la comunidad. No plantean de entrada la importancia de amortizar las inversiones para que las generaciones futuras se puedan seguir beneficiando. No obstante, para poder pagar los costes que genera la agricultura por irrigación las familias necesitan ingresos. **No es posible que la huerta se centre en la producción para autoconsumo, hay que producir también para vender y obtener ingresos.** Si las parcelas son demasiado pequeñas, el proyecto resultará inviable.

### c) Incremento y diversificación de la producción; comercialización

Para la agricultura de la zona se distinguen dos estaciones:

- ✓ La estación seca, de octubre a junio. Es una estación prácticamente sin lluvia alguna. Entre diciembre y febrero, el viento seco o “Harmattan” inunda el paisaje de polvo del desierto.
- ✓ La estación de lluvias o “hivernage” entre julio y septiembre, con lluvias a menudo fuertes que dificultan los desplazamientos por las pistas de tierra.



Cultivo de mandioca en Dembé



Cultivo de bissap en Tounfdé-Gandé

Las campañas agrícolas durante la estación seca se basan en la irrigación mientras que durante la estación de lluvias se planifican riegos para complementar las lluvias o la falta de ellas.

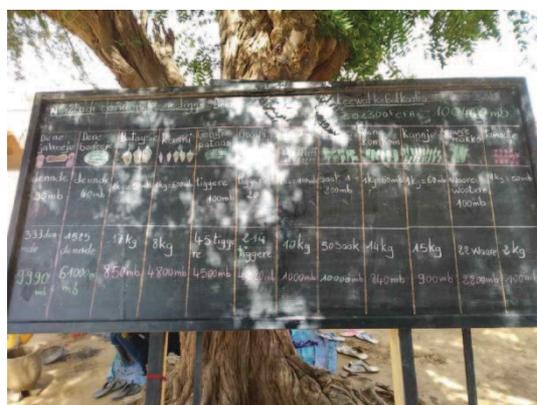
El proyecto ofreció semillas para la primera campaña agrícola (gombo, maíz, zanahoria, berenjenas,...), determinando pues la selección del producto a cultivar por parte de las mujeres en esta primera campaña.

Campañas agrícolas emprendidas con el proyecto		
Asociación	Productos cultivados	Resultados alcanzados
Dembé, huerta	La motobomba se instaló en agosto de 2017, produciéndose desde entonces calabazas, sandías, berenjenas dulces, pimientos, patata dulce, mandioca, judías, bissap, dene kom kom, gombo, maíz, tomate.	No se dispone de datos de la producción consumida. Si que se conoce la cantidad vendida, por valor de 502.300 FCFA (767 €). De las 76 mujeres, sólo una parte ha tenido una producción satisfactoria (al menos 20 no han podido cotizar). Se estima un ingreso medio de las mujeres que han podido vender entre 10.000 y 20.000 FCFA. En algún caso se alcanzan los 45.000 FCFA.
Tounfdé-Gandé, huerta	La huerta empieza a funcionar en mayo de 2018, produciéndose entre mayo y octubre bissap, gombo, niebé, maíz, zanahoria, patata dulce y sandía.	No se dispone de datos de la producción consumida por las familias de las 149 mujeres. Las mujeres entrevistadas durante la evaluación reportan ingresos entre 20.000 y 45.000 FCFA, y en un caso hasta 95.000 FCFA. El ingreso medio es muy superior a Dembé.
Diara, perímetro agrícola	La motobomba se instaló en febrero de 2017. Desde entonces: - Se inicia en abril, hacia finales de la estación seca, el cultivo del arroz (4 meses), haciendo uso del sistema de riego hasta la llegada de las lluvias en junio-julio. Las 82 parcelas del perímetro de 20 ha se dedican al arroz. - Entre noviembre y enero, en plena estación seca, se cultiva maíz, judías y otros hortalizas (gombo, cebolla, zanahorias, nabos, pepinos), haciendo uso del sistema de riego.	- El cultivo del arroz es para autoconsumo. No hay datos de producción, los rendimientos son muy variables de unas parcelas a otras, influyendo en ello la calidad y acondicionamiento de las tierras y las prácticas agrícolas utilizadas. - El cultivo de hortalizas durante la estación seca es aún escaso, se cultivan pocos productos y sobretodo para autoconsumo. Para venta, se realizó en la última estación seca una campaña de cebolla, sobre 5 ha, generando un ingreso de 250.000 FCFA.

Estimación de la venta de hortalizas en Dembé, Marzo-Septiembre 2018				
Producto	Unidad de venta	Unidades vendidas	Precio de venta, FCFA	Total, FCFA
Calabaza (Cours; Dene jaheeje)	Unidad	333	150	49.950
Sandía (Pasteque, Dene bodeeje)	Unidad	1.525	200	305.000
Berenjena dulce (Aubergigne douce; Batayse)	Kg	17	250	4.250
Pimiento (Piment; Kaani)	Kg	8	3.000	24.000
Estacas de patata (Boutures patate; Gooyi pataas)	Paquete	45	500	22.500
Estacas de niebé (Gooyi niebbé)	Paquete	214	100	21.400
Judías (Haricot; niebé)	Kg	10	500	5.000
Bissap (Tollere)	Saco	50	1.000	50.000
Dene kom kom	Kg	14	300	4.200
Gombo (Kannje)	Kg	15	300	4.500
Maiz (Gawye makko)	Paquete	22	500	11.000
Tomate (Tamaate)	Kg	2	250	500
<b>Total</b>				<b>502.300</b>

Aunque no se dispone de datos precisos, se puede afirmar que la productividad de los cultivos es demasiado baja y no permite mantener y amortizar el sistema de riego.

Esta baja productividad tiene que ver con la baja fertilidad de los suelos, los problemas con la irrigación (debido al coste hay personas que dejan de regar) y la deficiente aplicación de las prácticas agrícolas adecuadas al cultivo por irrigación.



Estimación de la producción comercializada en Dembé

Finalmente, para obtener ingresos significativos, hay que prestar atención a la comercialización. En Dembé se acude a los mercados semanales de Ndioum (10 km) o de Dodel (12 km). Existen también mercados en Nyanga-Eli (7 km) y en Chielao (3 km). También venden a comerciantes: alrededor de 10 comerciantes de la zona acuden al pueblo y 6-7 más acuden de otros lugares incluido Dakar. Para el gombo se hizo un contrato con un comerciante de la zona que vendió el gombo en Dakar, avanzando éste 70.000 FCFA para el cultivo. Era la primera vez que la asociación hacía un contrato de esta naturaleza, antes sólo habían comercializado productos como el jabón producidos por la asociación. Para el año próximo se plantean hacer un contrato similar con el mismo comerciante para vender cebolla. En Toufndé-Gandé se acude al mercado de Galoya, aunque hay comerciantes que compran también a pie de finca.

A pesar de las dificultades y las limitaciones, las personas beneficiarias del proyecto expresan su satisfacción con los resultados alcanzados. Se aumenta la producción alimentaria y se consiguen unos ingresos que no existían y que revierten en la cobertura de necesidades de la casa, escolarización, medicamentos, etc.

En conclusión, **es preciso aumentar significativamente la productividad y enfrentar la comercialización para generar ingresos suficientes que permitan mantener la actividad productiva y satisfagan las necesidades de las familias.**

#### d) Capacitación en gestión y en agricultura sostenible

En la componente de agricultura se incluyeron las siguientes formaciones:

- ✓ *Curso en gestión técnica y financiera, dirigido al Comité de Gestión Agrícola formado en cada una de las tres asociaciones de base, de 5 días de duración.*

El Comité de Gestión lo conforman 7 personas (Presidenta y vice-presidenta; secretaria y secretaria adjunta; tesorera y tesorera adjunta; comunicación), seleccionadas por el equipo del proyecto y validadas por cada asociación de base. En total, fueron 21 personas (17 mujeres y 4 hombres), además del equipo del proyecto. La capacitación fue realizada por un consultor sobre el terreno ubicado en Ndioum y se llevó a cabo en abril de 2018.

Durante la evaluación no se identificaron quejas de las personas beneficiarias en relación al funcionamiento de los Comités de Gestión. En la sección 4.3 ya se han explicado las dificultades que enfrentan este tipo de proyectos para que estos Comités de Gestión puedan ser efectivos. En el caso de Dembé, por ejemplo, la presidenta del Comité lo es también de la Asociación. Lo mismo ocurre con la tesorera.

- ✓ *Cursos de formación agrícola a representantes de las tres asociaciones de base.*

Entre marzo y mayo de 2018 expertos senegaleses de la SAED, en lengua francesa y traducción al pular, se formó a las personas miembro de los Comités de Gestión Agrícola en:

- Gestión de perímetros agrícolas y huertas (3 días)
- Utilización de productos biológicos (3 días)
- Conservación y protección medioambiental (3 días)
- Técnicas agrícolas (3 días)

Los materiales utilizados para estas formaciones están elaborados en francés, para ser presentados en un aula y tienden a ser de carácter técnico, insuficientemente adaptados al público al que van dirigidos. Es necesario **adaptar las formaciones teóricas a las familias campesinas, haciendo uso de materiales audiovisuales** que, en lo posible, se basen en ejemplos reales de la zona y en lengua local.

**La baja productividad de los cultivos muestra que las capacitaciones no son suficientes. Es preciso un acompañamiento más largo a las beneficiarias** para que apliquen adecuadamente las prácticas recomendadas para cada cultivo. Se identifica también la necesidad de hacer uso de los estructuras y servicios técnicos agrícolas competentes en la materia.

### e) Abono orgánico y bio-pesticidas

El proyecto presta atención a potenciar una agricultura sostenible, alejada en lo posible de los fertilizantes y pesticidas químicos que empobrecen los suelos. Para ello se previó:

- ✓ En las huertas de Toufndé-Gandé y Dembé, instalar 5 composteras en cada huerta y utilizar bio-pesticidas derivados del Neem y abonos y fertilizantes orgánicos.
- ✓ En el perímetro agrícola de Diara, utilizar bio-pesticidas derivados del Neem y abonos y fertilizantes orgánicos.

No obstante, sólo parte de las composteras han sido finalizadas, mientras otras están aún en construcción y no se han utilizado aún.



Abonera en Dembé

El retraso se ha debido a los retrasos generales del proyecto, a la necesidad de organizar el aporte local, a las dificultades para realizar los trabajos durante la estación de lluvias y, en el caso de Dembé, a indisposiciones de los constructores en el caso de construcciones sólidas como la mostrada en la fotografía.

En las huertas, las personas beneficiarias consultadas durante la evaluación afirmaron no utilizar fertilizantes químicos, limitándose a aportar a los suelos abonos orgánicos. Como pesticida natural han producido los pesticidas propuestos en las formaciones, como el basado en el Neem. Se observaron casos de productores que obtuvieron un buen rendimiento sin utilizar fertilizantes químicos. En cualquier caso, **las ventajas de la agricultura orgánica no son aún evidentes para las y los agricultores**. Los productos biológicos han sido insuficientes para enfrentar determinadas plagas, como en el caso del gombo y la sandía. Por otra parte, no se está aún en condiciones de obtener mejores precios gracias a la calidad orgánica de los productos.

## 5.2 Transformación de cereales<sup>41</sup>

Se han puesto en marcha dos molinos de cereales, en Dembé y Diara, y una descascarilladora de arroz en Tounfdé-Gandé. Los molinos son una prioridad habitual y han sido muy bien recibidos.

### a) Construcción y equipamiento de las unidades de transformación

Los molinos están instalados en edificaciones sencillas construidas por las asociaciones de base. El proyecto aportó las cubiertas. La instalación de las máquinas es muy reciente, en mayo de 2018 en Tounfdé-Gandé, en julio en Diara y en agosto en Dembé. Se observa que las máquinas no están fijadas al suelo, por recomendación de los instaladores. Debido a las vibraciones, las máquinas se desplazan y corren riesgo de deteriorarse con rapidez. Es importante fijar las máquinas al suelo, incluyendo elementos de amortiguación. En Tounfdé-Gandé hay quejas que la descascarilladora funciona muy lentamente, para un saco se llega a necesitar una hora.



