

Informe de evaluación final

Proyecto:

Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola

Código: 2007 – 06

Convocatoria: 2007

País: Angola

Provincias: Malanje y Benguela

Municipios: Kalandula y Benguela (Kandumbu)

Entidad subvencionada: IEPALA – Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África

Socio Local: ADRA – Antena Malanje y PROMAICA (Parroquia Santo Estêvão)

Organización financiadora: Fundación La Caixa

Elaborado por:

Inácio Zacarias

inaciazacarias@yahoo.com.br

Junio de 2011

Índice

0. Resumen ejecutivo	5
----------------------------	---

PARTE I – INTRODUCCIÓN

1. Introducción	13
1.1. Organización de la evaluación	13
1.2. Objetivos de la evaluación.....	13
1.3. Estructura del informe	13
2. Metodología empleada	14
2.1. Limitaciones	14

PARTE II – ANÁLISIS DEL PROGRAMA

3. Contexto en el que se desarrolló el proyecto	16
3.1. Económico	16
3.2. Social	17
3.3. Político e institucional.....	17
4. Diseño de la estructura del proyecto.....	17
4.1. Diseño y estructura.....	17
4.2. Caracterización del área de intervención y antecedentes.....	19
4.3. Organización, gestión y actores implicados.....	20

PARTE III – RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

5. Constataciones, evidencias, conclusiones y recomendaciones	23
5.1. Pertinencia.....	23
5.2. Alineamiento.....	24
5.3. Coherencia.....	25
5.4. Eficacia.....	26
5.4.1. Producción agrícola y seguridad alimentaria.....	27
5.4.2. Educación nutricional.....	27

5.4.3. Comercialización y transformación.....	28
5.4.4. Apoyo y fortalecimiento del microcrédito.....	28
5.4.5. Fortalecimiento de la capacidad de los actores locales (FOC).....	29
5.4.6. Equidad de género y sexualidad.....	32
5.5. Eficiencia.....	32
5.6. Participación.....	34
5.7. Viabilidad.....	34
5.8. Metodología.....	35
5.9. Coordinación.....	36
6. Lecciones aprendidas.....	37
7. Anexos.....	38

Lista de tablas

Tabla I – Distribución de las formaciones anuales por AC	31
Tabla II – Situación de las transferencias económicas	33

Acrónimos

ADRA – Acción para el Desarrollo Rural y del Medio Ambiente

AECI – Agencia Española de Cooperación Internacional

BDA – Banco de Desarrollo de Angola

CACS – Consejo de Auscultación y Concertación Social

CDR – Consejo Danés del Refugiado

EDA – Estación de Desarrollo Agrario

ENSAN – Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición

FMK – Fórum de las Mujeres de Kalandula

FOC – Formas Organizativas Comunitarias

GAS – Grupos África de Suecia

IDA – Instituto de Desarrollo Agrario

IEPALA – Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África

OCB – Organización Comunitaria de Base

OSC – Organizaciones de la Sociedad Civil

PEDR – Programa de Extensión y Desarrollo Rural

PIM – Planes de Intervención Municipal

PMIDRCP – Programa Municipal Integrado de Desarrollo Rural y Combate contra la Pobreza

PROMAICA – Promoción de la Mujer Angoleña de la Iglesia Católica

PCRP – Programa de Comercio Rural Permanente

PROADE – Proyecto de Apoyo a la Descentralización

SC – Sociedad Civil

TdR – Términos de Referencia

Agradecimientos

Deseo agradecer a todos los que han mostrado interés y han puesto su tiempo a disposición del evaluador. Asimismo, quiero agradecer su franqueza y apertura durante las discusiones.

Doy las gracias en especial a doña Joana de Matos – responsable del área de apoyo a los proyectos de la Antena Malanje; don Pedro Gaspar – coordinador del equipo municipal de ADRA en Kalandula; doña Virgilia Eleso, doña Maria do Carmo y Her. Teresa, respectivamente coordinadora, coordinadora adjunta y asistente de PROMAICA, en Benguela, y a doña María Velado – técnica de proyectos y representante de IEPALA en Angola, por el esfuerzo realizado para que esta evaluación se realizase dentro del plazo establecido y por la aceptación con dignidad y capacidad reflexiva de los aspectos negativos.

Pese a que la evaluación ha sido participativa, la responsabilidad final recae, en última instancia, sobre el evaluador. Las probables y eventuales limitaciones en los análisis y opiniones expresados a lo largo de este informe son entera responsabilidad del evaluador, que procura agradecer a todos los que directa e indirectamente han contribuido con sus ideas a la elaboración del mismo.

El evaluador

0. Resumen ejecutivo

El presente informe hace referencia a la evaluación final externa e independiente del proyecto “*Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola*”, realizada del 30 de mayo al 8 de junio de 2011, en el municipio de Kalandula (comuna Sede y de Kota), en la provincia de Malanje y en el municipio de Benguela (Barrio de Candumbo), en la provincia de Benguela.

RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONSTATAACIONES Y RECOMENDACIONES

Pertinencia

Intervención 1:

El proyecto es pertinente para los grupos meta directo e indirecto, teniendo en cuenta la situación socioeconómica inicial que se vivía, así como para los objetivos de PROMAICA (promover el desarrollo de la mujer) y para los esfuerzos del gobierno local en la lucha contra la pobreza.

También es visible el flujo de mujeres que buscan pan para revender y gracias a esto mejoran sus ganancias. Aunque no se tengan números exactos, porque no se haya realizado este seguimiento, es mayor el número de mujeres que se está beneficiando de esta oportunidad y en consecuencia del impacto que el proyecto está teniendo sobre la comunidad.

Recomendación: Es necesario mostrar el impacto que ha tenido el proyecto ya sea sobre los beneficiarios directos como sobre los indirectos, esto implica que PROMAICA desarrolle un instrumento (mecanismo) sencillo para registrar esta información de modo que se visibilice mejor su contribución al proceso de reducción de la pobreza.

Intervención 2:

A pesar de ser un proyecto de continuidad de la fase anterior, lo que presupone que las prioridades del grupo meta hayan podido cambiar, continúa siendo pertinente el apoyo a la producción agrícola y la seguridad alimentaria en términos de aumentar el volumen de producción con recurso a medios mecanizados, considerando el esfuerzo puesto en la preparación de las tierras.

Los tabúes, creencias, hábitos y costumbres de las comunidades han afectado a los esfuerzos de trabajo en la línea de género, por el hecho de no haberse diseñado una estrategia metodológicamente elaborada para trabajar en esta dimensión.

Recomendación: Además de la necesidad de definir una metodología de trabajo adecuada en este aspecto, opinamos que se deberían definir pequeñas metas, objetivamente verificables y mesurables, para ir realizando conquistas pequeñas pero consistentes.

Alineamiento

Intervención 1:

Existe un alineamiento perfecto con las políticas tanto del gobierno local como de las instituciones implicadas en la implementación del proyecto, y de manera general con el Programa de Lucha contra la Pobreza.

También se alinea con la preocupación de estas instituciones en relación a las cuestiones de género, donde la mujer es una de las más desfavorecidas.

Intervención 2:

Los principales programas del gobierno con los que se alinea el proyecto son: ENSAN – Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición, PCRCP – Programa de Comercio Rural Permanente y actualmente con el PMIDRCP – Programa Municipal Integrado de Desarrollo Rural y Combate contra la Pobreza.

***Recomendación.** Será importante monitorizar la implementación de estos programas y aprovechar las oportunidades que surjan para ayudar y ejercer influencia sobre las decisiones acerca de las prioridades de desarrollo de las comunidades locales.*

Coherencia

Intervención 1:

A nivel de los beneficiarios directos (mujeres que consiguen empleo), la lógica de intervención (actividades, resultados y objetivos) está bien definida. También existe coherencia con las estrategias de PROMAICA y otras instituciones, ya sean financiadoras (La Caixa) o implementadoras (IEPALA).

Desde el punto de vista de la estrategia de continuidad y sostenibilidad del impacto, no quedó claramente definida en la propuesta del proyecto cómo los beneficios de las unidades productivas podrán ayudar a otras mujeres en el futuro, al ser un impacto pretendido a largo plazo.

***Recomendación:** Es importante que PROMAICA defina y clarifique cómo las posibles ganancias de las unidades productivas podrían ser estratégicamente utilizadas para el alcance de los propósitos e ideales de PROMAICA y para la reducción paulatina de la pobreza en la comunidad en la que actúa, en especial para las mujeres.*

Intervención 2:

En términos de resultados, objetivos específicos y objetivo general, la propuesta es coherente y existe una lógica en términos de alcance de los objetivos. Las líneas de trabajo (resultados) también están claramente definidas. Se incorporó la vertiente género, independientemente de los resultados. La propuesta es coherente con las Estrategias de País, como ya se ha hecho referencia, de la AECI y con las prioridades de apoyo al desarrollo de la Obra Social La Caixa.

La implementación de otros dos proyectos simultáneos en las mismas áreas de intervención y con lógicas diferentes (*PROADE*¹ – *lógica de la participación y de la*

1 Proyecto de apoyo a la descentralización

representatividad; La Caixa – lógica de la productividad y del rendimiento), en muchas ocasiones ha reducido la coherencia de las acciones.

Recomendación: *A pesar de que el proyecto ya haya terminado, es importante que ADRA–Antena Malanje realice un ejercicio de reflexión sobre las implicaciones positivas y negativas de la implementación simultánea y en las mismas áreas de dos o más proyectos. Habría que aliar estas reflexiones con la capacidad de los equipos para sistematizar con eficiencia la información relativa a cada proyecto y para monitorizar los respectivos indicadores.*

Eficacia

Intervención 1:

En general, las actividades realizadas consiguieron alcanzar los resultados y los objetivos, si consideramos que las unidades empresariales fueron instaladas y están en funcionamiento (panaderías, pastelería y reprografía) y los beneficios para el grupo meta son visibles.

Las formaciones sobre gestión, en el sentido más amplio (empresarial y organizacional) y sobre programas informáticos (software) que deberían servir de soporte principal a la gestión y análisis económico de las empresas implantadas, no se concluyeron.