Molino de cereales en Dembé



Molino de cereales en Diara



Descascarilladora de arroz en Tounfdé-Gandé

### Capacitación en gestión y mantenimiento de los molinos

La gestión del molino corresponde al mismo Comité de Gestión creado para las fincas agrícolas y formado por 7 personas seleccionadas por el proyecto. La formación básica se aportó en el curso de 5 días ya citado (sección 5.1) sobre gestión técnica y financiera. Para la operación de los molinos, se realizó un curso de 4 días para 2 mujeres por asociación, 6 en total. El curso abordó la transformación de cereal y el uso y mantenimiento de los equipos.

Para la gestión del molino se utiliza un cuaderno de registro de las operaciones que las animadoras se han ocupado de enseñar y verificar la utilización. Sería necesario introducir un cuaderno específico para la gestión del mantenimiento.

### b) Cantidad de cereales transformados

Los molinos son de instalación reciente. En Dembé, desde la puesta en marcha el 11 de agosto hasta esta evaluación, el molino ha operado un total de 33 días, moliendo 708 kg de grano y generando un ingreso medio por día de 26.575 FCFA. El precio es de 150 FCFA por 4 kg de producto. En Diara, opera desde el 1 de agosto, con un mínimo de 6 personas por día. En septiembre generó 57.000 FCFA en total. En Tounfdé-Gandé, la descascarilladora de arroz sólo se ha empezado a utilizar en septiembre, después de la cosecha de arroz, para servir a agricultores de localidades vecinas. Inicialmente la descascarilladora se había previsto para otra población del proyecto, no para ésta que sin embargo asumió esta máquina. Hasta la fecha de la evaluación a inicios de octubre sólo había registrado 11 operaciones, con un ingreso medio de 15.000 FCFA.

<sup>41</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Cuál es la percepción de las personas de las agrupaciones respecto a los beneficios obtenidos de la transformación de cereales?; ¿En qué medida la transformación de cereales ayuda a las familias a mejorar su seguridad alimentaria?; ¿Se mantendrán los beneficios de la transformación de cereales una vez finalizado el proyecto?

### 5.3 Transformación de la leche<sup>42</sup>

En esta componente se ha puesto en marcha una unidad de transformación de leche en la comunidad de Athie Baly. Se trata de una comunidad de pastores nómadas dispersos en una extensa zona. La Asociación Kawral, creada en 1998, cuenta con 227 miembros y tiene por objeto favorecer el desarrollo. Hasta la fecha no han tenido relación con otros donantes y han manejado únicamente fondos propios para un puesto de salud, el local de la asociación, asistencia a los más pobres y actividades culturales, además de actividades de salud animal.



Vista de la comunidad de Athie Baly

Los miembros de la Asociación Kawral son esencialmente familias de pastores nómadas, que dependen de los varios miles de cabezas de ganado que existen en la zona. En estas comunidades ganaderas, la trashumancia condiciona la gestión de este tipo de proyecto. La trashumancia se inicia después de la estación de lluvias, tan pronto el pasto empieza a escasear, y se alarga 7-8 meses hasta las próximas lluvias. La trashumancia puede suponer el traslado temporal de entre el 50 y el 80% de la población hacia zonas de pastos. En función de la disponibilidad de pastos recorren varios centenares de kilómetros, llegando en años difíciles hasta Tambacounda (400 km).

#### a) Construcción y equipamiento de la unidad de transformación de leche

El edificio para albergar la unidad lechera se construyó en 2016. Consta de dos habitaciones (una de 3.5 m<sup>2</sup> y otra de 2.5 m<sup>2</sup>) y una zona de porche de 2.5 x 6 m. La unidad está equipada con un refrigerador-congelador solar –no hay electricidad en la zona- y equipos de transformación, higiene y testeo. La construcción y el equipamiento se ajustan a los estándares de calidad requeridos por el proyecto.



Unidad para la transformación de la leche en Athie Baly

La unidad lechera está en funcionamiento durante los cinco meses en que existe pasto para el ganado en las proximidades de Athie Baly, para después ser utilizada durante el resto del año para elaborar y conservar zumos de frutas y proveer hielo.

#### b) Capacitación en transformación y conservación de productos lácteos

En la unidad lechera se elabora yogurt, queso y otros derivados de la leche. Para aprender estas técnicas artesanales, el proyecto tomó como referencia a la “Association dental Bamtaare Tooro”, próxima a Podor y con muy buena experiencia y reputación en la transformación de leche. Siete

<sup>42</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Cuál es la percepción de las personas de las agrupaciones respecto a los beneficios obtenidos de la transformación de la leche?; ¿En qué medida la transformación de la leche ayuda a las familias a mejorar su seguridad alimentaria e ingreso?; ¿Se mantendrán los beneficios obtenidos de la transformación de la leche una vez finalizado el proyecto?

personas de la asociación Kawral asistieron a un curso de varios días en esta asociación experimentada para aprender estas técnicas.

Durante la evaluación asistimos a actividades de elaboración de estos subproductos de la leche, aunque por el momento la Asociación Kawral no ha puesto en marcha la actividad productiva de forma permanente.

Las personas formadas en la asociación Bantaare Tooro, 4 mujeres y 3 hombres jóvenes, son las mismas que se ocupan de la gestión de la unidad lechera, constituidas en Comité de Gestión.



Elaboración de yogurt en la unidad de Athie Baly

### c) Compra de leche a las familias

Los ganaderos de Athie Baly normalmente realizan la comercialización de la leche mediante la venta de bidones de 20 litros en los mercados más cercanos en Ndioum (35 km), Dodel (36 km) o Ireiao (25 km). La comercialización es individual, no se hace en grupo. Parte de la leche no reúne condiciones para ser vendida y se desperdicia; esta leche desperdiciada es precisamente la leche que se quiere aprovechar mediante su transformación en derivados de la leche.

No existe en la zona este tipo de unidad lechera, hay que desplazarse 50 km por carretera sin asfaltar para encontrar un servicio similar. De ahí el interés del proyecto, ofrecer este servicio para las familias ganaderas del interior de la comunidad rural de Dodèle. El proyecto se fijó como meta adquirir y procesar 150 litros de leche mensuales.

La actividad de la unidad lechera no está aún formalizada. La Asociación Kawral aún no ha fijado las diferentes modalidades de relación entre sus asociados y la unidad de transformación. Falta formalizar la contratación de los servicios. Las opciones que se plantean son:

- ✓ El socio firma un acuerdo de entrega de la leche a la Asociación a un precio acordado, y recibe el pago una vez la Asociación ha transformado la leche y obtenido ingresos para pagarla.
- ✓ El socio entrega la leche para que sea transformada y paga el servicio, en dinero o en especie, recibiendo el producto transformado.

Estimamos que **llevará un tiempo hasta que la unidad lechera tenga una mecánica de funcionamiento regular y se pueda pensar en su consolidación**. Falta aún completar las primeras experiencias de trabajo con los socios de Kawral, viendo en que medida los productos ofrecidos responden a los intereses de los clientes de la unidad. Hay que tener en cuenta que la comunidad no tiene práctica de consumo de queso o yogurt, por lo que existen importantes incertidumbres. Hay que probar las diferentes hipótesis con las que se trabaja. Por ejemplo, se piensa que el queso puede ser un buen complemento para el arroz cuando no se dispone de carne o pescado.

Falta también formalizar la relación entre el Comité de Gestión y la Asociación Kawral. La unidad lechera no es autónoma, sino que responde a la Asociación. Es importante establecer un **marco de relación entre el Comité de Gestión y la Asociación Kawral que tenga como prioridad la viabilidad económica de la unidad lechera**, por el contrario se complicará aún más la sostenibilidad de una actividad productiva ya de por sí complicada.

## 5.4 Fortalecimiento de las organizaciones de base<sup>43</sup>

ACPP y USE conocen bien las limitaciones de las organizaciones de base para llevar a cabo este tipo de proyectos, por lo que el proyecto incluyó una componente transversal de capacitación, tanto en cuanto a capacidades de gestión de las actividades como en capacidades técnicas, a la cual se ha hecho referencia en las secciones anteriores (5.1 a 5.3). La capacitación se ha basado en sesiones formativas teóricas a cargo de personas expertas y en acompañamiento en la puesta en práctica por parte del personal del proyecto.

En esta sección 5.4 nos centramos en aspectos de fortalecimiento institucional, reflejados en el resultado 4 del proyecto, que incluyen:

- ✓ La equidad de género. En la sección 4.5 sobre género y diversidad se analiza como el proyecto ha incorporado la equidad de género. Se trata de una cuestión clave para ACPP en el marco del partenariat con USE. Más allá de la permanente sensibilización y creación de consciencia en los equipos de USE y las organizaciones de base, el proyecto plantea tres tipos de resultados tangibles: la mayor participación de mujeres en la dirección y/o toma de decisiones; el empoderamiento de las mujeres para roles de liderazgo; la sensibilización de las comunidades para que las mujeres participen de forma efectiva en las políticas locales y atiendan a sus intereses.
- ✓ EL refuerzo de la auto-financiación de las asociaciones gracias a los beneficios que generan las actividades económicas impulsadas por el proyecto.

### a) Incremento de mujeres en órganos de gestión de las organizaciones de base

En cuanto a la mayor participación de mujeres en la dirección y/o toma de decisiones, el proyecto ha incidido en:

- ✓ El nuevo Comité de Gestión en Athie Baly, formado por 4 mujeres y 3 hombres, en el marco de la Asociación Kawral donde sólo participaban hombres.
- ✓ En la asociación mixta de Diara antes del proyecto la participación de las mujeres era solo testimonial. Con el proyecto, se pretendía aumentar el número de mujeres en el Comité de Gestión. Sin embargo, las mujeres consultadas en Diara afirman que no están representadas en la gestión del perímetro, limitándose a otra huerta de la que disponen de 2012 fuera del perímetro y enfocada a la producción para autoconsumo.

### b) Capacitación en género y liderazgo

Esta formación persigue el fortalecimiento de capacidades de las mujeres para promover la equidad de género y potenciar su liderazgo en las organizaciones de base.

En abril de 2018 se realizaron esta formación de tres días, dirigida a 15 mujeres de cada una de las organizaciones de base. La formación fue dada por un consultor, experto en la materia, residente en Dakar, utilizando la lengua francesa y wolof y traducción al pular. Durante la evaluación no se identificaron dificultades para que las mujeres de las organizaciones de base pudiesen participar en esta formación.



Certificados que reciben las personas tras su participación en las capacitaciones

<sup>43</sup> Preguntas de la evaluación: ¿En que medida se han visto fortalecidas las agrupaciones productivas?; ¿Tienen las agrupaciones productivas los medios, recursos y capacidades necesarias para apropiarse de los resultados?

Se trata de una formación bien preparada que incluye dinámicas participativas adaptadas al tipo de público (mujeres del medio rural). La formación fue muy bien valorada por las mujeres.

### c) Sensibilización comunitaria sobre derechos de las mujeres para la participación en las políticas locales

El proyecto planificó la realización de 2 jornadas de sensibilización en cada comunidad. En la práctica, estas jornadas consistieron en la explicación a la membresía de las asociaciones de base y otras personas interesadas de los contenidos de la capacitación realizada sobre género, a cargo de las mujeres que participaron en la capacitación. Se previó también su divulgación a través de anuncios de radio, prensa y televisión, así como la edición de un vídeo publibreportaje.

### d) Aumento de los fondos disponibles por las organizaciones de base

La disponibilidad de fondos en las organizaciones de base antes del proyecto se estimó en: Dembé, 1.2 millones FCFA (1.900 €); Diara, 2.1 millones FCFA (3.200 €); Toufndé-Gandé, 1.2 millones FCFA (1.900 €); Athie Baly, no hay.

EL proyecto espera que las actividades económicas impulsadas (huertas, perímetro agrícola, molinos, unidad lechera) aporten financiación a las organizaciones de base con objeto de financiar otras actividades socio-económicas en sus respectivas comunidades. No obstante, en la práctica hasta ahora, no existe una contabilidad específica de las actividades económicas a partir de la cual se puedan calcular los beneficios a trasladar hacia las organizaciones de base. Los datos de los que disponemos ponen en duda que estas actividades sean hoy rentables, por lo que no hay beneficios a trasladar.

En la práctica, las organizaciones de base han incorporado cotizaciones a la organización además de cotizaciones para financiar las actividades económicas:

- ✓ En Dembé, cada beneficiaria aportó 5.000 FCFA al inicio como fondo de caja. De las 76 beneficiarias, 10 no hicieron esta contribución y, de no realizarla, no podrán participar en la próxima campaña y su tierra será distribuida. Se considera que aquellas mujeres que no tenían recursos para pagar el fondo de caja deberían haberlos obtenido con la campaña agrícola.
- ✓ En Toufndé-Gandé, para la adhesión inicial, se requirió pagar una cotización de 7.000 FCFA que fue desembolsada por las 149 mujeres miembro. Además, existe también una cotización a la Asociación de 100 FCFA al mes, observándose en el momento de la evaluación retrasos en el pago de esta cotización por parte de un 30% de la membresía.



Cuaderno de cotizaciones en Toufndé-Gandé

Durante las actividades de evaluación en terreno, pudimos constatar que **las herramientas de gestión contable utilizadas son básicas y no son suficientemente robustas**. Aunque existe un cuaderno para registrar las cotizaciones y otros cuadernos para gestionar ingresos y gastos de las actividades económicas, hace falta mayor acompañamiento para asegurar una separación clara entre los fondos de las organizaciones, gestionados por el Comité de Dirección, y los fondos de las actividades económicas, gestionados por el Comité de Gestión correspondiente.

## 6 CONCLUSIONES

### 6.1 Eficacia<sup>44</sup>

El Proyecto aborda necesidades que son comunes en las comunidades rurales en Senegal, relacionadas con el aumento de la producción alimentaria familiar para mejorar la seguridad alimentaria y aumentar el ingreso, reducir la carga de trabajo de las mujeres mediante molinos de cereales, generar oportunidades de ingreso para las y los jóvenes e impulsar la equidad de género y la consciencia de los derechos ciudadanos.

A diferencia de otras zonas, en todo el Valle del Senegal existe en abundancia un recurso fundamental para mejorar la seguridad alimentaria: el agua. No obstante, la regulación de las aguas del río hace unos 40 años transformó radicalmente los patrones agrícolas tradicionales alrededor del río. La pretendida evolución hacia una agricultura basada en la irrigación no dio los resultados esperados y miles de familias campesinas vieron profundamente alterados sus medios de vida tradicionales. Desde entonces numerosos proyectos han asistido a las familias para irrigar las tierras comunales, sin embargo se han reproducido una y otra vez los problemas relativos a capacidades en gestión y agricultura avanzada, gestión de las infraestructuras instaladas o comercialización.

Los proyectos en el Valle del Senegal han ido incorporando innovaciones a lo largo de los años para responder a estos problemas, sin embargo, éstas no parecen suficientes. Aunque no disponemos de datos ni estudios precisos, no es aventurado indicar que los resultados alcanzados por todos estos proyectos son insuficientes. Atendiendo a la problemática observada en otras zonas de Senegal y en otros países comparables, **las estrategias son adecuadas pero la gestión de su aplicación no es suficiente, hace falta mayor exigencia en su implementación y continuidad más allá del proyecto para alcanzar la sostenibilidad.**

En el caso del proyecto que nos ocupa, en la sección 4.4 hemos visto que el cumplimiento de los indicadores de los objetivos y resultados previstos es aceptable. **El proyecto ha puesto en marcha todo aquello que pretendía.** Las huertas se han acondicionado y están funcionando; los molinos se han instalado y están operando; la unidad lechera está en marcha y ha iniciado sus primeros pasos; existen evidencias de mayor consciencia en las comunidades sobre género y derechos. **Sin embargo, constatamos limitaciones significativas que ponen en cuestión la duración en el tiempo de estos resultados.**

En los 4 pueblos del Proyecto hemos percibido un alto nivel de reconocimiento de USE/PIP, ganado a copia de años de compromiso con el desarrollo de estas comunidades rurales. Ello explica que, a pesar de las tensiones que han supuesto los largos retrasos en el inicio del proyecto, se haya mantenido un **buen grado de cobertura de la población beneficiaria prevista.** Un total de 220 familias beneficiarias han puesto en marcha sus parcelas hortícolas en Dembé (76 mujeres, 44 familias), Diara (72 parcelas familiares) y Tounfdé-Gandé (149 mujeres, 104 familias), de acuerdo con lo inicialmente previsto; además 227 familias están implicadas en la Asociación Kawral que implementa la nueva unidad lechera en Athie Baly. USE/PIP y las organizaciones de base han sabido encontrar respuestas adecuadas a los problemas encontrados en la ejecución del proyecto, manteniéndose vivo el espíritu comunitario que exista detrás de cada una de las iniciativas apoyadas.

No se han identificado conflictos relevantes en las comunidades derivados del proyecto, u otros efectos negativos. De hecho, en Dembé, Diara y Tounfdé-Gandé, el proyecto supone una nueva oportunidad

---

<sup>44</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos en el proyecto? ¿Se ha detectado algún efecto no previsto? ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a todas las personas previstas? ¿Se han establecido mecanismos adecuados para ello? ¿Las estrategias del proyecto son reconocidas en la CR/Región como estrategias efectivas y sostenibles para mejorar los medios de vida de las familias campesinas?

para estas comunidades de aprovechar la disponibilidad de agua para mejorar la seguridad alimentaria, superando experiencias pasadas que no se llegaron a consolidar. En Athie Baly, la consolidación de la unidad de transformación láctea será un hito para la asociación Kawral y la comunidad en su conjunto. Así pues, **es de esperar que la consolidación de los resultados del proyecto sea un estímulo importante para otras iniciativas de desarrollo en estas comunidades rurales**. Para que ello sea así, el acompañamiento de USE/PID más allá del proyecto puede jugar un papel determinante.

## 6.2 Eficiencia<sup>45</sup>

El análisis de la inversión para cada una de las cuatro componentes del proyecto muestra que **se trata de inversiones razonables para los objetivos que se pretenden**. En relación a los molinos, tomando como ejemplo el de Dembé, al ritmo de operación actual -aún bajo- ya se justifica el molino y permitirá rentabilizarlo en menos de un año y medio. Para las huertas y el perímetro agrícola, la inversión se cubre en 6 años si se consigue aumentar el rendimiento medio hasta un valor que bastantes beneficiarias ya alcanzan hoy. La unidad lechera resultará bien si el queso u otros derivados de la leche entran a formar parte de la dieta de las familias de la Asociación Kawral y si se consigue un alto compromiso de los miembros de la asociación con el proyecto. La capacitación y sensibilización sobre derechos y participación de las mujeres tiene un bajo coste (4€ por persona joven o adulta) en comparación con los resultados observados.

**En general, el proyecto ha dispuesto de los recursos necesarios, humanos y financieros**, aunque hay que prestar mayor atención al desarrollo de capacidades del equipo de USE y hay que resolver la insuficiencia de medios de transporte para desplazarse a las comunidades.

**El principal problema han sido los atrasos en los desembolsos del proyecto**, primero de AACID a ACPP y después de ACPP a USE. Las transferencias de ACPP a USE han estado condicionadas a una justificación adecuada del 80% de la transferencia anterior, lo que a juicio de USE ha condicionado la implementación. La mayoría de las actividades se han ejecutado con grandes atrasos respecto a lo inicialmente previsto, lo que ha repercutido en que al final del proyecto no ha habido aún un tiempo suficiente para la consolidación de las iniciativas que se han puesto en marcha. A pesar de las dificultades, la mayoría de las actividades previstas se han podido ejecutar al completo.

**El presupuesto se ha ejecutado en su totalidad**, sin desviaciones importantes en las partidas previstas.

Debido al largo atraso general del proyecto no se pudo poner en marcha el Comité de Coordinación con la participación de representantes de las organizaciones de base, de manera que **el papel de las organizaciones de base en la planificación y seguimiento no ha podido ser el deseado**. Ello se ha suplido mediante una coordinación más intensa entre ACPP y USE y el intercambio bilateral con cada una de las organizaciones de base.

---

<sup>45</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos del proyecto en resultados?; ¿Se ha dispuesto de los recursos necesarios para alcanzar los resultados?; ¿Ha sido adecuada la estructura de personal del proyecto (ACPP y socio local)?; ¿Se han respetado los presupuestos establecidos?; ¿Las actividades planificadas han sido realizadas?; ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?; ¿Los mecanismos de planificación y control de ejecución han favorecido el alcance de los resultados? ¿Ha habido un buen sistema de seguimiento?

### 6.3 Impacto<sup>46</sup>

Durante el taller de evaluación se revisaron con las organizaciones de base los objetivos de las diferentes iniciativas promovidas por el proyecto. En relación a las huertas y el perímetro agrícola, la alimentación familiar es el principal objetivo. El cuadro siguiente muestra que gran parte de las familias no han alcanzado aún un buen rendimiento de sus parcelas. No obstante, son pocas las parcelas que se consideradas como malas, es decir, que no han generado valor para las familias. **La mayoría de las familias ha obtenido provecho de sus parcelas agrícolas, repercutiendo en la alimentación familiar.** Ello explica la valoración positiva que hacen de la actividad las beneficiarias consultadas y las organizaciones de base, a pesar de que los resultados son aún limitados.

Las personas beneficiarias explican también que las huertas y perímetro aportan otros beneficios, como **alimentación para el ganado** y, sobre todo, **ingresos para las mujeres a través de la venta de productos hortícolas.** Los ingresos que obtienen hasta la fecha son en general escasos, en parte por que se prioriza la producción para autoconsumo, en parte por el bajo rendimiento de las parcelas y en parte por la falta de comercialización. Así por ejemplo, en Dembé los ingresos estimados de las mujeres oscilan entre 10.000 y 20.000 FCFA, aunque en algún caso alcanzan los 45.000 FCFA. En Toufndé-Gandé, los ingresos varían entre 20.000 y 45.000 FCFA, y en un caso alcanzan 95.000 FCFA.

Las mujeres valoran mucho estos ingresos porque, en general, los aplican a prioridades del consumo doméstico, escolarización o medicamentos. Son ingresos que, generalmente, quedan bajo el control de las mujeres, a diferencia de la producción de granos (arroz, maíz) que controlan los hombres.

La mayor disponibilidad de productos alimenticios también reduce los desplazamientos de las mujeres a los mercados para comprar. Los molinos también se valoran muy positivamente porque cada vez más las mujeres utilizan molinos para moler los granos en lugar de hacerlo a mano. **Los molinos permiten a las mujeres moler el grano localmente,** sin necesidad de desplazarse a otras poblaciones para ello.

En el caso de la unidad lechera, aún en fase de puesta en producción regular, destaca el hecho que **la unidad de transformación de leche es operada por un grupo de siete jóvenes, cuatro mujeres.** Se trata pues de una iniciativa que no sólo deberá aumentar el aprovechamiento de la leche producida y mejorar la dieta alimenticia de las familias ganaderas, sino que también genera oportunidades de empleo en zonas rurales. El éxito en este tipo de iniciativas es fundamental para inspirar o estimular a otros jóvenes a desarrollar otras iniciativas capaces de sacar valor de los recursos locales disponibles.

También han generado un impacto positivo las actividades para promover los derechos de las mujeres y su participación política. La evaluación ha obtenido **evidencias de mujeres que han interiorizado conocimientos esenciales en relación a sus derechos y a los de sus hijas,** así como una mayor consciencia sobre la importancia del papel que juegan las mujeres en las comunidades rurales y la necesidad de potenciar su papel en la toma de decisiones tanto a nivel familiar, como asociativo y comunitario.

---

<sup>46</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Cuál es la percepción de las personas de las agrupaciones respecto a los beneficios obtenidos del proyecto?: ¿En qué medida el proyecto ayuda a las familias a mejorar su seguridad alimentaria?: ¿En qué medida el proyecto ayuda a las familias a aumentar su ingreso?

## 6.4 Sostenibilidad; Sostenibilidad ambiental; Apropiación y fortalecimiento institucional<sup>47</sup>

El compromiso de USE/PIP en el desarrollo rural en Podor, su relación de largo plazo con estas comunidades rurales y la buena colaboración con las autoridades locales, administrativas y tradicionales, garantizaron una buena identificación de las acciones impulsadas por el proyecto. **Las asociaciones de base participaron activamente en la identificación de las acciones y las asumieron plenamente;** de hecho, estas acciones son centrales para el cumplimiento de los objetivos de estas asociaciones.