Recomendación. *Será necesario e importante que PROMAICA identifique a las personas y oportunidades para realizar una formación en la línea de gestión empresarial y organizativa (puede ser un pequeño proyecto de formación en esta vertiente), que considere las cuatro funciones de la gestión (Planificación, Organización, Dirección y Control), más allá de las nociones básicas de análisis y previsión económica y contabilidad básica. Esto no solo sería necesario para mejorar las capacidades de gestión, sino también para adecuarse al nivel de crecimiento y aumento de las unidades empresariales bajo su dirección.*

Intervención 2:

Producción agrícola y seguridad alimentaria

Desde el punto de vista de la disponibilidad de alimentos los indicadores son evidentes y el número de comidas diarias es de dos a tres, como resultado de la intervención de las fases anteriores.

Se constató también que desde las intervenciones anteriores (2002 hasta 2007), las actividades en esta componente han sido siempre las mismas (campos de demostración, formaciones sobre técnicas agrícolas con los mismos temas, mismos contenidos sobre asociativismo, etc...) de manera que se han vuelto repetitivas y rutinarias, tanto para los técnicos como para los beneficiarios, reduciéndose de esta manera el interés por estas formaciones.

Recomendación: *Es recomendable la revisión de contenidos de estas actividades o formaciones, para innovarlas o adecuarlas a las necesidades reales de los beneficiarios en términos de aprendizaje, utilidad y aplicación inmediata. Solo así los beneficiarios podrán valorar las formaciones y estarán motivados a participar en ellas.*

Educación nutricional

Esta componente apenas se trabajó a nivel de algunas formaciones impartidas a las AC. No existió un mecanismo de seguimiento de resultados de estas formaciones y tampoco de la dieta alimenticia en términos nutricionales.

Recomendación: *El abordaje sobre educación nutricional puede ser interesante desde el punto de vista de asegurar una dieta equilibrada a las familias. Aun así, su implementación requiere de una cierta especialización en la materia y los instrumentos adecuados de seguimiento de la calidad.*

Comercialización y transformación

Para esta componente estaba prevista la instalación de molinos y la dinamización de los mercados rurales. Por el momento solo se ha instalado un molino en la aldea de Terra Nova, al haber existido retrasos en la entrega de los molinos por parte del proveedor. Sin embargo, ya se han recibido los molinos que faltaban y las respectivas piezas sobresalientes. La Antena Malanje procederá ya a su entrega a los beneficiarios, hasta finales del mes de junio.

No se ha trabajado la dinamización de los mercados rurales. Esta actividad encierra una cierta complejidad y depende en gran medida de la realidad local en términos de dinámicas comerciales.

Recomendación: *Será necesario encontrar mecanismos para acompañar y formar a la comunidad en el funcionamiento y gestión de los nuevos molinos que están siendo distribuidos, de manera que se garantice su durabilidad y sostenibilidad. También será necesario apoyar a la comunidad de Terra Nova para arreglar la avería de su molino.*

Apoyo y fortalecimiento del microcrédito

Las familias beneficiarias del crédito agrícola son de la opinión de que estos créditos dan beneficios y esto podrá ayudar a las familias a aumentar su renta y seguridad alimentaria. Algunos beneficiarios, como las *quitandeiras* (vendedoras de frutas y verduras), señalan que el fondo dispuesto es limitado y por eso, pese a los beneficios, no satisface las actuales ambiciones de estos en términos de volumen de negocio y de permitir recaudar mayores lucros para tener capital propio.

El nivel de reembolso del crédito cedido en 2008 es del 31, 5%. Los créditos concedidos en 2010 tienen un período de carencia de dos años y por eso todavía no han empezado a reembolsarse.

Recomendación: *ADRA deberá estudiar mecanismos para aumentar el capital para el crédito agrícola, con vistas a beneficiar más AC, en lugar de solo proceder a realizar nuevos desembolsos después de haber recibido todos los reembolsos. El proceso debería tener mayor rotatividad, en vistas a evitar las discontinuidades. Por otro lado, condicionar el acceso al crédito al reembolso de las AC beneficiarias crea desmotivaciones para aquellas que nada tengan que ver con el incumplimiento de las otras.*

Fortalecimiento de la capacidad de los actores locales (FOC)

El fortalecimiento de los actores locales tiene, en términos de objetivos, dos lógicas diferentes: **a)** la lógica de mejorar conocimientos y capacidades para el aumento de la producción y el rendimiento; **b)** la lógica de la ciudadanía, de la participación y de la representatividad. El impacto es mayor, existe un mayor protagonismo de los núcleos representativos e interacción con las administraciones locales.

El nivel de necesidad de formaciones obviamente ha cambiado y las necesidades son cada vez más específicas y particulares de cada AC. También los temas a abordar en esta línea son, como hemos dicho, rutinarios y por eso han perdido pertinencia a nivel de grupo meta.

En 2010 se alfabetizó a 435 personas, de las cuales 277 fueron mujeres. El FMK alfabetizó a unas 400 mujeres en el mismo año. Esto corresponde al 0,9% de la población del municipio, lo que supone una contribución anual bastante valiosa.

Recomendación: *Existen evidencias suficientes de que tanto las AC como las otras FOC a nivel de la sede han alcanzado un nivel de crecimiento que ya no justifica procesos generalizados de refuerzo de capacidades que sean genéricos para todas las asociaciones. Actualmente cada AC es un caso con sus especificidades. Si se pretende obtener resultados y calidad en el proceso de refuerzo de capacidades, los auto-diagnósticos individuales de las AC son un punto de partida importante para diseñar un plan de refuerzo de capacidades efectivo. De ahí que su realización sea bastante recomendable.*

Equidad de Género y Sexualidad

Se realizaron esfuerzos para trabajar y apoyar a grupos específicos de mujeres (FMK, grupo de *quitandeiras*, grupo del molino). Sin embargo, las dificultades se encontraron alrededor de la reestructuración del FMK y de la posición de las mujeres en los puestos destacados y de liderazgo en las FOC.

Existen muchas limitaciones en términos de estrategia y metodología de trabajo en esta vertiente. Los tabúes, hábitos y costumbres continúan sobreponiéndose a las iniciativas de equilibrio de género. Por ejemplo, el número de mujeres con cargos directivos en las AC tiende a disminuir y en la mayoría de los casos ocupan posiciones bajas.

Recomendación: *(ver recomendación sobre pertinencia – intervención 1)*

Eficiencia

Intervención 1:

En términos de unidades empresariales, se puede considerar que ha existido eficiencia en la aplicación de los recursos destinados al proyecto, ya que todos los equipos y materiales previstos fueron comprados y se encuentran en funcionamiento.

El sistema de mecanismo de registro y control de las operaciones de las empresas es débil, lo que dificulta visualizar la posición y las tendencias de la situación económica de las empresas.

Recomendación: *Una capacitación sobre gestión financiera (planificación, registro y procesamiento de la información, control e informe) se supone importante para que*

PROMAICA pueda suplir este déficit, considerando el nivel de aumento y de crecimiento de las unidades empresariales.

Intervención 2:

Los recursos financieros puestos a disposición de las AC a nivel de los créditos agrícolas son considerados por las propias AC como compatibles con las necesidades presentadas en sus microcréditos y por eso han sido adecuados para estos beneficiarios, a pesar de que no todas las AC se hayan beneficiado. Lo mismo puede decirse de las *quitandeiras*, a pesar de que necesiten aumentar su volumen de negocios.

Hay que mencionar los retrasos en las transferencias de fondos. Esta fue una de las grandes dificultades a las que se ha enfrentado el proyecto y que ha afectado a la eficiencia del mismo.

Recomendación: *A pesar de que haya habido algunas mejoras en la planificación y transferencia de fondos en tiempo oportuno, es importante que IEPALA continúe asegurando la normalidad de estas operaciones, tomando siempre que sea necesario las medidas apropiadas.*

Viabilidad

Intervención 1:

Desde el punto de vista de capacidades técnicas de producción, los grupos de mujeres están bien capacitados y tienen potencial no solo para asegurar su funcionamiento, sino también para competir en el mercado en términos de calidad del producto. No obstante, la falta de un sistema de registro y control eficaz puede comprometer esta viabilidad, principalmente por razones de competitividad y de decisiones estratégicas frente al comportamiento del mercado. A medida que el número de unidades de producción aumenta, la necesidad de afinar los mecanismos de control es también mayor.

Recomendación: *(ver recomendaciones sobre eficacia y eficiencia).*

Intervención 2:

Los niveles de empoderamiento alcanzados son un indicador evidente de sostenibilidad. Muchas capacidades y habilidades de las AC están siendo usadas para otros procesos con otros actores. Por ejemplo, el Crédito Rural de campaña está siendo implementado en esta zona con recurso al capital social y organizacional que las FOC ya habían acumulado a lo largo de los años con la intervención del proyecto.

La existencia de FOC, pese a encontrarse en niveles de desarrollo diferentes, es la garantía de la sostenibilidad y continuidad. Aún así, algunos procesos de empoderamiento y sostenibilidad necesitan ser trabajados y consolidados, principalmente con grupos de mujeres, para aumentar su protagonismo en los espacios locales de decisión.

Recomendación: *ADRA deberá continuar a través de los equipos municipales apoyando, consolidando y monitorizando los procesos de empoderamiento a nivel de las FOC.*

Lecciones aprendidas

La demostración de resultados sobre prácticas agrícolas tiene un efecto multiplicador eficiente cuando sus resultados son comprobados por las propias comunidades. Es el caso de la adopción de la técnica de siembra de la mandioca con una sola estaca por hoyo, como dice uno de los miembros de la AC en la Terra Nova:

“... Ahora, casi nadie planta dos estacas en el mismo hoyo, todos ponen solo una porque así da más. Hasta los que no lo sabían (de otras aldeas) están copiando esta técnica...”

Las asociaciones de campesinos, por sí solas, han desarrollado mecanismos diferentes para trabajar con el crédito para que de mayores beneficios a las familias. Por ejemplo: si en algunas el mecanismo es cultivar y dividir las *mibangas*, en otras el mecanismo es hacer una producción conjunta solo para pagar el crédito y las *mibangas* distribuidas para cada familia constituyen su beneficio y ya no sacan de ahí para pagar el crédito. Estas buenas prácticas e iniciativas son un indicador evidente de la capacidad de algunas AC, y deben ser sistematizadas y compartidas con otras asociaciones y generar aprendizaje con sus propias prácticas.