Esta apropiación por parte de las asociaciones de base y otros actores es fundamental para la sostenibilidad, aunque no suficiente. El fortalecimiento organizativo de las asociaciones juega también un papel determinante. ACPP y USE/PIP son conscientes de ello y por eso el proyecto incorporó transversalmente la capacitación de las asociaciones de base así como una componente específica (resultado 4). No obstante, **el tiempo corto de implementación (18 meses) no es suficiente para acompañar procesos de fortalecimiento organizativo que afiancen la sostenibilidad.** Las acciones previstas por el proyecto se han puesto en marcha como estaba previsto; sin embargo, más allá de las capacitaciones y la puesta en marcha, es imprescindible un acompañamiento suficiente para asegurar que se implementan buenas prácticas en la gestión de estas acciones y que se generan progresivamente los cambios esperados en el funcionamiento institucional.

La responsabilidad en la sostenibilidad no se puede atribuir únicamente a las organizaciones de base. Se trata de acciones que están contempladas en las estrategias de desarrollo tanto nacionales como locales y que se corresponden con las prioridades de actores internacionales en Podor como la Cooperación Española. De hecho, las principales acciones se vienen ejecutando en Podor desde hace décadas, sin embargo, **faltan marcos de colaboración entre los actores del desarrollo en Podor y estudios específicos que analicen la problemática, sistematicen el aprendizaje y orienten la estrategia a seguir.** Cubrir estas deficiencias sería fundamental para que el apoyo a las organizaciones de base se traduzca en cambios sostenibles a largo plazo.

Sin este apoyo, **las asociaciones de base por sí mismas no tienen, hoy por hoy, las capacidades y los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad.** Esta situación se observa en las huertas de las dos asociaciones de mujeres de Dembé y Tounfdé-Gandé, en el perímetro agrícola de la asociación mixta en Diara y en la asociación para la transformación de la leche en Athie Baly. Los problemas de sostenibilidad también podrían afectar a los molinos de cereales si no se aseguran una buena gestión y capacidad de mantener y amortizar los equipos.

Un aspecto importante a resolver es como se favorece el **empoderamiento y liderazgo de las personas que muestran mayor competencia y compromiso** con la eficacia y sostenibilidad de las acciones emprendidas. La creación y capacitación de Comités de Gestión de las actividades es una buena estrategia en esta línea, sin embargo la existencia del comité no garantiza por sí mismo una autonomía suficiente respecto al poder local. Nuevamente, es importante el acompañamiento de las asociaciones de base para que la selección de los miembros del Comité y su reemplazo en el tiempo se lleve a cabo con criterios de eficacia y sostenibilidad, centrados en las actividades económicas que se gestionan y no en relación a otros intereses locales.

Las capacitaciones agrícolas han abordado la problemática medioambiental, fomentando la agricultura biológica, el reciclaje de desechos naturales para producir compost y la alerta temprana frente a desastres, **generándose conciencia en las familias sobre la cuestión medioambiental.**

---

<sup>47</sup> Preguntas de la evaluación: ¿En que medida se han visto fortalecidas las agrupaciones productivas?; ¿Han sido las acciones del proyecto fácilmente apropiables por las agrupaciones productivas?; ¿Tienen las agrupaciones productivas los medios, recursos y capacidades necesarias para apropiarse de los resultados?; ¿Qué tipo de beneficios de la intervención se mantendrán una vez retirada la ayuda externa?; ¿Las prácticas agrícolas promovidas por el proyecto tienen cuidado del medio ambiente?; ¿Son las acciones del proyecto replicables?

## 6.5 Coordinación y complementariedad<sup>48</sup>

USE/PIP lleva más de cuatro décadas trabajando en desarrollo rural en el departamento de Podor, habiendo actuado hasta hoy en la práctica totalidad de los pueblos existentes. Es de hecho una de las pocas ONG senegalesas operando en el departamento y, con diferencia, la más reconocida. USE/PIP está presente en todos los foros sobre desarrollo tanto del departamento de Podor como de la región de Saint-Louis. **Las actuaciones de USE están alineadas con las políticas nacionales y locales y prestan atención a la complementariedad con los otros actores gubernamentales y privados.** En lo que se refiere al proyecto, los objetivos y estrategias se corresponden con las prioridades y líneas estratégicas de la Cooperación Española para la región de Saint-Louis.

Para el caso de este proyecto, se obtuvo la aprobación de las autoridades locales tradicionales y la administración local (municipalidades rurales y prefecturas). A través de esta coordinación se identificó la duplicidad en una de los pueblos inicialmente previstos y se procedió a cambiarla. También hay que destacar la relación con la SAED, la principal estructura pública en el Valle del Senegal para la promoción de la agricultura de irrigación y el apoyo a la profesionalización agrícola. Existe pues un **alto grado de relación y colaboración de USE/PIP con los otros actores en el distrito** y, en particular, con la administración pública.

No obstante, en el departamento de Podor esta colaboración con los demás actores no se traduce en un análisis compartido y en profundidad de las problemáticas de desarrollo que se enfrentan. **Los espacios de colaboración entre actores son escasos y poco intensos, tienden a limitarse a conocer lo que hacen unos y otros y no alcanzan a compartir aprendizaje estratégico que ayude a mejorar las intervenciones.** Esta limitación, tan frecuente en el desarrollo internacional y en especial en las zonas rurales más alejadas, está estrechamente ligada a las debilidades de la administración pública, a menudo muy infradotada de recursos.

Esta falta de recursos de la administración local está estrechamente relacionada con las dificultades de la descentralización en Senegal, un proceso de más de dos décadas que ha conocido muchos altibajos<sup>49</sup>. Fuertemente afirmada por la ley y el discurso oficial, en la práctica encuentra enormes dificultades al transferir determinadas prerrogativas que no van acompañadas de los recursos necesarios a través de las dotaciones del Estado, de impuestos locales o del partenariado internacional. **Los diferentes intentos de planificar el desarrollo a nivel local han topado siempre con grandes dificultades para movilizar los recursos necesarios.** Los planes de desarrollo de las Comunidades Rurales elaborados hace una década no fueron efectivos. No es evidente que los nuevos planes de desarrollo<sup>50</sup> no sufrirán de los mismos inconvenientes.

En este contexto nacional, **la cooperación internacional aparece como la opción más viable** para estimular las iniciativas y movilizar los recursos necesarios que requiere el aprendizaje compartido y una mayor sinergia entre los diferentes actores en seguridad alimentaria en Podor. El interés de la Cooperación Española en Podor, junto con la presencia de ONG españolas y ONG senegalesas con larga trayectoria y reconocimiento, aporta elementos indispensables para ser capaces de potenciar una mayor coordinación y complementariedad entre los actores.

<sup>48</sup> Preguntas de la evaluación: ¿En que medida el proyecto se corresponde con los planes y aprendizajes de la planificación local del desarrollo? (Comunidades Rurales, ARD); ¿Qué colaboraciones ha establecido ACPP y el socio local USE con otros actores en las comunidades rurales?

<sup>49</sup> Youssouph Sané, Décembre 2016, "La décentralisation au Sénégal, ou comment réformer pour mieux maintenir le statu quo"

<sup>50</sup> Plan de desarrollo del Departamento de Podor 2017-21, nuevos planes de desarrollo de las comunas.

## 6.6 Enfoque de Género y respeto de la diversidad cultural<sup>51</sup>

En la zona de intervención del proyecto se observan las fuertes desigualdades en términos de género que caracterizan los diferentes contextos rurales senegaleses. Enfrentar la equidad de género es una cuestión clave para ACP y forma parte esencial en el partenariado con USE. No es pues sorprendente que **todas las estrategias del proyecto tienen integrado el empoderamiento de las mujeres**, sea para incrementar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, para aumentar su autoestima y capacidad de liderazgo o para promover su participación en la toma de decisiones en las asociaciones o en la comunidad.

El proyecto también se ha esforzado en **reducir las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a espacios de liderazgo, gobierno y influencia**. Las formaciones a mujeres participantes en Comités de Gestión o en grupos de promoción de la mujer en los pueblos han contado con la aceptación de la comunidad, no se han detectado casos donde las mujeres no han podido estar presentes a causa de sus maridos u otras personas influyentes. El proyecto también se ha preocupado en todas las actividades de estimular a las mujeres a participar, a pesar de la elevada carga de trabajo de las mujeres en comparación con los hombres.

Durante la evaluación se han obtenido **evidencias de una repercusión positiva sobre las mujeres de las actividades para promover la equidad de género**, en términos de cambios en el nivel de conocimientos y de actitudes que favorecen el empoderamiento de las mujeres.

En el ámbito cultural, la fuerte integración del equipo de USE en el territorio ha sido una garantía de un buen abordaje de la diversidad cultural. La gran mayoría de la población en la zona es pulaar (90%), siendo esta también la cultura de la mayoría del personal del proyecto. No obstante, se **ha sabido gestionar las diferencias culturales entre pulaars y soninkés, de manera que no se han identificado durante la evaluación problemas a destacar en Diara**, localidad habitada por población y lengua soninké. La necesidad de traducción del soninké al pulaar ha sido más una dificultad operativa para el equipo de USE que un problema de entendimiento y relación con las personas de Diara. Aunque el problema de la lengua no dificulta la cooperación, USE ya tiene identificada la necesidad de incorporar, para el trabajo con estas comunidades, personal que pueda hablar soninké.

---

<sup>51</sup> Preguntas de la evaluación: ¿Las diferentes áreas de actividad del proyecto han contado con estrategias diseñadas con una perspectiva de género?; ¿Se han eliminado o reducido significativamente las barreras que dificultan a las mujeres el acceso a espacios de liderazgo/gobierno y influencia?; ¿Han existido otros factores culturales que han afectado a los resultados del proyecto? ¿Ha sabido el proyecto tener en cuenta y respetar las diferencias culturales?

## 7 RECOMENDACIONES

### Hambre cero y igualdad de género en Podor

El Departamento de Podor forma parte de la región de Saint-Louis, prioritaria para la Cooperación Española (AECID). El nuevo Plan Director de AECID 2018-21 se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas para 2030, estableciendo las siguientes líneas de acción:

ODS	Líneas de acción de AECID 2018-21
ODS 2: Hambre cero ✓ Meta 2.3. Aumentar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos	✓ L.A. 2.3.A. Fomentar que hogares y comunidades producen alimentos para su autoconsumo de manera sostenible. ✓ L.A. 2.3.B. Apoyar a productores rurales a que aumenten de manera sostenible la producción y productividad de sus explotaciones agrarias.
ODS 5: Igualdad de género ✓ Meta 5.5. Velar por la plena y efectiva participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades	✓ L.A. 5.5.B. Fomentar actuaciones dirigidas a que las mujeres refuercen su liderazgo y participación en los espacios de toma de decisiones en la vida pública. ✓ L.A. 5.5.C. Potenciar el acceso de las mujeres a recursos económicos (tierra, crédito, etc.)

1. **Recomendación a AACID:** El proyecto de USE-ACPP se alinea plenamente con las prioridades de la Cooperación Española, asumidas también por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID). La evaluación del proyecto muestra resultados positivos en términos de mejora de la seguridad alimentaria y de ingreso, así como en el empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, no está asegurada la sostenibilidad. Recomendamos **dar continuidad a este tipo de proyectos en Podor en el marco de un planteamiento programático** que permita profundizar en el abordaje de las problemáticas que subyacen en este tipo de actuaciones.

Durante 2018 nueve ONG nacionales e internacionales están trabajando en el Departamento de Podor en relación a seguridad alimentaria, la mayoría internacionales y con inversiones pequeñas. Entre las pocas ONG senegalesas, USE/PIP destaca por su trayectoria en este campo, presencia en el territorio y volumen de inversión. Sólo hay dos ONG españolas, una de ellas ACPP, quién también cuenta con cerca de 20 años de experiencia en Senegal en seguridad alimentaria, género y derechos.

2. **Recomendación a USE y ACPP:** En seguridad alimentaria y promoción de la igualdad de género, el partenariado entre USE y ACPP tiene un nicho de trabajo en el Departamento de Podor que se corresponde con los objetivos de desarrollo a nivel nacional e internacional y con las prioridades de la Cooperación Española. Recomendamos **reflexionar sobre las oportunidades, potencialidades, limitaciones y riesgos para USE y ACPP de profundizar en el partenariado para este nicho de trabajo**, con particular atención a los aprendizajes hasta la fecha y las tendencias en el desarrollo y la cooperación internacional.

### Papel de la sociedad civil y la cooperación internacional en el desarrollo en Podor; fortalecimiento de USE/PIP

Las comunidades rurales plantean iniciativas de desarrollo que no pueden impulsar por sí mismas. Además, frente a los desafíos del cambio climático, precisan ayuda para reforzar la resiliencia y para enfrentar crisis cada vez más frecuentes y profundas. Se espera que la política de descentralización en Senegal permita generar espacios y oportunidades para potenciar el desarrollo local desde la administración pública, sin embargo hoy por hoy no se cuenta con los recursos suficientes. En este contexto, los actores de la sociedad civil senegalesa, como USE/PIP, se mantienen como un recurso clave para las comunidades rurales.

3. **Recomendación a USE:** A lo largo de los años USE ha desarrollado un vasto programa integral. Sin embargo, hoy la cooperación internacional requiere ser más innovadores para aumentar la eficacia, asegurar la sostenibilidad de los resultados y alcanzar impactos demostrables. Todo ello no se puede conseguir en todos los sectores de intervención a la vez. **USE debe reflexionar en que sectores puede ser más eficaz y qué desarrollo organizativo tiene que llevar a cabo** para ofrecer a sus socios internacionales la eficacia deseada.

4. **Recomendación a ACPP y AACID:** USE tiene muchas capacidades para realizar una buena labor en seguridad alimentaria, género y derechos en Podor. Sin embargo, tiene también importantes necesidades de fortalecimiento de capacidades para enfrentar los retos actuales. **Se recomienda acordar con el socio local las necesidades de fortalecimiento institucional e incluir siempre en los proyectos una componente con este objetivo.**

5. **Recomendación a ACPP y USE:** Revisar alternativas para dar respuesta a la falta de medios de transporte del equipo de USE pueda desplazarse a las comunidades. Integrar la **compra de motocicletas en próximos proyectos.**

#### **Marco programático en Podor para mejorar la seguridad alimentaria, el ingreso de las familias pobres y la equidad de género**

Buena parte de las estrategias utilizadas por el proyecto se vienen aplicando desde hace años, habiéndose incorporado mejoras derivadas de las lecciones aprendidas. No obstante, creemos posible identificar y planificar mejoras más sustanciales en estas estrategias si se analiza en profundidad la experiencia acumulada por USE/PIP y otros actores y se construye un marco de actuación coherente con los resultados del análisis y abierto a la innovación.

6. **Recomendación a ACPP:** Formular y presentar a posibles financiadores internacionales una **propuesta para elaborar un marco programático que aborde la seguridad alimentaria, el ingreso y la equidad de género de la familias campesinas en Podor** a partir del análisis de la experiencia acumulada por USE/PIP y otros actores y de acuerdo con las tendencias identificadas en Senegal y otros contextos similares.

#### **Fortalecimiento de las asociaciones de base**

Los procesos de fortalecimiento de las organizaciones de base requieren un diagnóstico apropiado por el grupo, una planificación del fortalecimiento deseado y un acompañamiento prolongado para llevarlo a cabo. Los proyectos han de incorporar acciones de fortalecimiento que formen parte de un marco a medio plazo.

7. **Recomendación a USE y ACPP:** Incorporar a los proyectos **diagnósticos y evaluaciones formales de las capacidades de las asociaciones de base**, donde se identifiquen prácticas a mejorar y cómo hacerlo; formalizar en todos los proyectos el acompañamiento al fortalecimiento de las asociaciones de base.

#### **Línea de base y sistema de seguimiento y evaluación**

En el tipo de iniciativas que impulsa el proyecto, un reto importante es fomentar el liderazgo de las personas beneficiarias que reúnen mayores competencias y compromiso con la eficacia y sostenibilidad de los resultados, al mismo tiempo que se tiene en consideración la prioridad por las familias más pobres. Para identificar y fomentar ese liderazgo y esas prioridades, es importante Identificar y describir

bien el punto de situación al inicio y asegurar un buen seguimiento y evaluación de los cambios respecto al punto de partida.

8. **Recomendación a USE y ACP:** Para este tipo de iniciativas comunitarias, se recomienda levantar una línea de base que recoja las características socio-económicas de las familias implicadas y formalizar con las asociaciones de base un sistema de aprendizaje, seguimiento y evaluación que permita **analizar como el proyecto genera cambios en las características socio-económicas de las familias y cómo se puede mejorar la gestión y el liderazgo para generar estos cambios.**

### Financiación del proyecto

Los retrasos en la disponibilidad de fondos han condicionado la ejecución del proyecto, en parte debido a los retrasos iniciales en la aprobación y desembolso de fondos de AACID y en parte debido a las dificultades derivadas de ajustar los pagos a la recepción de informes. Si hay retrasos en los informes, el seguimiento sobre el terreno debería encontrar las explicaciones adecuadas a tiempo, de manera que no se vea condicionada la ejecución.

9. **Recomendación a ACP:** El calendario de transferencias al proyecto debe ajustarse a las inversiones y gastos a que da lugar la ejecución de las actividades previstas, no puede estar condicionado por la recepción de informes del proyecto siempre que el seguimiento sobre el terreno indique que la ejecución del proyecto es correcta y existen procedimientos sólidos para justificar el gasto realizado.

### Sostenibilidad de las iniciativas del proyecto

El proyecto ha finalizado sin que las iniciativas emprendidas hayan tenido suficiente recorrido para asegurar su sostenibilidad. Lo que ha ocurrido en este proyecto no es excepcional; de hecho, los proyectos de corta duración son a menudo insuficientes para contribuir a procesos de desarrollo que requieren plazos más largos, por lo que es necesario incorporar en nuevos proyectos un acompañamiento a los resultados de proyectos anteriores.

10. **Recomendación a AACID:** Permitir que nuevos proyectos con ACP y USE/PIP en seguridad alimentaria en Podor incorporen **gastos para el acompañamiento de las organizaciones de base que han ejecutado proyectos anteriores** y están en fase de consolidación de los resultados alcanzados. Acordar el volumen de estos gastos con ACP/USE.

11. **Recomendación a ACP y USE:** Identificar nuevos proyectos que permitan continuar acompañando a estas asociaciones de base con objeto de asegurar:

- Una gestión óptima y sostenible de las huertas y perímetro agrícola.
- Abordar la problemática de la comercialización de los productos hortícolas.
- Asegurar un funcionamiento regular y sostenible de la unidad de transformación de leche.
- Mejorar las herramientas de gestión productiva y económica facilitadas a las asociaciones y asegurar su correcta utilización.
- Basar la capacitación agrícola en experiencias de éxito en la zona, explicadas por sus protagonistas en lengua local y expuestas mediante recursos audiovisuales.

# Anexos

## Informe de Evaluación Final

*Evaluación final del proyecto “Acceso equitativo a los recursos naturales para la producción y comercialización agropecuaria sustentable en 4 localidades del departamento de Podor”, Senegal*

*Ejecutado por ACPP y USE entre Octubre de 2009 y Febrero de 2012 y financiado por financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional*

Anexo 1. Términos de referencia para la evaluación .....	50
Anexo 2. Matriz de la evaluación .....	53
Anexo 3. Equipo evaluador externo.....	55
Anexo 4. Marco lógico del proyecto.....	56
Anexo 5. Plan de trabajo y cronograma de las actividades de evaluación realizadas.....	59
Anexo 6. Personas, grupos, organizaciones y instituciones consultadas .....	61
Anexo 7. Guión de las entrevistas y temas tratados en visitas y grupos focales.....	62
Anexo 8. Material fotográfico .....	65
Anexo 9. Documentación consultada .....	66

## Anexo 1. Términos de referencia para la evaluación<sup>1</sup>

### I. Introducción<sup>2</sup>

### II. Objeto y propósito de la evaluación

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE.

La evaluación debe servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones. El aprendizaje se torna fundamental puesto que la integración de la evaluación en el ciclo de la planificación precisa de un flujo continuo de información relevante que permita la mejora de los procesos.

En definitiva, la evaluación debe permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante como, principalmente, en el país socio.

### III. Cuestiones a las que pretende responder la evaluación: criterios y preguntas de evaluación

El objetivo de la evaluación es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad de la cooperación andaluza:

- ✓ Eficacia en el cumplimiento de los resultados y objetivos constatados en la matriz de planificación de la intervención.
- ✓ Eficiencia y viabilidad.
- ✓ Impacto conseguido y esperado.
- ✓ Sostenibilidad (conectividad en el caso de intervenciones de acción humanitaria)
- ✓ Apropiación y fortalecimiento institucional
- ✓ Enfoque de Género en Desarrollo
- ✓ Sostenibilidad ambiental
- ✓ Respeto de la diversidad cultural
- ✓ Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)

### IV. Metodología y fases

Las técnicas metodológicas a utilizar para realizar la evaluación de la intervención serán el análisis documental, entrevistas y grupos de discusión. También puede considerarse, opcionalmente, la realización de una encuesta.

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

- Informe preliminar
- Memoria de campo
- Borrador del informe final
- X Informe final

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

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Estudio de Gabinete. Informe preliminar	■					
Trabajo de campo. Memoria de campo		■				
Elaboración del Borrador del Informe			■			
Revisión conjunta del borrador del Informe				■		
Elaboración final del Informe					■	
Difusión de los resultados de la evaluación						■

<sup>1</sup> Se reproduce la información más relevante para este informe final de la evaluación. Para evitar la reproducción de información innecesaria, algunas secciones cuya información ya está disponible en otros apartados del informe no se ha incorporado.

<sup>2</sup> Sección no reproducida.

## **V. Documentos que la entidad beneficiaria pone a disposición de la persona física o jurídica (como Anexos)**

- ✓ Formulación inicial de la intervención.
- ✓ Matriz de Planificación de la intervención a evaluar.
- ✓ Informes de modificaciones realizadas.
- ✓ Informe de Seguimiento Intermedio elaborado por la entidad beneficiaria.
- ✓ Informe Técnico Final elaborado por la entidad beneficiaria.
- ✓ Normativa reguladora de la subvención concedida para la realización de la intervención a evaluar (Orden de Bases, Resolución o convenio de concesión de la subvención).
- ✓ Normativa relativa al país en el que se lleva a cabo la intervención y que sea de relevancia para la evaluación.
- ✓ Estudios sobre el sector en el área/país de intervención, incluyendo otras evaluaciones relacionadas tanto de una fase anterior como de intervenciones similares en el área.
- ✓ Otra documentación que se considere de interés para la evaluación. Especifique cuál: planes estratégicos general y país de ACP y contraparte USE.

## **VI. Estructura y presentación del Informe**

El Informe debe tener la siguiente estructura:

- a) Resumen ejecutivo.
- b) Introducción: Antecedentes, datos generales y objetivos de la evaluación.
- c) Breve descripción del objeto de evaluación y su contexto.
- d) Enfoque metodológico y técnicas usadas en la evaluación: preguntas de evaluación, metodología y técnicas aplicadas y condicionantes de la evaluación realizada)
- e) Análisis e interpretación de la información recopilada y resultados de la evaluación. El análisis de la información debe responder a los criterios y preguntas de evaluación. Se debe hacer especial énfasis en el cumplimiento de lo recogido en la matriz de planificación (objetivos, resultados, actividades e indicadores). Debe incluirse explícitamente la matriz de planificación de la intervención indicando los valores alcanzados por los indicadores y las fuentes de verificación usadas en la evaluación.
- f) Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación. Las conclusiones deben extraerse del análisis de la información recopilada y debe presentarse atendiendo a los criterios de evaluación.
- g) Recomendaciones de la evaluación. Se debe indicar a quién van dirigidas las recomendaciones (AACID, entidad solicitante, entidad contraparte, otras).
- h) Acciones emprendidas para la difusión de la evaluación.
- i) Anexos.

El Informe Final de evaluación no excederá de forma general las 50 páginas. Se entregará una copia en papel y otra en formato electrónico. El Informe debe estar escrito en español.