PARTE I – INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El presente informe se refiere a la evaluación final externa e independiente del proyecto *“Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola”*, realizada del 30 de mayo al 8 de junio de 2011, en el municipio de Kalandula (comuna Sede y Kota), en la provincia de Malanje y en el municipio de Benguela (Barrio de Candumbo), en la provincia de Benguela. El proyecto fue financiado por la Obra Social La Caixa, e IEPALA (Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África) fue la organización subvencionada. En lo referente a la implementación, esta corrió a cargo de ADRA (Acción para el Desarrollo Rural y del Medio Ambiente) - Antena Malanje y PROMAICA (Promoción de la Mujer Angoleña de la Iglesia Católica).

1.1. Organización de la evaluación

La evaluación fue conducida por don Inácio Zacarias, en calidad de consultor independiente, y contó con la participación efectiva en el proceso de recogida y análisis de las informaciones sobre el terreno, de don Pedro Gaspar, extécnico del proyecto y actualmente coordinador del equipo municipal de ADRA en Kalandula; y doña Joana Matos, responsable del área de apoyo a los proyectos en Malanje; de doña Virgilia Eleso, doña Maria do Carmo y la Her. Teresa, respectivamente coordinadora, vicecoordinadora y asistente de PROMAICA en Benguela. Doña María Velado, técnica de proyectos y representante de IEPALA en Angola, estuvo presente en la coordinación y apoyo documental.

1.2. Objetivos de la evaluación

De acuerdo con los TdR, la presente evaluación tuvo como objetivos:

- Determinar la idoneidad del diseño de la intervención para el alcance de los resultados esperados y de los objetivos.
- Determinar el grado de avance de los indicadores de resultados esperados y la contribución de estos al alcance del objetivo específico y de este al objetivo general.
- Extraer aprendizajes y buenas prácticas de implementación para mantenerlas y replicarlas y de las malas prácticas para modificarlas, mirando al futuro.

En términos generales se pretendía saber cómo se están dando los procesos de empoderamiento de la población beneficiaria, qué herramientas, conocimientos, capacidades les han sido transferidas durante la implementación del proyecto, para que alcancen la seguridad alimentaria y mejoren sus ingresos. Qué se alcanzó y si los fondos dispuestos son o fueron suficientes para alcanzar los objetivos. Siendo así, la evaluación tuvo que centrarse en el análisis de los criterios recomendados en los TdR, es decir: pertinencia, alineamiento, coherencia, eficacia, eficiencia, participación, viabilidad, metodología, coordinación y género.

1.3. Estructura del informe

El informe está dividido en tres partes, que son:

La primera parte está dedicada, más allá del resumen ejecutivo, a las cuestiones introductorias (antecedentes y objetivos de la evaluación, equipo de trabajo, metodología utilizada en la evaluación y sus limitaciones).

La segunda parte realiza un breve análisis del contexto (económico, político, social e institucional) en el que se desarrolló la intervención, presenta la estructura de intervención del proyecto, la organización y gestión del proyecto, y termina con los actores implicados en la implementación.

La tercera parte presenta los resultados de la evaluación del proyecto a la luz de los niveles y criterios propuestos para la evaluación (pertinencia, alineamiento, coherencia, eficacia, eficiencia, participación, viabilidad, metodología, coordinación) y sus respectivas conclusiones y/o recomendaciones. Termina con algunas lecciones aprendidas.

2. Metodología utilizada

La metodología utilizada para la evaluación tuvo efectivamente un enfoque participativo, en términos de implicación de las personas que implementaron el proyecto y de las comunidades, grupos y asociaciones beneficiarias. La investigación documental fue el primer momento de contacto con lo que fue el proyecto. Se realizaron encuentros con la dirección de la Antena de ADRA e IEPALA en Malanje y con la coordinación de PROMAICA en Benguela, que permitieron conocer sus expectativas en relación a la evaluación y calendarizar el trabajo de recogida de información sobre el terreno.

A nivel de terreno, las principales unidades de la evaluación fueron las FOC – Formas organizativas comunitarias (asociaciones de campesinos y de *quitandeiras*, Fórum de las Mujeres de Kalandula y núcleos representativos de las asociaciones), en Malanje; la coordinación de PROMAICA, las mujeres que trabajan en pequeñas empresas y las compradoras de pan, en Benguela. Para tal efecto se realizaron entrevistas y encuentros con grupos de discusión, aunque en algunos casos de tuvo que trabajar con las comunidades en general en las aldeas. También se hicieron entrevistas a las autoridades administrativas y tradicionales locales.

A nivel de equipo implementador, hubo momentos de reflexión y análisis, tanto de los resultados de los encuentros con grupos de discusión y comunidades como de constataciones hechas a través de la observación directa. Estas reflexiones se hicieron de manera formal e informal, durante y después de las visitas sobre el terreno, que contribuyeron a una mejor comprensión de la intervención, así como para sacar algunas conclusiones de la evaluación.

Los encuentros y entrevistas con los grupos de discusión y comunidades se realizaron en la sede del municipio y en la comuna de Kota, en Malanje y en Benguela en la comunidad de Candumbo. En total se realizaron en Malanje dos encuentros con organizaciones locales (FMK, grupo de *quitandeiras* y grupo de activistas de HIV/SIDA y género), otros dos encuentros con los núcleos representativos de las asociaciones de campesinos, un encuentro con la asociación de campesinos beneficiaria del crédito agrícola, un encuentro con el administrador comunal de Kota y uno con el administrador municipal en Kalandula. En Benguela, se realizaron dos

encuentros con la coordinación parroquial de PROMAICA, uno con las mujeres trabajadoras de la panadería, la heladería y la reprografía, una entrevista con las mujeres compradoras de pan y un encuentro con el administrador de la zona A, donde está insertada la comunidad de Kandumbu.

Al final del trabajo de campo se realizó un encuentro con IEPALA y ADRA (Malanje), con PROMAICA (Benguela) para la restitución de los resultados y las constataciones preliminares de la información obtenida para su validación.

2.1. Limitaciones de la evaluación

En Malanje, el área de intervención es geográficamente vasta y, en consecuencia, existe un número elevado de asociaciones de campesinos. En la mayor parte de los casos, cada aldea corresponde a una asociación y otras están naciendo como resultado de las dinámicas locales. El tiempo previsto no fue suficiente para abordar un número considerable de asociaciones, si consideramos que solo una fue visitada de manera individual y con el resto se contactó a través de los Núcleos Representativos. Este hecho puede haber sido limitante en términos de comprender el universo de asociaciones realmente activas. En Benguela, la limitación tiene que ver con el hecho de que el equipo que implementó el proyecto ya se ha deshecho y por eso no acompañó a la evaluación. Hubo, por lo tanto, insuficiencia de medios de verificación de las acciones realizadas, principalmente relacionadas con el refuerzo de capacidades de PROMAICA. Todos estos aspectos tuvieron influencia, eventualmente, en los análisis y conclusiones a los que se llegó.

PARTE II – ANÁLISIS DEL PROGRAMA

3. Contexto en el que se desarrolló la intervención

El período de vigencia del programa se vio marcado por varios acontecimientos, hechos y tendencias que tuvieron influencia directa o indirecta en el desarrollo del programa o por lo menos tuvieron una fuerte relación con los contenidos de trabajo de las organizaciones socias. Estos acontecimientos y hechos pueden ser de índole económica, social, política e institucional. Por lo tanto, los aspectos del contexto que presentamos a continuación tienen como objetivo situar a los lectores del presente informe en el ambiente en el que se desarrolló la intervención y las posibles tendencias.

3.1. Económico

El modelo de desarrollo en Angola continúa centrado en el crecimiento económico y desproporcional al desarrollo social, de la educación, del desarrollo de las instituciones y de los recursos humanos – una mayor inversión en *hardware* en detrimento del *software* – a pesar de existir un gran esfuerzo por parte del gobierno de Angola.

La crisis económica mundial de 2008 desaceleró el crecimiento económico e hizo bajar la inversión en infraestructuras y equipamientos sociales en 2009 y 2010. En 2010 el país procuró salir de esta crisis, la economía se restableció y están retomándose los programas de inversión pública.

En términos de promoción de la economía rural y en el ámbito de la Estrategia de Reducción de la Pobreza definida por el gobierno angoleño, podemos destacar los siguientes hechos:

- La aparición de oportunidades de líneas de crédito rural concedido por algunos bancos a los campesinos organizados en asociaciones o cooperativas.
- La aprobación de la línea de crédito por valor de 350 millones de dólares en el ámbito del programa de combate a la pobreza del gobierno, que intenta apoyar a los agricultores, de los cuales 150 millones son para pequeños agricultores y agricultura familiar, lo que constituye un factor importante que puede contribuir al aumento de la producción y productividad de alimentos a nivel interno;
- Aprobación del Programa de Promoción del Comercio Rural (PPCR) para cinco años (2009-2013), que prevé el establecimiento de un sistema de compra de excedentes de producción agrícola familiar y el abastecimiento permanente y de manera organizada a las comunidades rurales de inputs agrícolas, de bienes de consumo, de bienes industriales, de materiales de construcción, de pequeños equipamientos y otros;
- Creación del Banco de Desarrollo de Angola (BDA), una estrategia que pretende incentivar el desarrollo del empresariado agrícola en el marco de la propia política del gobierno en el sector de la agricultura;

- El Programa de Extensión y Desarrollo Rural (PEDR) del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), a pesar de las limitaciones que ha conocido;
- Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN);
- Aprobación del Decreto-Ley sobre biocombustibles y proyectos afines para producción de materia prima como el PROCANA, el polo Agroindustrial de Kapanda con sus proyectos de la hacienda Pungo Adongo y de la Compañía Angoleña de Biocombustibles, etc.
- Está aumentando la red de bancos a nivel de municipios y en consecuencia la reducción de las restricciones de pago de los salarios vía bancos de los funcionarios a este nivel.