## **VII. Requisitos y criterios de selección de la persona física o jurídica<sup>3</sup>**

## **VIII. Premisas de la evaluación, autoría y publicación y régimen sancionador<sup>4</sup>**

## **IX. Presupuestos previstos**

El presupuesto máximo de adjudicación será el señalado en el presupuesto validado de la intervención. La prestación del servicio finaliza con la aceptación del Informe de Evaluación por parte de la AACID.

## **X. Información relevante sobre la solicitud de autorización de la evaluación<sup>5</sup>**

---

<sup>3</sup> Sección no reproducida.

<sup>4</sup> Sección no reproducida.

<sup>5</sup> Sección no reproducida.

## **XI. Estándares de calidad que debe cumplir el Informe de Evaluación**

Estándar 1: Idoneidad del análisis del contexto.

Estándar 2: Oportunidad del enfoque metodológico y las técnicas utilizadas.

Estándar 3: Fiabilidad de las fuentes de información.

Estándar 4: Suficiencia en el examen de las preguntas y criterios de evaluación.

Estándar 5: Validez de los resultados y las conclusiones y utilidad de las recomendaciones.

Estándar 6: Calidad de la participación en la evaluación de las entidades implicadas y población destinataria.

Estándar 7: Credibilidad, ética e imparcialidad del proceso de evaluación.

Estándar 8: Adecuación del plan de comunicación de la evaluación.

## Anexo 2. Matriz de la evaluación

CRITERIO: EFICACIA	
Preguntas de evaluación	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos en el proyecto? ¿Se ha detectado algún efecto no previsto?</li> <li>▪ ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a todas las personas previstas? ¿Se han establecido mecanismos adecuados para ello?</li> <li>▪ ¿Las estrategias del proyecto son reconocidas en la CR/Región como estrategias efectivas y sostenibles para mejorar los medios de vida de las familias campesinas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de alcance de objetivos y resultados</li> <li>▪ Cobertura del proyecto</li> </ul>
	<b>Técnicas/fuentes de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes del proyecto</li> <li>▪ Línea de base y sistema de monitoria</li> <li>▪ Grupos focales</li> <li>▪ Taller de evaluación</li> <li>▪ Entrevistas con actores clave</li> </ul>

CRITERIO: EFICIENCIA	
Preguntas de evaluación	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos del proyecto en resultados?</li> <li>▪ ¿Se ha dispuesto de los recursos necesarios para alcanzar los resultados?</li> <li>▪ ¿Ha sido adecuada la estructura de personal del proyecto (ACPP y socio local)?</li> <li>▪ ¿Se han respetado los presupuestos establecidos?</li> <li>▪ ¿Las actividades planificadas han sido realizadas?</li> <li>▪ ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?</li> <li>▪ ¿Los mecanismos de planificación y control de ejecución han favorecido el alcance de los resultados? ¿Ha habido un buen sistema de seguimiento?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coste/beneficio en cada área de actividad</li> <li>▪ Ejecución presupuestaria</li> <li>▪ Grado de ejecución de las actividades</li> </ul>
	<b>Técnicas/fuentes de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes del proyecto</li> <li>▪ Taller de evaluación con actores</li> <li>▪ Entrevistas con responsables de ACPP y USE</li> </ul>

CRITERIO: IMPACTO	
Preguntas de evaluación	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es la percepción de las personas de las agrupaciones respecto a los beneficios obtenidos del proyecto?</li> <li>▪ ¿En qué medida el proyecto ayuda a las familias a mejorar su seguridad alimentaria?</li> <li>▪ ¿En qué medida el proyecto ayuda a las familias a aumentar su ingreso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción de la membresía de las agrupaciones productivas</li> <li>▪ Producción de alimentos para autoconsumo</li> <li>▪ Ingreso de las familias</li> </ul>
	<b>Técnicas/fuentes de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes del proyecto</li> <li>▪ Sistema de monitoria/seguimiento</li> <li>▪ Grupos focales</li> </ul>

<b>CRITERIOS: SOSTENIBILIDAD; SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL; APROPIACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>		
<b>Preguntas de evaluación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas/fuentes de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿En que medida se han visto fortalecidas las agrupaciones productivas?</li> <li>▪ ¿Han sido las acciones del proyecto fácilmente apropiables por las agrupaciones productivas?</li> <li>▪ ¿Tienen las agrupaciones productivas los medios, recursos y capacidades necesarias para apropiarse de los resultados?</li> <li>▪ ¿Qué tipo de beneficios de la intervención se mantendrán una vez retirada la ayuda externa?</li> <li>▪ ¿Las prácticas agrícolas promovidas por el proyecto tienen cuidado del medio ambiente?</li> <li>▪ ¿Son las acciones del proyecto replicables?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio en las capacidades básicas de las agrupaciones productivas</li> <li>▪ Aplicación de las prácticas y herramientas de gestión introducidas</li> <li>▪ Grado de replicabilidad de las acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico rápido del cambio en capacidades de las agrupaciones</li> <li>▪ Grupos focales</li> <li>▪ Entrevistas con actores clave</li> </ul>

<b>CRITERIO: COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD</b>		
<b>Preguntas de evaluación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas/fuentes de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿En que medida el proyecto se corresponde con los planes y aprendizajes de la planificación local del desarrollo (Comunidades Rurales, ARD)</li> <li>▪ ¿Qué colaboraciones ha establecido ACPP y el socio local USE con otros actores en las comunidades rurales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alineamiento con planes locales de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta de fuentes secundarias</li> <li>▪ Entrevistas con actores clave</li> </ul>

<b>CRITERIOS: ENFOQUE DE GÉNERO; RESPECTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL</b>		
<b>Preguntas de evaluación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas/fuentes de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Las diferentes áreas de actividad del proyecto han contado con estrategias diseñadas con una perspectiva de género?</li> <li>▪ ¿Se han eliminado o reducido significativamente las barreras que dificultan a las mujeres el acceso a espacios de liderazgo/ gobierno y influencia?</li> <li>▪ ¿Han existido otros factores culturales que han afectado a los resultados del proyecto? ¿Ha sabido el proyecto tener en cuenta y respetar las diferencias culturales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presencia de mujeres en órganos de responsabilidad de las agrupaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes del proyecto</li> <li>▪ Grupos focales</li> </ul>

### Anexo 3. Equipo evaluador externo

El trabajo de evaluación ha sido llevado a cabo por:

#### **Xavier Mir Bernadó**

- Nacionalidad española
- Miembro de **baobab consultoría**, con sede en Barcelona, España. <http://www.baobabconsultoria.com>
- Email: [xmir@baobabconsultoria.com](mailto:xmir@baobabconsultoria.com)
- Coordinador de la evaluación, responsable del diseño y la ejecución del proceso evaluativo, así como de la redacción del informe de evaluación.
- Ingeniero Industrial, Master en Dirección de Empresas y con estudios en Relaciones Internacionales.
- Especializado en política y estrategia en cooperación internacional al desarrollo; planificación, seguimiento y evaluación de programas de cooperación; análisis y diagnóstico institucional de organizaciones de desarrollo y cooperación internacional; planificación y acompañamiento de procesos de desarrollo institucional.

## Anexo 4. Marco lógico del proyecto

LÓGICA	INDICADORES	ACTIVIDADES
<p>OG: Contribuir a generar estrategias sustentables para garantizar el Derecho Humano a la Alimentación para 7842 habitantes (4964 mujeres) de 4 localidades del departamento de Podor</p> <p>OE: Mejorar el acceso equitativo a los recursos naturales para la producción y comercialización agropecuaria sustentable de 1108 personas (758 mujeres) de 4 grupos asociativos de base de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly del departamento de Podor</p>	<p>I1.OE: Incrementado el porcentaje de tierras dedicadas al autoconsumo por organizaciones de base en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara (Mes 18)</p> <p>I2.OE: Incrementado el porcentaje de producción y diversificación agrícola por organizaciones de base en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara (Mes 18)</p> <p>I3.OE: Incrementado el porcentaje de producción de productos transformados del cereal gestionado por organizaciones productivas en Diara, Dembé y Toufndé-Gandé (Mes 18)</p> <p>I4.OE: Habilitado un sistema de conservación y transformación de productos lácteos que da cobertura a las 18 localidades de la Comunidad Rural de Dodel (Mes 18)</p> <p>I5.OE: Utilizado el excedente de leche producido por las 6853 cabezas de ganado existentes en las 18 localidades de la Comunidad Rural de Dodel (Mes 18)</p> <p>I6.OE: Incrementada la incorporación de la mujer en órganos de gestión de 3 agrupaciones productivas de mujeres, una mixta y la asociación de desarrollo Kawral (Mes 18)</p> <p>I7.OE: Incrementado el conocimiento de los hombres y mujeres sobre derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales en las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly (Mes 18)</p>	
<p>R1: A los meses 18, 2 agrupaciones productivas de mujeres (244 personas) y una mixta (10 mujeres/ 88 hombres) aplican prácticas agrícolas sustentables que aseguran su alimentación y contribuyen a su economía en Toufndé-Gandé, Dembé</p>	<p>I1.R1: Creadas herramientas de gestión agrícola en 2 agrupaciones productivas de mujeres de Toufndé-Gandé y Dembé y 1 agrupación mixta de Diara (Mes 18)</p> <p>I2.R1: Acondicionadas y habilitadas para su uso agrícola 20 ha de perímetro de 1 agrupación productiva mixta y 10 ha de 2 huertas de 2 asociaciones productivas de mujeres (Mes 8)</p> <p>I3.R1: 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta capacitadas en gestión, producción y utilización de productos biológicos y</p>	<p>A1.R1: Reuniones de presentación y selección, constitución, formación y funcionamiento de los 3 Comités de Gestión de 2 asociaciones productivas de mujeres y 1 mixta</p> <p>A2.R1: Formaciones en utilización de productos biológicos, gestión de perímetros agrícolas y huertas y técnicas agrícolas para 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta</p>