3.2. Social

La situación social en Angola, ha mejorado en los últimos años, a consecuencia de la llegada de la paz, que ha mejorado los niveles de producción y productividad, comercio formal e informal, ha originado más empleo en el sector formal e informal e inversiones en cantidad de los servicios sociales básicos, principalmente en educación y salud. No obstante, los bajos niveles de desarrollo humano, de desarrollo organizativo, de la redistribución de los rendimientos de la riqueza del país, del foso entre los pocos que tienen mucho y la mayoría que no tiene casi nada, la degradación moral, social y de los valores junto a la corrupción endémica e institucionalizada, continúan marcando negativamente a la sociedad angoleña.

Algunos donantes se retiran del país, no solo a causa de la crisis mundial económica, sino también por la evolución e influencia del modelo de apoyo al desarrollo internacional - *General Support Budget*, que cada vez más canaliza recursos a los presupuestos de los gobiernos.

La instalación de los sistemas de comunicación de teléfonos móviles y telefonía pública a nivel de las comunas ha mejorado sustancialmente la comunicación y el acceso a la información.

3.3. Político e institucional

Los aspectos más importantes de la vida política e institucional son:

- El proceso constituyente y la consecuente aprobación de la Constitución de Angola;
- La institucionalización de los CACS como espacios formales en los que las organizaciones de la sociedad civil pueden participar a todos los niveles, aunque con dificultades para la administración pública o las OSC para aprovechar tales espacios.
- Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal y los Planes de Intervención Municipal (PIM) en el marco del Programa de Descentralización y Desconcentración Administrativa en curso en el país desde 2007.

4. Diseño de la estructura del proyecto

4.1. Diseño y estructura

El proyecto “**Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola**” se diseñó inicialmente para un período de cuatro años (48 meses) con inicio en noviembre de 2007 y finalización en noviembre de 2011. Sin embargo, en 2009 el proyecto se reformuló para tres años (finalización en noviembre de 2010), y con una extensión de tres meses más en 2011, o sea, hasta febrero de 2011. La razón principal de esa reformulación fue el hecho de haber llegado a la conclusión de que se podía alcanzar los resultados al cabo de tres años de implementación. De este modo, todas las actividades previstas para el cuarto año pasaron al tercero, igual que los respectivos costes.

Otro aspecto importante a referir en términos de diseño está relacionado con el hecho de que este proyecto tenga dos intervenciones diferentes, aunque con los mismos objetivos finales:

- **Intervención 1** – en el municipio de Benguela, concretamente en la comunidad de Kandumbu, se desarrolló mediante acciones que favorecen la implementación de una actividad comercial que permita la obtención de rendimientos para las mujeres de la comunidad de Kandumbu. Estaba prevista la financiación de tres unidades de producción: un centro de reprografía, una heladería/pastelería y una panadería, que estarán gestionadas por las cooperativas de la asociación PROMAICA y se implementarán en la plaza central del barrio de Kandumbu. Además de generar ingresos para las mujeres y familias del barrio de Kandumbu, el proyecto pretende también fortalecer la capacidad institucional de PROMAICA a través de la asistencia técnica (2 años) que capacite a las distintas cooperativas y asociaciones miembros de PROMAICA y sus estructuras comunales y de la sede provincial.
- **Intervención 2** – en Malanje, que pretendía incidir en los siguientes aspectos: fortalecimiento socioeconómico de la zona, a través de la mejora de la seguridad alimentaria y de apoyo al crédito rural; promoción de un movimiento social fuerte y activo, capaz de promover transformaciones sociales e influenciar las políticas públicas a favor de las comunidades rurales más marginalizadas y en riesgo de exclusión, mediante el refuerzo del poder local, educación para la ciudadanía y mejora de la relación e intervención conjunta con la administración y asociaciones locales y otras contrapartes, fortaleciendo sus capacidades técnicas y metodológicas y finalmente, el fomento de una cultura que favorezca el empoderamiento de las mujeres y la equidad entre hombres y mujeres.

La lógica de intervención del proyecto se resume en:

Objetivo General: contribuir a la reconstrucción económica y social de la sociedad angolana a través de la mejora de las condiciones de vida de la población de las comunidades de Kandumbu y Kalandula.

Objetivo Específico 1: reforzar la capacidad organizativa y productiva de las mujeres de Kandumbu, Benguela.

Resultado 1: *Instaladas y en funcionamiento una panadería, una pastelería y un centro de reprografía.*

Resultado 2: *Elevado el nivel de formación empresarial y reforzada la capacidad organizativa de las mujeres de Kandumbu.*

Resultado 3: *Aumentados los niveles de ingresos de las familias de la comunidad.*

Objetivo Específico 2: Fortalecimiento integral, con enfoque de género, de las capacidades económicas, sociales y humanas de las FOC y familias campesinas del municipio de Kalandula, provincia de Malanje.

Resultado 1: *Aumentada la capacidad productiva y de seguridad alimentaria (en las vertientes de fomento de unidades colectivas de producción alimentaria, agroindustria a nivel micro, comercialización, educación nutricional y formación técnica de los campesinos).*

Resultado 2: *Dinamizado el crédito rural (mediante apoyo a las iniciativas de generación de ingresos de los campesinos, FOC y de pequeños emprendedores locales).*

Resultado 3: *Mejorada la capacidad organizativa y de actuación de los actores locales (FOC e instituciones locales).*

Resultado 4: *Mejoradas las relaciones e identidades de género (mejorado en el sentido de que las comunidades pueden reconocer y valorar el papel de las mujeres en el proceso de desarrollo local).*

4.2. Caracterización del área de intervención y antecedentes

Área de intervención I:

La provincia de Benguela está situada al oeste de Angola, a lo largo de la costa. Su superficie es de aproximadamente 1.788 km² y sus principales ciudades son Benguela (capital de la provincia) y Lobito, donde se sitúa uno de los principales puertos de Angola. La provincia está dividida en nueve municipios y veintisiete comunas.

Benguela cuenta con un gran potencial agrícola y pesquero. Durante la guerra, la agricultura fue una de las actividades más afectadas debido al abandono de sus tierras por parte de muchos agricultores y campesinos, que se refugiaron a lo largo de la costa. Entre los suburbios de Benguela se encuentra la Parroquia de Santo Estêvão, un punto de referencia de dieciocho barrios y aldeas, con una extensión de unos 30 km² en la periferia de la ciudad. Uno de estos barrios es Kandumbu, que a su vez agrupa a los barrios y aldeas de Kamaniña, Setenta, Setenta e Um, Lixeira Baixa, Kalosombekwa, Sindikile Nhime y Bimbas.

El área de intervención del proyecto es la comunidad de Kandumbu, que ocupa una zona extensa que cuenta con más de 80.000 habitantes, debido a la llegada de nuevos miembros y a la ampliación del territorio para la construcción de nuevos asentamientos comunitarios a partir del barrio de Nova Seta.

Las familias que integran la comunidad de Kandumbu tienen una capacidad económica muy escasa y están sometidas a graves niveles de pobreza y falta de posibilidades de encontrar nuevas fuentes de ingresos. Por esta razón el proyecto se propone crear tres actividades económicas que puedan aportar nuevas oportunidades laborales a las mujeres de Kandumbu, además de fortalecer los niveles de formación para mejorar las capacidades organizativas, productivas y empresariales de los beneficiarios.

Área de intervención II:

El municipio de Kalandula está situado a 85 km en la parte nordeste de la ciudad de Malanje, capital de provincia. Tiene una superficie de 7.037 km², con una población estimada de 91.345 habitantes², con una densidad de unos 13 habitantes por km². Administrativamente el municipio está dividido en cinco comunas (comuna Sede, Kota, Kinje, Kateko Kangola y Kuale). La comunicación con otros puntos del país y municipios vecinos se realiza por carreteras asfaltadas o de tierra batida. Limita al norte con la provincia de Uíge y al oeste con la Kwanza Norte.

El municipio es un excelente productor de productos agrícolas, como mandioca, habichuela, cacahuete, maíz, verduras y frutas. Tiene un clima subtropical árido, con una estación lluviosa que va de septiembre a mayo y con ríos y riachuelos con cursos de agua permanente. Las precipitaciones medias anuales rondan los 1.300 mm, con temperaturas que oscilan entre 22 y 28 grados centígrados. En época seca, la población se dedica a la producción de cultivos hortícolas, entre los que destacan el repollo, la cebolla, el tomate y el pimiento. En el pasado, la población tuvo una gran dedicación a la cría de ganado, principalmente caprino, cuya revitalización ya es visible gracias a las intervenciones anteriores, tanto de ADRA en colaboración con IEPALA, como de otras organizaciones como CARITAS y CDR.

En términos de situación económica, puede decirse que ya no hay hambre y que la población consigue tener excedentes de producción que les permiten vender para la adquisición de otros bienes de primera necesidad. No obstante, las vías de acceso entre aldeas y de estas a la sede comunal todavía están degradadas, lo que dificulta sobremanera la evacuación de los productos a los centros comerciales más cercanos. El comercio que se practica es principalmente ambulante y a causa de la degradación de las vías de acceso, los intercambios comerciales son injustos.

La mayoría de las infraestructuras sociales de base se encuentran degradadas y la población está desprovista de estos servicios. Una buena parte de los niños y niñas se encuentran fuera del sistema normal de enseñanza. Las formas organizativas comunitarias (FOC), como las asociaciones de campesinos (AC) comienzan a surgir en términos de protagonismo y de participación en la toma de decisiones a diferentes niveles.

Esta situación ha justificado la necesidad de que el proyecto continúe fortaleciendo la seguridad alimentaria, reforzando el poder local, la educación para la ciudadanía y la gobernanza local, el crédito rural y la formalización de la relación e intervención conjunta entre la administración, las asociaciones y otras contrapartes, fortaleciendo sus capacidades técnicas y metodológicas.

4.3. Organización, gestión y actores implicados

Los principales actores implicados en la implementación del proyecto son:

2 Datos del DRP realizado por ADRA en 2003.

IEPALA – Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África – con más de cincuenta años de trabajo en cooperación y desarrollo. Sus ejes principales de acción son:

- **Estudios** - donde se trabaja a través de la asociación con un Instituto Superior de tercer ciclo adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, una editorial con más de 400 libros publicados, un Centro de Información y Documentación y un Centro de Capacitación;
- **Cooperación internacional y desarrollo** – trabajando en proyectos de desarrollo;
- **Solidaridad, derechos de los pueblos y derechos humanos** – con dedicación amplia y profunda a la creación e impulso de plataformas y redes de reflexión y acción internacional.

ADRA - Acción para el Desarrollo Rural y del Medio Ambiente, es una organización independiente y sin ánimo de lucro nacida en Angola en 1990. Tiene su sede en Luanda y está presente en seis de las dieciocho provincias del país: Luanda, Malanje, Huambo, Benguela, Huíla y Cunene, esta última a través de la antena de Huíla. ADRA trabaja en Malanje desde 1992 y sus actividades siempre han estado direccionadas en dos ejes: apoyo directo a las comunidades y fortalecimiento de las capacidades de los actores locales. Actualmente la Antena Malanje interviene en los municipios de Kalandula, Quela, Kiwaba Nzonji, Cacuso y Malanje.

PROMAICA – Promoción de la Mujer Angoleña de la Iglesia Católica, es el brazo social de la iglesia católica en su vertiente de apoyo y promoción de la mujer. Su estructura obedece a la de la iglesia (diócesis y parroquias), además de una estructuración por regiones a nivel del país. Esta es la PROMAICA parroquiana, que además de tener una estructura programática y de desarrollo de sus actividades, tiene una dependencia jerárquica de la parroquia. Ya ha implementado varios proyectos económicos y sociales, como molinos, panaderías, rehabilitación y construcción de escuelas, entre otros.

El proyecto fue implementado en Malanje por ADRA – Antena Malanje, a través de un equipo municipal con base en Kalandula y cuyos técnicos fueron divididos por comunas, siendo un técnico para la comuna de Kota (área de intervención). Ya en el tercer año de implementación hubo un aumento de personal, quedando dos técnicos para el proyecto. A nivel de la Antena, se celebró un convenio de colaboración que define los papeles y responsabilidades entre ADRA e IEPALA. En el marco de la implementación de sus programas y proyectos, la Antena realiza semestralmente un seguimiento de los proyectos en curso y procede a los redireccionamientos necesarios. A nivel de equipo las planificaciones se hacen mensualmente y la implementación de las acciones la realizan los técnicos. El equipo del proyecto también era responsable de la elaboración de los informes cuatrimestrales para IEPALA, que a su vez elaboraba la respectiva ejecución financiera e informaba a la Obra Social La Caixa. IEPALA también asumió la responsabilidad de proceder a la transferencia de fondos para ADRA, mediante justificación de los tramos anteriores. Siempre que sea posible, IEPALA también realiza visitas a la zona de intervención de los proyectos para mantenerse al día sobre la andadura del proyecto.

En Benguela el proyecto también fue implementado por un equipo constituido por una técnica nacional y otra expatriada, esta última encargada de la asistencia técnica en el dominio empresarial y de la gestión de la emprendeduría. Este equipo cuenta, además de las técnicas ya mencionadas, con dos colaboradores directos, sobre todo en el último año de implementación. En la práctica, la gestión del proyecto estaba compartida con PROMAICA, que era al mismo tiempo socio local y grupo meta (beneficiario).

Los seguimientos periódicos corrieron a cargo de IEPALA con intermediación de la técnica expatriada (en Benguela), cuyos resultados eran compartidos directamente con la sede de IEPALA. IEPALA también aseguró los informes tanto técnicos como económicos de acuerdo con las exigencias, cuestiones y análisis requeridos por el financiador. Realizó con ADRA encuentros de planificación (actividades y recursos económicos), reflexión sobre los avances del proyecto y planificó los envíos de fondos teniendo en cuenta el nivel de ejecución presupuestaria anterior.

PARTE III – RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

5. Constataciones, evidencias, conclusiones y/o recomendaciones

El presente capítulo presenta los resultados de la evaluación en términos de constataciones y evidencias, a la luz de los criterios presentados en los TdR de la evaluación.

5.1. Pertinencia

Intervención 1:

El proyecto es pertinente tanto para los grupos meta directo e indirecto, teniendo en cuenta la situación socioeconómica que se vivía a nivel inicial, como para los objetivos de PROMAICA (promover el desarrollo de la mujer), como para los esfuerzos del gobierno local en la lucha contra la pobreza.

Es apropiado para el grupo meta en la medida en que responde a sus necesidades concretas, por un lado en lo que se refiere a oportunidades de empleo y por otro como oportunidad de fuente de ingresos para familias que tienen un pequeño negocio a través de la reventa del pan.

También es visible el flujo de mujeres que buscan pan para revender y cómo mejoran sus ingresos a consecuencia de esto. Aunque no se tengan números exactos, porque no se ha realizado este seguimiento, es mayor el número de mujeres que se están beneficiando de esta oportunidad y en consecuencia del impacto que está teniendo el proyecto en la comunidad.

***Recomendación:** Es necesario mostrar el impacto que el proyecto ha tenido tanto para los beneficiarios directos como para los indirectos, esto implica que PROMAICA desarrolle un mecanismo simple para registrar esta información con vistas a visibilizar mejor su contribución al proceso de reducción de la pobreza.*

Intervención 2:

El proyecto es pertinente para el grupo meta, pues los resultados pretendidos contribuyen a la reducción de la pobreza a nivel de las comunidades rurales beneficiarias. A nivel del gobierno es pertinente puesto que está enmarcado en la estrategia de combate y reducción de la pobreza.

A pesar de ser un proyecto de continuidad de la fase anterior, lo que presupone que las prioridades del grupo meta hayan eventualmente cambiado, continúa siendo pertinente el apoyo a la producción agrícola y seguridad alimentaria en términos de aumentar el volumen de producción con recurso a medios mecanizados, considerando el esfuerzo emprendido en la preparación de las tierras. En este sentido se hizo visible la búsqueda de acceso al crédito implementado por el proyecto. Este hecho también hizo que el proyecto se volviese útil y pertinente.

No obstante, el grupo meta estaba bien definido, desde el punto de vista de foco y líneas de trabajo (AC y OSC local), pero no lo estaba desde el punto de vista de la delimitación numérica y geográfica de este grupo meta. No queda claro cuál es el verdadero grupo meta, principalmente en la comuna de Kota, en términos de número de asociaciones beneficiarias directas e indirectas y número de aldeas a apoyar. Los

documentos consultados (carta del proyecto e informes) indican tres referencias diferentes en términos de número de asociaciones de campesinos beneficiarias (12, 42 y 104). En algunos casos esto dio como resultado una pulverización de las actividades por parte de las AC y redujo el efecto de estas acciones a nivel de grupo meta, principalmente en lo que se refiere a las formaciones y procesos de refuerzo de capacidades. Se reconoce que esto no ocurrió de forma consciente por parte de los actores implicados en la implementación del proyecto (ADRA e IEPALA), ya que además de eso existió un proceso de surgimiento de más asociaciones, resultado de varios factores como el desmembramiento de AC ya existentes, la aparición de nuevas aldeas, la búsqueda de oportunidades para el acceso a los recursos, problemas de poder, etc, cuyas dinámicas se escapan, a veces, del control de los equipos.

En teoría existió la preocupación de trabajar las cuestiones de equilibrio de género a nivel de las AC, pero aun así no se produjeron grandes avances en este sentido, ya sea por el hecho de que los tabúes, creencias, hábitos y costumbres de las comunidades afectaron a los esfuerzos de trabajo en esta línea, como por el hecho de no haberse diseñado una estrategia metodológicamente elaborada para trabajar esta dimensión.

Recomendación: *Además de la necesidad de definir una metodología de trabajo adecuada en esta vertiente, somos de la opinión de que se debería definir pequeñas metas, objetivamente verificables y mesurables, para ir logrando conquistas pequeñas, pero consistentes. Esto implica que se deben aprovechar los conocimientos adquiridos en la formación sobre la metodología GALS para adaptarlos a la realidad local. Esto ayudaría no solo a identificar las necesidades concretas de las mujeres, sino que también haría que la intervención fuese más pertinente para este grupo meta específico.*

5.2. Alineamiento

Intervención 1:

Existe un alineamiento perfecto con las políticas tanto del gobierno local como de las instituciones implicadas en la implementación del proyecto y de una manera general con el Programa de Lucha contra la Pobreza. También se alinea con la preocupación de estas instituciones en relación a las cuestiones de género, donde la mujer es una de las más desfavorecidas.

Intervención 2:

Los principales Programas del Gobierno con los que se alinea el proyecto son: la ENSAN – Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición, el PCRCP – Programa de Comercio Rural Permanente y el Programa de Lucha contra la Pobreza, y actualmente con el PMIDRCP – Programa Municipal Integrado de Desarrollo Rural y Combate a la Pobreza.

Existe un cierto letargo en términos de implementación de estos programas, pues solo ahora se comienzan a abrir oportunidades, a nivel de los municipios, de identificación, planificación e implementación de acciones conjuntas con socios locales, en el ámbito del PMIDRCP, que dispone de recursos económicos para acciones de desarrollo local.

Recomendación. *Será importante monitorizar la implementación de estos programas y aprovechar las oportunidades que surjan para ayudar y ejercer influencia en las decisiones relativas al desarrollo de las comunidades locales.*

5.3. Coherencia

Intervención 1:

A nivel de los beneficiarios directos (mujeres que consiguen empleo), la lógica de la intervención (actividades, resultados y objetivos) está bien definida. También existe una coherencia con las estrategias de PROMAICA y otras instituciones, ya sean financiadoras (La Caixa) o implementadoras (IEPALA).

Aun así, algunos resultados relacionados con los beneficiarios indirectos no fueron lo bastante clarificados y medibles. Lo mismo puede decirse del proceso de refuerzo de capacidades de PROMAICA, cuyos indicadores de verificación no fueron claramente formulados. También se definieron algunas actividades, pero que en la práctica no fueron fáciles de implementar, como es el caso de la capacitación de las asociaciones de PROMAICA a nivel comunal y provincial, lo que en la práctica no se corresponde con la estructura de PROMAICA, que se basa en parroquias y capillas. El resultado es que estas actividades no se realizaron, además de no tener indicadores apropiados.