LÓGICA	INDICADORES	ACTIVIDADES
<p>y Diara</p> <p>R2: Al mes 12, 21 mujeres de 2 agrupaciones productivas de mujeres y una mixta gestionan Unidades de Transformación de Cereal en Toufndé-Gandé y Diara</p>	<p>técnicas agrícolas sustentables (Mes 16)</p> <p>I4.R1: 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta capacitadas en conservación del medioambiente y alerta temprana (Mes 16)</p> <p>I5.R1: Mejorado el acceso a maquinaria agrícola que reduce el tiempo de labrado de la tierra por las 2 asociaciones productivas de mujeres (Mes 6)</p> <p>I6.R1: Habilitado un sistema de riego sostenible para 20 ha de perímetro de 1 asociación productiva mixta y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones productivas de mujeres (Mes 6)</p> <p>I7.R1: Incorporada la aplicación de técnicas de elaboración de abono orgánico y uso de biopesticidas (Mes 12)</p> <p>I8.R1: Diversificada la producción agrícola con dos ciclos de producción en 20 ha de perímetro y 10 ha de 2 huertas con semillas autóctonas (Mes 18)</p> <p>I9.R1: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de 3 agrupaciones productivas (Mes 18)</p> <p>I1.R2: Creadas herramientas de gestión de transformación de cereal en 2 agrupaciones productivas de mujeres de Toufndé-Gandé y Dembé y 1 agrupación mixta de Diara (Mes 18)</p> <p>I2.R2: Adquiridos e instalados 2 molinos diésel para la transformación de cereales gestionado por 2 comités UTC-cereal (14 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de Dembé y 1 mixta de Diara (Mes 12)</p> <p>I3.R2: Adquirida e instalada una descascarilladora diésel para cereales gestionado por 1 comité UTC-cereal (7 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de la comunidad de Toufndé-Gandé (Mes 12)</p> <p>I4.R2: Incrementada la capacidad de transformación de cereales bajo la gestión de 2 comités UTC-cereal (14 mujeres) de 1 asociación productivas de mujeres de Dembé y 1 mixta de Diara (Mes 12)</p> <p>I5.R2: Incrementada la capacidad de descascarillado de cereales bajo la gestión de 1 comité UTC-cereal (7 mujeres) de 1 asociación productiva de mujeres de la comunidad de Toufndé-Gandé (Mes 12)</p> <p>I6.R2: 6 mujeres miembros de los CG – UT cereal capacitadas en técnicas de transformación de cereal y mantenimiento de los equipos dados de 3 agrupaciones de la comunidad Diara, Dembé y Toufndé-Gandé (mes 12)</p> <p>I7.R2: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de 3 agrupaciones productivas obtenidos por 14 mujeres miembros de 3 CG – UT cereal (Mes 18)</p> <p>I1.R3: Creadas herramientas de gestión en la asociación de desarrollo Kawral de Athie Baly (Mes 18)</p> <p>I2.R3: Construida y equipada una unidad lechera gestionada por la asociación Kawral para la conservación y transformación de la leche en la comunidad de Athie Baly (Mes 8)</p>	<p>A3.R1: Formaciones en conservación del medioambiente y alerta meteorológica para 20 personas (14 mujeres) de 2 agrupaciones productivas de mujeres y 1 mixta</p> <p>A4.R1: Preparación de los terrenos 20 ha de perímetro de 2 una agrupación mixta en Diara y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones de mujeres en Toufndé-Gandé y Dembé</p> <p>A5.R1: Instalación, formación especializada y utilización de los 3 sistemas de riego habilitados para las 20 ha de perímetro de la asociación productiva mixta y las 10 ha de huertas de las 2 agrupaciones productivas de mujeres</p> <p>A6.R1: Cultivo de los terrenos 20 ha de perímetro de una agrupación mixta en Diara y 10 ha de 2 huertas de 2 agrupaciones de mujeres en Toufndé-Gandé y Dembé</p> <p>A1.R2: Selección, constitución, formación y funcionamiento de los 3 Comités de Unidades de Transformación Cereal (UTC) de 2 asociaciones productivas de mujeres y 1 mixta</p> <p>A2.R2: Instalación y funcionamiento de 2 molinos para 1 asociación productiva mixta de Diara y 1 asociación productiva de mujeres de Dembé gestionados por 14 mujeres organizadas en 2 Comités de Unidades de Transformación Cereal</p> <p>A3.R2: Instalación y funcionamiento de 1 descascarilladora para 1 asociación productiva de mujeres de Toufndé Gandé-Dianankobé gestionada por 7 mujeres organizadas en 1 Comité de Unidad de Transformación Cereal</p> <p>A4.R2: Formación técnica en transformación del cereal y mantenimiento de los equipos para 6 mujeres miembro de 2 agrupaciones productivas de mujeres en Toufndé-Gandé-Dianankobé y Dembé, y 1 agrupación mixta en Diara</p>
<p>R3: Al mes 18, la asociación de desarrollo Kawral (612 personas/350 mujeres) gestiona una Unidad de Transformación Láctea en Athie Baly</p>		<p>A1.R3: Constitución, formación y funcionamiento de un comité de gestión para la Unidad de Transformación Láctea de la Asociación de Desarrollo Kawral.</p> <p>A2.R3: Construcción e instalación de equipos y paneles solares para la puesta en marcha de la Unidad de</p>

LÓGICA	INDICADORES	ACTIVIDADES
	<p>I3.R3: Habilitado un sistema de energía alternativa solar para el funcionamiento de la unidad de transformación láctea de Athie Baly (Mes 8)</p> <p>I4.R3: 6 personas (4 mujeres) miembros de la asociación Kawral capacitadas en transformación y conservación de productos lácteos respetando técnicas tradicionales (Mes 8)</p> <p>I5.R3: Diversificada la actividad de la unidad transformadora láctea para garantizar su sostenibilidad (Mes 18)</p> <p>I6.R3: Generados nuevos ingresos anuales dedicados al fondo de caja disponible de la asociación de desarrollo Kawral (Mes 18)</p>	<p>Transformación Láctea gestionada por la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly</p> <p>A3.R3: Formación para 2 personas (1 mujer) miembros de la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly, en funcionamiento y mantenimiento de sistemas solares de energía</p> <p>A4.R3: Formación especializada en transformación de productos lácteos para 6 personas (4 mujeres) de la Unidad Transformadora Láctea de la Asociación de Desarrollo Kawral en la localidad de Athie Baly</p>
<p>R4: Al mes 16, 60 mujeres miembros de 2 agrupaciones productivas de mujeres, 1 mixta y la asociación de desarrollo Kawral fortalecen sus capacidades para el liderazgo y la incidencia y para el acceso a la toma de decisiones en las políticas locales</p>	<p>I1.R4: Generadas herramientas para el trabajo de incidencia y participación de la mujer en la esfera pública (Mes 11)</p> <p>I2.R4: 60 mujeres (15 por comité) capacitadas en género y liderazgo (Mes 12)</p> <p>I3.R4: Diseñada unas jornadas comunitarias de sensibilización sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales (Mes 13)</p> <p>I4.R4: Al menos 160 personas (50% hombres) participan en las jornadas comunitarias sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales (Mes 13)</p> <p>I5.R4: Incrementado el conocimiento de los hombres y mujeres asociados a las 3 asociaciones productivas y la de desarrollo Kawral sobre derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales (Mes 13)</p> <p>I6.R4: Visibilizada la experiencia destacando la importancia de participación de las mujeres en el desarrollo local (Mes 18)</p>	<p>A1.R4: Creación de Comités de la mujer y formación especializada en género y liderazgo para 60 mujeres miembro de las 3 agrupaciones productivas y de la asociación de desarrollo Kawral</p> <p>A2.R4: Organización y realización de 4 campañas de sensibilización sobre el derecho de las mujeres en la participación de las políticas locales dirigidas a 160 personas (50% hombres) de las localidades de Toufndé-Gandé, Dembé, Diara y Athie Baly</p> <p>A3.R4: Campaña de difusión y socialización destacando la importancia que la mujer tiene en el desarrollo local con la participación de las 3 organizaciones productivas de Toufndé-Gandé, Dembé y Diara y la asociación Kawral de Athie Baly</p>

## Anexo 5. Plan de trabajo y cronograma de las actividades de evaluación realizadas

Programa del trabajo de campo en Podor:

HOUR	HEURE	LIEU	ACTIVITÉ	AVEC QUI	
Vendredi 5			Arrivée de Xavier Mir à Dakar		
	15:00 -16:00	Dakar, Siège USE	Entretien pour l'évaluation	USE, Secrétaire Général	
Dimanche 7			Voyage de Dakar à Ndioum	ACPP	
Lundi 8	09:00 -10:00	Ndioum	Entretien pour l'évaluation	ACPP, responsable du projet	
	12:00 -13:00	Podor	Entretien pour l'évaluation	ARD, chargé de sécurité alimentaire ou agriculture durable dans le Département	
	15:00 -16:00	Ndioum	Entretien pour l'évaluation	USE, coordinateur du PIP	
	16:00 -17:00	Ndioum	Entretien pour l'évaluation	USE, technicien agricole et animateurs	
Mardi 9			Voyage à Dembé		
	09:30 -10:00	Dembé	Entretien avec le groupement de femmes	Femmes du groupement, minimum 20	
	10:00 -11:00		Visite au jardin maraichère	Comité de Gestion	
	11:00 -13:00		Entretien avec le Comité de Gestion	Comité de Gestion	
	15:00 -16:00	Préfecture du district principal	Entretien pour l'évaluation	Sous-Préfet ou personne déléguée	
			Retour à Ndioum		
Mercredi 10			Voyage à Athie Baly		
	09:30 -10:30	Athie Baly	Entretien avec l'association Kawral	Membre de l'association, minimum 30 personnes, 15 hommes et 15 femmes	
	10:30 -11:00		Visite à l'unité de transformation du lait	Comité de Gestion	
	11:00 -12:30		Entretien avec le Comité de Gestion	Comité de Gestion	
				Voyage à Diara	
	15:30 -16:30	Diara	Entretien avec l'association mixte	Membre de l'association, minimum 30 personnes, 15 hommes et 15 femmes	
	16:30 -17:00		Visite au périmètre agricole	Comité de Gestion	
17:00 -18:30	Entretien avec le Comité de Gestion		Comité de Gestion		
			Retour à Ndioum		
Jeudi 11			Voyage à Toufndé-Gandé		
	10:00 -10:30	Toufndé-Gandé	Entretien avec le groupement de femmes	Femmes du groupement, minimum 20	
	10:30 -11:30		Visite au jardin maraichère	Comité de Gestion	
	11:30 -13:30		Entretien avec le Comité de Gestion	Comité de Gestion	
				Retour à Ndioum	
16:00 -17:30	Mbolo Birane	Entretien avec 1 Mairie du projet	Mairie de Mbolo Birane		
Vendredi 12	10:00 -13:00	Ndioum	Atelier d'évaluation	Equipe de USE et ACPP 2 membres des 7 Comités de Gestion, 14 personnes	
	16:00 -17:30	Ndioum	Socialisation des conclusions préliminaires de l'évaluation	Equipe de USE et ACPP	
Samedi 13			Voyage de Ndioum à Dakar		
Dimanche 14			Retour de Xavier Mir à Barcelonne		

Cronograma de la evaluación:

Actividades	Julio				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Fase 1: Estudio de Gabinete (4 días)</b>												
Lectura de la documentación existente en relación al proyecto	■											
Identificación de fuentes de información secundarias	■											
Entrevistas preparatorias con el personal responsable de ACPP	■											
Revisión de la propuesta metodológica y concreción de las técnicas y actividades del trabajo de campo		■										
Diseño de las herramientas para el trabajo de campo		■										
<b>Fase 2: Trabajo de campo (7 días)</b>												
Entrevistas con los responsables del proyecto y con otros actores e informantes clave							■					
Taller participativo con el equipo técnico y personas clave de las agrupaciones de base							■					
Visitas a las actividades del proyecto en las 4 comunidades							■					
Grupos focales en las comunidades en relación a las diferentes áreas de actividad							■					
Diagnóstico rápido del cambio en las capacidades de las organizaciones productivas							■					
Análisis preliminar de la información recogida y preparación de resultados preliminares								■				
Encuentro de socialización de resultados preliminares con los socios del proyecto								■				
<b>Fase 3: Elaboración del borrador del informe (7 días)</b>												
Tratamiento de la información recogida									■			
Análisis de la información y redacción del informe									■			
Elaboración de conclusiones y recomendaciones										■		
<b>Fase 4: Revisión conjunta del borrador del informe (1 día)</b>												
Presentación del informe a ACPP											■	
Recepción de comentarios al borrador												■
Redacción final del documento de evaluación												■

## Anexo 6. Personas, grupos, organizaciones y instituciones consultadas

### 1. Entrevistas y encuentros con el equipo de ACPD

Lugar	Nombre	Cargo/responsabilidad	Contactos
España	Helena Sanchez	Coordinadora Africa Occidental	africaoccidental@acpp.com
Dakar-Podor	Estela Buenaventura	Técnica de proyectos	senegal@acpp.com

### 2. Entrevistas y encuentros con el equipo de USE-Podor

Equipo	Nombre	Cargo/responsabilidad	Contactos
Dirección USE	Mamadou Diop	Director	
Contabilidad USE	Ndeye Pouye	Contable	
Programa Integral en Podor	Moussa Abou Niang	Coordinador PIP	
	Djibril Thiam	Responsable de contabilidad	
	Mountaga Diallo	Responsable proyecto AACID	
	Dieynaba Keneme	Técnica agrícola	
	Ahmadou Sow	Técnico de proyectos	
	Fode Siley Ndaye	Técnico de proyectos	
	Siley Sall	Animador comunitario	
	Seynabou Diop	Animadora comunitaria	

### 3. Encuentros con grupos de beneficiarias/os

Localidad	Participantes
Agrupación de mujeres de Toufndé-Gandé	Aproximadamente 17 personas (15 mujeres y 2 hombres)
Agrupación de mujeres de Dembé	Aproximadamente 25 personas (20 mujeres y 5 hombres)
Asociación agrícola mixta en Diara	Aproximadamente 37 personas (23 mujeres y 14 hombres)
Asociación Kawral en Athie Baly	Aproximadamente 30 personas (20 mujeres y 10 hombres)

### 4. Entrevistas con otras instituciones y organizaciones

Lugar	Centro	Nombre	Cargo/responsabilidad	Contactos
Podor	Administración del departamento	Oumar Ndiaye	Representante departamental en seguridad alimentaria	bassel8@yahoo.fr
Gamadji-Sare	Sub-prefectura	Omar Rak Diallo	Subprefecto de Gamadji-Sare	
Mbolo-Birane	Ayuntamiento		Maire adjointe	
		Aboubacry Mamadou Diop	Punto focal de DL de la Comuna de Mbolo-Birane	
		Idrissa Bouya	Consejero agrícola	