Desde el punto de vista de la estrategia de continuidad y sostenibilidad del impacto, no quedó claramente definido en la propuesta del proyecto cómo los rendimientos de las unidades productivas podrán ayudar a otras mujeres en el futuro (como por ejemplo conceder microcréditos a otras mujeres necesitadas y con otras iniciativas de fuentes de ingresos), es decir, cómo se emplearán los beneficios para contribuir a los objetivos de PROMAICA y de las mujeres desfavorecidas, asegurando el impacto pretendido a largo plazo.

Recomendación: *Es importante que PROMAICA defina y clarifique cómo los posibles rendimientos de las unidades productivas legadas por el proyecto podrían utilizarse estratégicamente para el alcance de los propósitos e ideales de PROMAICA y para la reducción paulatina de la pobreza en la comunidad en la que actúa, en especial para las mujeres.*

Intervención 2:

En términos de resultados, objetivos específicos y objetivo general, la propuesta es coherente y existe una lógica en términos de alcance de objetivos. Las líneas de trabajo (resultados) también están claramente definidas. Fue incorporada la vertiente género, independientemente de los resultados.

La propuesta es coherente con las Estrategias de País, como ya se refirió, de la AECI y con las prioridades de apoyo al desarrollo de la Obra Social La Caixa.

Existen incoherencias entre algunas actividades definidas y las respectivas unidades presupuestarias, como por ejemplo la construcción del mercado municipal en Kalandula previsto en el presupuesto pero no previsto en las actividades globales del proyecto.

Los indicadores de resultados y de objetivos, además de ser demasiado cuantitativos, en muchos casos no son específicos y por eso son difíciles de medir. Otros están adelantados en el tiempo, lo que refleja una intervención inicial (*aumentar el número*

de comidas de 1 a 2 o 3), ya que se trata de una intervención de continuidad, donde el hambre ya no es relevante, pese a la pobreza.

La implementación de más de dos proyectos simultáneos en las mismas zonas de intervención y con lógicas diferentes (*PROADE – lógica de la participación y de la representatividad; La Caixa – lógica de la productividad y del rendimiento*), ha reducido en muchas ocasiones la coherencia de las acciones, en el sentido de que ni todas las actividades que se realizaron coincidían con los resultados y objetivos definidos. Por ejemplo, en 2009, al haber un retraso de las transferencias económicas, las principales acciones desarrolladas se centraron más en los núcleos representativos de las AC, en la perspectiva de su participación en los espacios de toma de decisiones a diferentes niveles, coincidiendo de esta manera más con los objetivos de PROADE que con los del proyecto, aunque ambos se complementen. Este hecho no es necesariamente negativo desde el punto de vista de los objetivos estratégicos o de la sostenibilidad, pero desde el punto de vista de la relación de actividades resultados, fue un desvío que reduce la coherencia.

Recomendación: *A pesar de que el proyecto ha terminado, es importante que ADRA – Antena Malanje realice un ejercicio de reflexión sobre las implicaciones positivas y negativas de la implementación simultánea y en las mismas zonas de dos o más proyectos. Habría que aliar estas reflexiones con la capacidad de los equipos para sistematizar con eficiencia la información relativa a cada proyecto y de monitorizar los respectivos indicadores.*

5.4. Eficacia

Intervención 1:

En general, las actividades realizadas contribuyeron al alcance de los resultados y de los objetivos, si consideramos que las unidades empresariales fueron instaladas y puestas en funcionamiento (panaderías, pastelería y centro de reprografía), y los beneficios para el grupo meta están a la vista.

En términos de refuerzo de capacidades institucionales y de gestión de PROMAICA y sus socios locales, se produjo un déficit que se resume en los siguientes aspectos:

- Las formaciones sobre gestión, en el sentido más amplio (empresarial y organizativo) y sobre los programas informáticos (*softwares*) que deberían servir de apoyo principal en la gestión y análisis económico de las empresas implantadas no se concluyeron. Este hecho ha dejado un vacío, principalmente a nivel de coordinación en términos de registro, tratamiento y análisis de la información, de modo que se tomen decisiones en tiempo oportuno sobre las tendencias y comportamiento de las unidades empresariales.
- Tanto las formaciones (asistencia técnica) como los procesos de refuerzo de capacidades de manera general quedaron solo confinados a la coordinación de PROMAICA y no abarcaron a otros grupos o asociaciones como se refiere en la propuesta del proyecto (excepto el grupo de mujeres que trabajan en las unidades empresariales).

- Falta de medios de verificación de las formaciones dadas y de otras acciones de refuerzo de capacidades que permitan estimar la cantidad y calidad de las formaciones (planes metodológicos y respectivos informes).

Recomendación. *Será necesario e importante que PROMAICA identifique personas u oportunidades para una formación en la línea de gestión empresarial y organizativa, que considere las cuatro funciones de la gestión (planificación, organización, dirección y control), además de las nociones básicas de análisis y previsión económica y contabilidad básica, no solo para mejorar las capacidades de gestión, sino también para adecuarse al nivel de crecimiento y aumento de las unidades empresariales bajo su dirección.*

Intervención 2:

5.4.1. Producción agrícola y seguridad alimentaria

Desde el punto de vista de la disponibilidad de alimentos los indicadores son evidentes y el número de comidas es de dos a tres diarias, como resultado de la intervención en las fases anteriores.

En términos de formaciones sobre técnicas agrícolas, apenas se realizaron dos campos de demostración sobre el boniato en 2008. Las demás formaciones sobre técnicas agrícolas solo se hicieron en la fase anterior a este proyecto. Aun así, a consecuencia de estas formaciones se constató una adopción de la práctica del cultivo de la mandioca colocando solo una estaca, al contrario de lo que se hacía antes (dos estacas por hoyo). Según las AC este método ha dado una mayor producción que el que se practicaba antes.

En términos de alcance de los objetivos, puede decirse que el indicador sobre la zona de cultivo por familia está sobrepasado en el tiempo, puesto que esta meta ya se alcanzó en la fase anterior. No obstante, no se realizó el seguimiento de las áreas colectivas cultivadas por las AC como resultado de la concesión de créditos, de las respectivas implicaciones en el aumento de las zonas de cultivo familiar y en consecuencia en el crecimiento de los índices de producción.

También se constató que desde las intervenciones anteriores (2002 hasta 2007), las actividades en este componente han sido siempre las mismas (campos de demostración, formaciones sobre técnicas agrícolas con los mismos temas, mismos contenidos sobre asociativismo, etc.) de manera que se han vuelto repetitivas y rutinarias, tanto para los técnicos como para los beneficiarios. Por eso han perdido pertinencia (utilidad) a nivel del grupo meta y no se ha estimulado a los técnicos a realizar tales actividades por no existir ninguna innovación en estos contenidos.

Recomendación: *Es recomendable la revisión de los contenidos de estas actividades o formaciones, para innovarlas o adecuarlas a las necesidades reales de los beneficiarios en términos de aprendizaje, utilidad y aplicación inmediata. Solo así los beneficiarios podrán valorar las formaciones y estarán motivados a participar en ellas.*

5.4.2. Educación nutricional

Este componente apenas se trabajó a nivel de algunas formaciones impartidas a las AC. De acuerdo con los medios de verificación a los que se ha tenido acceso, se

realizaron dos formaciones sobre este tema en 2008 a dos AC, y el mismo número de formaciones y AC en 2010, como muestra la tabla de formaciones en el componente de refuerzo de capacidades.

No existió un mecanismo para monitorizar los resultados de estas formaciones y tampoco de la dieta alimenticia en términos nutricionales. Lo que apenas se ha dicho de manera general es que “la dieta ha mejorado”, o incluso “hay quien ya come carne”, entre otras afirmaciones, por lo que es difícil estimar el nivel de alcance de los objetivos pretendidos.

Recomendación: *El abordaje sobre educación nutricional puede ser interesante desde el punto de vista de asegurar una dieta equilibrada a las familias. Sin embargo, su implementación requiere una cierta especialización en la materia e instrumentos adecuados de monitorización de esta calidad. También implica un estudio específico, para determinar hasta qué punto las proteínas animales no están siendo sustituidas (según la disponibilidad) mediante el consumo de vegetales.*

5.4.3. Comercialización y transformación

Para este componente estaba prevista la instalación de molinos y la dinamización de los mercados rurales. De momento solo se ha instalado un molino en la aldea de Terra Nova, pero no ha trabajado más de seis meses y hasta ahora está averiada. En cambio, ya se ha terminado la compra y recepción de los molinos que faltaban y de las respectivas piezas sobresalientes que también faltaban en algunos molinos. De esta manera, la Antena Malanje procederá a su entrega a los beneficiarios hasta finales del mes de junio.

No se ha trabajado sobre la dinamización de los mercados rurales, incluso después del intercambio realizado en Uíge sobre esta materia. Esta actividad encierra una cierta complejidad y depende en gran medida de la realidad local en términos de dinámicas comerciales.

Así, prácticamente todos estos componentes no han tenido actividades de bulto a nivel de los beneficiarios y de este modo no se puede estimar el alcance de objetivos en este componente.

Recomendación: *Será necesario encontrar mecanismos para acompañar y formar a la comunidad sobre el funcionamiento y gestión de los nuevos molinos que están siendo distribuidos, de manera que se garantice su durabilidad y sostenibilidad. También será necesario apoyar a la comunidad de Terra Nova para recuperar la avería de su molino.*

5.4.4. Apoyo y fortalecimiento del microcrédito

Se concedieron diez créditos en 2008, de los que uno fue a parar a pequeños negocios y nueve a producción agrícola. En 2010 se concedieron cinco créditos, de los cuales uno fue a parar a pequeños negocios y cuatro a la producción agrícola.

Las familias beneficiarias del crédito agrícola son de la opinión de que estos créditos aportan beneficios y esto podrá ayudarles a aumentar su renta y seguridad alimentaria. *Por ejemplo: en una asociación después de la labranza cada familia plantó siete “mibangas” de trescientos metros. Según sus estimaciones, dos “mibangas” son suficientes para pagar el crédito recibido, con lo que cinco son beneficio.* Por lo

tanto, existen diferentes iniciativas y experiencias sobre la redistribución de los beneficios del crédito entre las familias miembro y de acuerdo con la realidad de cada AC.

Algunos beneficiarios, como las *quitandeiras*, después de beneficiarse de un crédito por segunda vez, sueñan con aumentar cada vez más el volumen de sus negocios, y por eso indican que el fondo a disponer en las próximas fases debería ser mayor, para aumentar el volumen de negocio y permitir obtener mayores beneficios y tener capital propio.

Muchas asociaciones solicitan crédito para la producción agrícola y la concesión de nuevos créditos, según el equipo del proyecto, depende de los reembolsos de las AC que ya se han beneficiado. Teniendo en cuenta los períodos definidos para los reembolsos, el acceso de las AC a nuevos créditos se vuelve bastante moroso (solo después de dos años) y poco eficaz. *Por ejemplo: no se concedió ningún crédito en 2009, porque hubo pocos reembolsos y los créditos concedidos en 2010 tiene un período de carencia de dos años.* Así, esta amplitud de tiempo puede coincidir o sobrepasar el tiempo de vigencia normal de un proyecto en el contexto actual.

La Comisión de análisis y aprobación de los microproyectos tiene un funcionamiento regular, en función de la capacidad de elaboración y presentación de las propuestas de microproyectos y disponibilidad de los fondos. No obstante, no todas las AC han adquirido las capacidades suficientes para elaborar solas las propuestas de microproyectos.

El nivel de reembolso del crédito concedido en 2008 es del 31,5%, de los que uno (grupo de *quitandeiras*) se ha reembolsado en su totalidad y dos (AC) parcialmente. Las siete AC restantes todavía no han reembolsado ninguna prestación. Los créditos concedidos en 2010 tienen un período de carencia de dos años, como ya se ha mencionado, y por eso todavía no han comenzado a ser reembolsados.

Se realizaron cuatro formaciones sobre gestión del crédito (una en cada AC beneficiaria). No obstante, los contenidos de estas formaciones están demasiado focalizados en las modalidades de acceso y poco en la gestión de los recursos financieros dentro de las propias AC. Como algunas han tenido dificultades para lidiar con la gestión interna del dinero, tal vez las formaciones con contenidos en esta línea podrían ayudar a superar estos conflictos resultantes de las dificultades de gestión.

El programa de crédito de campaña del gobierno, pese a los atrasos y dificultades, ha ido dando sus primeros pasos y ya han sido identificadas algunas asociaciones en la zona de intervención que podrían ser beneficiarias de este crédito.

Recomendación: ADRA deberá estudiar mecanismos para aumentar el capital para el crédito agrícola, con vistas a beneficiar a más AC, en lugar de proceder a nuevos desembolsos después de todos los reembolsos. El proceso debería tener mayor rotatividad, con vistas a evitar las discontinuidades. Por otro lado, condicionar el acceso al crédito al reembolso de las AC beneficiarias crea desmotivaciones para aquellas que no tienen nada que ver con el incumplimiento de las demás.

Recomendación: Es necesario invertir más en la capacitación de las AC en cuestiones relacionadas con la gestión interna de los créditos, con vistas a apoyar a las AC para superar sus dificultades con los reembolsos. Lo mismo podría hacerse en

relación a la elaboración de microproyectos, y esto no pasa por una única y simple formación teórica. Implica, en muchos casos, formaciones del tipo “haciendo juntos” (training in Job).

5.4.5. Fortalecimiento de la capacidad de los actores locales (FOC)

El fortalecimiento de los actores locales tiene en términos de objetivos dos lógicas diferentes: a) la lógica de mejorar conocimientos y capacidades para el aumento de la producción y del rendimiento; b) la lógica de la ciudadanía, de la participación y de la representatividad.

Las fases anteriores de intervención han tenido una fuerte incidencia sobre la primera lógica (la de mejorar conocimientos y capacidades para el aumento de la producción y del rendimiento), mientras que la actual intervención del proyecto ha incidido sobre todo en la segunda lógica (la de la ciudadanía, de la participación y de la representatividad), principalmente a causa de la implementación en simultáneo del PROADE. En esta última, el impacto es mayor, existe un mayor protagonismo de los núcleos representativos e interacción con las administraciones locales. Se realizaron con regularidad encuentros de concertación aunque haya habido poca participación en los CACS a nivel de la comuna.

Los diez alfabetizadores de las diferentes AC funcionan con la debida regularidad, a pesar de tener algunas dificultades con materiales didácticos y subsidios. En 2010 fueron alfabetizadas 435 personas, de las cuales 277 son mujeres. El FMK alfabetizó a unas 400 mujeres en el mismo año. Esto corresponde a un 0,9% de la población del municipio, lo cual supone una contribución anual bastante valiosa.

No obstante los avances, también se dieron algunas insuficiencias, tales como:

El nivel de necesidades de formaciones en la primera lógica obviamente ha cambiado y las necesidades son cada vez más específicas y particulares de cada AC. También los temas a abordar en este sentido son, como ya se ha dicho, rutinarios y por eso han perdido pertinencia a nivel de grupo meta.

Además de esto, durante la implementación no se prestó atención a las necesidades concretas y específicas de cada AC beneficiaria, en el sentido de que las formaciones y capacitaciones respondiesen a las preocupaciones actuales de cada una y tuviesen una aplicación inmediata.

La tabla inferior muestra las formaciones impartidas a cada AC, según los medios de verificación encontrados (informes de formaciones). La distribución de estas formaciones en las diferentes AC es en cierto modo esporádica y aleatoria, es decir, que hay asociaciones que apenas han tenido una formación relacionada con un tema y no han tenido otras, algunas han tenido dos y otras, ninguna. Por lo tanto, no existía un plan claro sobre qué formaciones o contenidos se impartían en cada AC para dar mayor consistencia a los procesos de refuerzo de capacidades.

Tabla I – Distribución de las formaciones anuales por AC

Asociación	2008
<i>Formaciones a las asociaciones de campesinos</i>	
1º de Maio – Kapele	C
Havemos de voltar – Bungulo	
Engrácia – Quirioa	
Mandume – Mangumbala	
Grupo de (quitandeiras)	
Valódia – Mutumbua	
Kanda Toquessa	
Kissanguela – Zua-Candanje	
Boa Esperança – Macungo	
Muhungua – Muhungua	
Ngola Mbande – Nzary	I,C
Kujiza – Kihunga	
11 de Novembro – Massango	
Ngnga Mbande – Moriz	A

En lo que respecta al apoyo a la legalización de las AC, además de los casi cuatro estatutos de AC elaborados en 2008, no se apoyaron otras acciones de género, conforme a lo previsto, y en consecuencia no se han producido avances en esta vertiente.

El FMK todavía no ha sido reestructurado en términos de liderazgo y por lo tanto todavía se enfrenta a dificultades en términos de funcionamiento. Sus escritorios no están terminados porque el Administrador Municipal saliente había asumido el compromiso de coparticipar en el pago de la construcción del mencionado escritorio, lo que no se ha hecho efectivo hasta el momento, estando por eso las obras paradas.

No obstante, el proyecto ha cumplido con su responsabilidad, que era adquirir el mobiliario para su acondicionamiento.

Recomendación: *Existen suficientes evidencias de que tanto las ACE como las otras FOC a nivel de sede han alcanzado un nivel de crecimiento que ya no justifica procesos de refuerzo de capacidades generalizadas que sean genéricos para todas las asociaciones. Hoy en día cada AC es un caso con sus especificidades. Si se pretende obtener resultados y calidad en el proceso de refuerzo de capacidades, los autodiagnósticos individuales de las AC son un punto de partida importante para diseñar un plan de refuerzo de capacidades efectivo. De ahí que su realización sea bastante recomendable.*

Recomendación: *Es necesario reflexionar sobre la situación del FMK y encontrar una estrategia para terminar con todos los aspectos pendientes (escritorios, reestructuración). También sería necesario analizar la cuestión de la legalización del FMK, ya que las opiniones sobre su legalización o no difieren. Hay quien defiende que un fórum es un espacio de concertación donde están representadas varias formaciones femeninas y por tanto no necesita legalización, y quien defiende la necesidad de ser legalizada ya que es una organización femenina y ha de ser reconocida como tal.*

Recomendación: *Considerando que el proceso de legalización de las AC se ha encontrado con muchas dificultades que no dependen de las organizaciones implicadas (ADRA e IEPALA), se debe aprovechar la disponibilidad de la Administración Municipal para emitir declaraciones de reconocimiento de las AC, ya que es un primer paso para garantizar y constituir el proceso de legalización.*

5.4.6. Equidad de Género y Sexualidad

La antena de ADRA en Malanje mantiene el principio de transversalidad de género y de HIV/SIDA en todas sus actividades. Se realizaron esfuerzos para trabajar y apoyar a grupos específicos de mujeres (FMK, grupo de *quitandeiras*, grupo de molinos). No obstante, las dificultades son las que ya se han mencionado, es decir, la reestructuración del FMK, posición de las mujeres en los puestos destacados y de liderazgo en las FOC, paralización del molino del grupo de mujeres y no distribución de otros hasta el fin del proyecto, etc.).

Este componente está asegurado principalmente por los activistas de género y VIH/SIDA, formados a nivel de la comuna de Kota (cuatro) y en la Sede municipal (cuatro), de los veintidós formados en 2007. Se realizaron anualmente formaciones de reciclaje e intercambio de experiencias en este tema para los activistas.

Existen muchas limitaciones en términos de estrategia y metodología de trabajo en esta vertiente. Los tabúes, hábitos y costumbres continúan sobreponiéndose a las iniciativas de equilibrio de género. Por ejemplo, el número de mujeres con cargos directivos en las AC tiende a disminuir y en la mayoría de los casos las mujeres ocupan puestos bajos.