### 5. Taller de evaluación

Tipo de actor	Participantes
Organizaciones de base	Miembros de los Comités de Gestión: - Toufndé Gandé – 4 personas, mujeres - Dembé – 4 personas, mujeres - Diara – 4 personas, 2 mujeres y 2 hombres - Athie Baly – No pudieron llegar
Programa Integral Podor - PIP	7 personas: - 1 coordinador del PIP (hombre) - 1 responsable del proyecto (hombre) - 2 animadores comunitarios (1 mujer, 1 hombre) - 3 técnicos agrícolas / proyectos (1 mujer, 2 hombres)
USE, dirección	2 personas: - 1 director (hombre) - 1 responsable de contabilidad (mujer)
ACPD	1 persona: - Técnica de proyectos (mujer)
<b>Total</b>	<b>22 participantes, 14 mujeres y 8 hombres</b>

## Anexo 7. Guión de las entrevistas y temas tratados en visitas y grupos focales

### Entrevistas con entidades socias y otros actores clave

Entrevista	Cuestiones a tratar
ACPP, responsable de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valoración general de la identificación y diseño del proyecto y alcance de resultados</li> <li>✓ Puntos fuertes y puntos débiles del proyecto</li> <li>✓ Estimación de impacto; evidencias; casos</li> <li>✓ Sostenibilidad de los resultados</li> <li>✓ Selección de beneficiarios</li> <li>✓ Cambios en las capacidades de los grupos de base</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Idoneidad de las estrategias sectoriales implementadas</li> <li>✓ Calidad y efectividad de las capacitaciones</li> <li>✓ Colaboración con USE</li> <li>✓ Colaboración con la administración local y otros actores en las CRs</li> <li>✓ Colaboración con AACID y AECID</li> <li>✓ Idoneidad de la estructura de personal y capacidades (ACPP y socio local)</li> <li>✓ Suficiencia de los recursos disponibles para el proyecto</li> <li>✓ Transferencias a tiempo; respeto de los presupuestos, del plan de actividades y del cronograma</li> <li>✓ Sistema de seguimiento; idoneidad de los mecanismos de planificación y control para asegurar el alcance de los resultados</li> <li>✓ Perspectivas de continuidad</li> <li>✓ Lecciones aprendidas</li> </ul>
USE, coordinador/a general	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valoración general del proyecto</li> <li>✓ Puntos fuertes y puntos débiles del proyecto</li> <li>✓ Estimación de impacto y sostenibilidad</li> <li>✓ Efectividad de las estrategias aplicadas</li> <li>✓ Colaboración con ACPP</li> <li>✓ Suficiencia de los recursos disponibles para el proyecto</li> <li>✓ Transferencias a tiempo</li> <li>✓ Idoneidad de la estructura de personal y capacidades (ACPP y socio local)</li> <li>✓ Perspectivas de continuidad</li> <li>✓ Lecciones aprendidas</li> </ul>
USE, coordinador/a del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valoración general del diseño del proyecto y alcance de resultados</li> <li>✓ Puntos fuertes y puntos débiles del proyecto</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Estimación de impacto; evidencias; casos</li> <li>✓ Efectividad de las estrategias aplicadas y sostenibilidad</li> <li>✓ Integración de la perspectiva de género</li> <li>✓ Consideración en el proyecto de las diferencias culturales</li> <li>✓ Cambios en las capacidades de los grupos de base</li> <li>✓ Funcionamiento de los comités de gestión</li> <li>✓ Apoyo/asistencia de USE y ACPP; colaboración con ACPP</li> <li>✓ Colaboración con la administración local y otros actores en las CRs</li> <li>✓ Suficiencia de los recursos disponibles para el proyecto</li> <li>✓ Idoneidad de los mecanismos de planificación y control de ejecución al alcance</li> </ul>

Entrevista	Cuestiones a tratar
	de los resultados
USE, técnico agrícola y animadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntos fuertes y puntos débiles del proyecto</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Estimación de impacto; evidencias; casos</li> <li>✓ Apropiación de las prácticas de agricultura sostenible</li> <li>✓ Calidad de las capacitaciones</li> <li>✓ Fortalecimiento de los grupos</li> <li>✓ Gestión USE+ACPP</li> </ul>
ARD, técnico en seguridad alimentaria o agricultura sostenible en la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineamiento con planes y aprendizajes de la planificación local del desarrollo (Comunidades Rurales, ARD)</li> <li>✓ Idoneidad de las estrategias en seguridad alimentaria</li> <li>✓ Lecciones aprendidas en la región</li> <li>✓ Replicabilidad de las acciones del proyecto</li> </ul>
Prefectura del distrito principal (Prefecto o persona delegada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineamiento con planes y aprendizajes de la planificación local del desarrollo (Comunidades Rurales, ARD)</li> <li>✓ Colaboraciones establecidas con otros actores en las comunidades rurales</li> <li>✓ Replicabilidad de las acciones del proyecto</li> <li>✓ Colaboración con ACPP y USE</li> </ul>

#### Entrevistas de grupo con comités de gestión

Grupo	Cuestiones a tratar
Comités de gestión de las huertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección de cultivos; producción obtenida</li> <li>✓ Consumo y comercialización de los productos agrícolas</li> <li>✓ Nivel de satisfacción con los beneficios obtenidos</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Apoyo y asistencia de USE</li> <li>✓ Dificultades para la participación; mecanismos para disminuirlas</li> </ul>
Comité de gestión del perímetro agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Semillas; Calidad de las prácticas agrícolas; control de plagas</li> <li>✓ Aplicación de fertilizantes orgánicos y bio-pesticidas; rendimiento</li> <li>✓ Calidad de las capacitaciones</li> <li>✓ Funcionamiento y mantenimiento del sistema de riego</li> <li>✓ Selección de beneficiarias; cobertura</li> <li>✓ Funcionamiento del comité</li> <li>✓ Distribución de responsabilidades y organización del trabajo colectivo</li> <li>✓ Utilización de las herramientas de gestión establecidas</li> </ul>
Comités de gestión de los molinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beneficios obtenidos; nivel de satisfacción</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Idoneidad de los equipos; mantenimiento</li> <li>✓ Calidad de las capacitaciones</li> <li>✓ Apoyo y asistencia de USE</li> <li>✓ Funcionamiento del comité; distribución de responsabilidades</li> <li>✓ Utilización de las herramientas de gestión establecidas</li> </ul>
Comité de gestión de la unidad de transformación láctea	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beneficios obtenidos; nivel de satisfacción</li> <li>✓ Principales dificultades encontradas</li> <li>✓ Idoneidad de los equipos adquiridos; mantenimiento</li> <li>✓ Comercialización de la leche</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otros usos para la generación de ingresos</li> <li>✓ Fondo de caja; gestión contable</li> </ul>
--	--

### Visitas a las actividades productivas y encuentros con la membresía de los grupos de base

Grupo	Cuestiones a tratar informalmente
Huertas y perímetro agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evidencias de resultados; casos a destacar</li> <li>✓ Consumo y comercialización</li> <li>✓ Selección de cultivos</li> <li>✓ Beneficios obtenidos: mejora de las familias en su seguridad alimentaria; incremento del ingreso de las familias</li> <li>✓ Factores de género y culturales</li> <li>✓ Observación de las huertas y perímetro</li> <li>✓ Sistema de riego y vallado</li> <li>✓ Adecuación de las prácticas agrícolas al respeto por el medio ambiente</li> <li>✓ Efectividad de las jornadas de sensibilización comunitaria</li> </ul>
Molinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación de las infraestructuras y equipos</li> <li>✓ Funcionamiento de las unidades</li> <li>✓ Mantenimiento</li> <li>✓ Utilización de herramientas de gestión / administración</li> <li>✓ Factores de género y culturales</li> <li>✓ Respeto por el medio ambiente</li> <li>✓ Efectividad de las jornadas de sensibilización comunitaria</li> </ul>
Unidad de transformación láctea	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación de las infraestructuras y equipos</li> <li>✓ Funcionamiento de la unidad</li> <li>✓ Mantenimiento de las infraestructuras y equipos</li> <li>✓ Utilización de herramientas de gestión / administración</li> <li>✓ Factores de género y culturales</li> <li>✓ Respeto por el medio ambiente</li> <li>✓ Efectividad de las jornadas de sensibilización comunitaria</li> </ul>

## Anexo 8. Material fotográfico

Fotografías de las visitas a las actividades terreno y grupos focales con miembros de las asociaciones de base (en Pen Drive):

- Visita a actividades y encuentro con la Agrupación de mujeres de Toufndé-Gandé (68 fotografías)
- Visita a actividades y encuentro con la Agrupación de mujeres de Dembé (67 fotografías)
- Visita a actividades y encuentro con la Asociación agrícola mixta en Diara (40 fotografías)
- Visita a actividades y encuentro con la Asociación Kawral en Athie Baly (28 fotografías)

Fotografías de reuniones de trabajo con el equipo del proyecto (en Pen Drive):

- 4 fotografías

Fotografías del taller de evaluación (en Pen Drive):

- Trabajo en grupos y plenario (38 fotografías)
- Materiales producidos (13 fotografías)

## Anexo 9. Documentación consultada

### 1 Documentación institucional de ACPP:

- <https://www.acpp.com/>
- ACPP, Plan Estratégico 2016-2018

### 2 Documentación institucional de USE:

- <http://use-bamtaare.org/>
- USE, "Note de presentation de l'USE"

### 3 Documentación de contexto:

- AECID 2010, "Marco de intervención de la Cooperación Española en el desarrollo agrícola y rural sostenible de la región de Saint-Louis"
- Département de Podor, "Plan départemental de développement de Podor 2017 - 2021"
- Département de Podor 2018, « Pre rapport conférence territoriale 2018 »
- Adams, Adrian, "The Senegal River, flood management and the future of the valley", 2000
- Mietton M., "Le delta du fleuve Sénégal: Une gestion de l'eau dans l'incertitude chronique"
- <http://www.culturalsurvival.org/ourpublications/csq/article/conflict-senegal-river-valley>
- Fraval P. i altres, «The quest for integrated and sustainable water management in the Senegal River Valley », 2002
- Conseil National de Sécurité Alimentaire, "Stratégie nationale de sécurité alimentaire et de résilience 2015-2035"
- <http://www.saed.sn/> Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et de la Falémé
- Cheikh Badiane, "Réseaux et accès à la décision: l'exemple des Groupements Féminins au Sénégal"
- Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, "Diagnostic institutionnel participatif de la fédération nationale des groupements de promotion féminine (FNGPF)", Janvier 2003
- Mbodji Ndéye Sira, "Une GRH réorientée pour répondre au défi du développement des territoires: étude sur l'émergence de femmes leaders dans les GPF au Sénégal»
- Ndèye Sokhna Guèye, "Stratégies de lutte contre la pauvreté féminine: exemple des groupements de femmes de la région de Dakar (Sénégal), IFAN-CAD
- Xavier Mir, "Elaboración de la Línea de Base del Convenio de Manos Unidas y AECID 14-CO1-533, Programa Karonghen-2 en Casamance, Senegal", Baobab Consultoría, diciembre 2014
- Alimata Konate et Xavier Mir, "Evaluation finale du "Projet d'appui aux femmes du diocèse de Dédougou pour l'accès aux services énergétiques et financiers en vue de contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie, Diocèse de Dédougou, Burkina Faso. OCADES Caritas et Manos Unidas", Juillet 2012

### 4 Documentación de gestión del proyecto:

- Matriz de planificación del proyecto.
- Informes de modificaciones realizadas.
- Informe de seguimiento intermedio elaborado por ACPP.
- Informe financiero y técnico final.
- Normativa reguladora de la subvención concedida para la realización de la intervención a evaluar (Orden de Bases,
- Resolución o convenio de concesión de la subvención.
- Materiales utilizados para las capacitaciones.

### 5 Documentación de la evaluación:

- Baobab Consultoría, "Propuesta Metodológica para la evaluación del proyecto en Podor, Senegal", Mayo 2018
- Baobab Consultoría, "Metodología y programa del trabajo de campo para la evaluación del proyecto en Podor, Senegal", Septiembre 2018