Recomendación: *(ver recomendación sobre pertinencia 5.1 – intervención 2)*

5.5. Eficiencia

Intervención 1:

En términos de unidades empresariales, se puede considerar que hubo eficiencia en la aplicación de los recursos destinados al proyecto, ya que todos los equipos y materiales previstos se compraron y están en funcionamiento. Sin embargo, existieron algunas insuficiencias a destacar, tales como:

Los costes de las obras donde funcionan la panadería y la pastelería fueron más elevados de lo previsto, porque los precios de los materiales en el mercado local han aumentado y se produjo una desvalorización de la moneda a lo largo de los tres años. No obstante, las obras se terminaron porque PROMAICA también contribuyó (con unos 10.000 dólares americanos obtenidos de otras fuentes de ingresos propias). Este hecho es positivo en lo que respecta a la responsabilidad y la sostenibilidad, es decir, es la garantía de que PROMAICA podrá asegurar el funcionamiento y manutención de estas unidades empresariales.

El sistema de mecanismo de registro y control de las operaciones de las empresas, pese a los esfuerzos, todavía necesita algunas mejoras, para que se pueda visualizar con mayor claridad la posición y tendencias de la situación económica de las empresas.

Todas las unidades empresariales (antiguas y nuevas) consumen energía de la misma fuente (generador), lo que implica costos de manutención y de combustible (cerca de 12.000,00 Kz/día). Esto significa que cada una de las unidades empresariales debe contribuir en términos porcentuales a estos gastos. Sin embargo, continúan existiendo dificultades para registrar y destinar estos costos a las diferentes unidades empresariales, lo que puede sobrecargar algunas unidades en términos de gastos, dando así la idea de que estas no obtienen ganancias esperadas.

Recomendación: *Una capacitación sobre gestión financiera (planificación, registro y procesamiento de la información y control e informe) parece importante para PROMAICA para suplir este déficit, considerando el nivel de aumento y de crecimiento de las unidades empresariales.*

Intervención 2:

Los recursos financieros puestos a disposición de las AC a nivel de créditos agrícolas son considerados por las propias AC como compatibles con las necesidades presentadas en sus microcréditos y por eso han sido adecuados para estos beneficiarios, a pesar de que no todas las AC se hayan beneficiado. Lo mismo puede decirse de las *quitandeiras*, pese a que necesitan aumentar su volumen de negocios, como resultado de nuevos sueños y ganancias ya alcanzados.

También se ha de tener en cuenta algunos hechos que de algún modo han afectado a la eficiencia del proyecto:

- La aplicación de los fondos, a veces sin tener en cuenta las respectivas partidas, es decir, en muchos casos, cuando llegan las transferencias, se aplican de acuerdo con el plan de actividades trazado y no siempre se tiene en cuenta ñps techos por partida. Esto hace que algunas partidas aparentemente tengan saldos abultados, como es el caso del remanente del transporte de los molinos.

- Retrasos en la transferencia de los fondos. Esta fue una de las grandes dificultades a las que se ha enfrentado el proyecto y que ha afectado sobremedida a la eficiencia del proyecto. Si se echa un vistazo a la tabla que refleja los períodos en los que se recibieron las transferencias, se percibe que el proyecto se quedó sin dinero durante un período de casi diez meses en 2009;

Tabla II – Situación de las transferencias económicas

Tranferencias recibidas					
Total recibido ADRA					
	146,967,00				
1	2	3	4	5	T
Tram	Tram	Tram	Tram	Tram	OT AL
o	o	o	o	o	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	
6/2/08	18/2/08	3/1/2/08	16/4/08	10/9/08	
	8	9	0	0	
13.70	21.15	14.68	49.41	48.00	14.69
8,00	7,00	3,00	9,00	0,00	67,00

- Algunos desajustes entre las actividades previstas en el presupuesto y las actividades planificadas, es decir, hubo una partida prevista en el presupuesto, referente a la construcción del mercado municipal, pero que no estaba prevista en términos de las actividades del proyecto.

Recomendación: Aunque haya habido algunas mejoras en la planificación y transferencia de fondos en tiempo oportuno, es importante que IEPALA continúe asegurando la normalidad de estas operaciones, tomando siempre que sea necesario medidas apropiadas.

5.6. Participación

Intervención 1:

El hecho de que haya habido un proceso de cogestión entre IEPALA y PROMAICA, que al mismo tiempo ha sido beneficiaria, ya es por sí solo indicador de que ha habido participación y empoderamiento.

Aun así, en términos de implicación de otras mujeres (grupos o asociaciones) para participar de los procesos de empoderamiento, existieron algunas fragilidades, principalmente porque a este nivel los beneficiarios directos e indirectos no estaban claramente definidos.

Recomendación: PROMAICA deberá tener en cuenta la participación de otros grupos de mujeres en el proceso de continuidad de las acciones del proyecto, implicando y monitorizando siempre que sea necesario tales niveles de implicación.

Intervención 2:

En términos de empoderamiento en la línea de la participación, los resultados son positivos y existen evidencias del protagonismo de las FOC a diferentes niveles y procesos, aunque se sepa que el nivel de desarrollo y protagonismo varía de AC en AC. Los mayores niveles de participación y empoderamiento se alcanzaron, principalmente a nivel de los núcleos representativos de las AC, a pesar de no haberse definido concretamente el número de AC (grupo meta) con las que se pretendía trabajar.

Recomendación: El proceso de participación es también un proceso de aprendizaje a la vez que un ejercicio. Por lo tanto, en las prácticas que actualmente realizan las FOC, su participación se toma con sus necesidades concretas y probablemente no todas tengan la capacidad para abordar asuntos relacionados con sus necesidades actuales. Por eso, un proceso continuo de refuerzo de capacidades basado en autodiagnósticos específicos para cada FOC todavía es bastante recomendable, en el sentido de aumentar y consolidar los niveles de participación.

5.7. Viabilidad

Intervención 1:

Desde el punto de vista de las capacidades técnicas de producción, los grupos de mujeres están bien capacitados y tienen potencial no solo para asegurar su funcionamiento, sino también para competir en el mercado en términos de calidad del producto. Por ejemplo, la panadería tuvo un descenso en la producción después de que en la comunidad se instalasen otras dos panaderías privadas. Sin embargo, PROMAICA consiguió recuperar sus niveles de producción gracias a su capacidad para producir con calidad y para establecer mecanismos que faciliten la situación de los clientes (venta a crédito a mujeres revendedoras). Este es un fuerte indicador de viabilidad y sostenibilidad técnica.

No obstante, la falta de un sistema de registro y control eficaz puede comprometer esta viabilidad, principalmente por razones de competitividad y de decisiones estratégicas de cara al comportamiento del mercado. A medida que el número de las unidades de producción aumenta, la necesidad de afinar los mecanismos de control es también mayor.

Recomendación: (ver recomendaciones sobre eficacia y eficiencia).

Intervención 2:

Los niveles de empoderamiento alcanzados son un indicador evidente de la sostenibilidad. Muchas capacidades y habilidades de las AC están siendo usadas para

otros procesos con otros actores. Por ejemplo, el crédito rural de campaña está siendo implementado en esta zona con recurso al capital social y organizativo que las FOC ya han acumulado a lo largo de años de intervención.

La existencia de FOC, aunque en niveles de desarrollo diferentes, es la garantía de la sostenibilidad y continuidad. A nivel de las administraciones comunales, una buena parte de las asociaciones son conocidas y podrían ser el punto de partida para una mayor interacción con las instituciones del gobierno local.

El programa de microcrédito continuará a través del equipo municipal de ADRA. Esta es una oportunidad para continuar apoyando a las FOC, identificando concretamente sus necesidades.

También hay procesos de empoderamiento y sostenibilidad que necesitan ser trabajados y consolidados, principalmente con grupos de mujeres, para aumentar su protagonismo en los espacios locales de decisión.

Recomendación: ADRA deberá continuar a través de los equipos municipales apoyando, consolidando y monitorizando los procesos de empoderamiento a nivel de las FOC.

5.8. Metodología

Intervención 1:

Hubo limitaciones en términos de analizar la metodología utilizada en esta intervención, ya sea porque el equipo ya no existe, o por el hecho de no existir medios de verificación además del “Informe final 2010”, que solo refleja el nivel de cumplimiento de las actividades y no realiza reflexiones en torno al proceso de implementación, o incluso por el hecho de que PROMAICA, al ser beneficiaria, no percibía algunas dimensiones de este proceso.

Recomendación: El acceso, posesión y uso de la información por las partes en un proceso de gestión coparticipada es indicador de transparencia y confianza mutua entre las partes. Así, se recomienda que sea compartida y en algunos casos devuelta toda la información relativa al proyecto, para dar soporte a los procesos de continuidad de las acciones por parte de PROMAICA.

Intervención 2:

ADRA tiene un sistema de seguimiento semestral que funciona regularmente al nivel de la Antena. Estas monitorizaciones han ayudado a resolver algunos de los problemas de gestión a los que se ha enfrentado el proyecto y a direccionar la intervención. Mientras tanto, a nivel de equipo, el sistema de monitorización, registro y recogida de información no fue lo bastante adecuado. Los principales medios de verificación son los informes de las formaciones, y como son uniformes no aportan una percepción real de cómo han transcurrido en términos didácticos y metodológicos.

Los informes parcelares reflejan más los niveles porcentuales de realización de las actividades que las reflexiones alrededor de los indicadores, que permiten medir los avances que ha tenido el proyecto a nivel de efectos e impactos (cambios en la vida de los beneficiarios). Las visitas de campo o de seguimiento raras veces se hicieron en conjunto entre ADRA e IEPALA, para dar consistencia y valor añadido a las

reflexiones y decisiones a tomar sobre el redireccionamiento del proyecto. Aunque existiese, según la Antena, intercambio de informaciones sobre las visitas efectuadas por cada parte, esto resultaba en orientaciones diferenciadas en el equipo del proyecto.

Recomendación: *En una futura intervención, es importante mejorar el sistema de seguimiento (recogida, registro y tratamiento de la información), tanto a nivel de Antena y otro Actor, como a nivel del equipo del proyecto, para facilitar los análisis y reflexiones sobre el cumplimiento del proyecto.*

5.9. Coordinación

Intervención 1:

Hubo coordinación compartida entre IEPALA y PROMAICA, es decir, de acuerdo con las responsabilidades y papeles de cada actor, siempre hubo momentos de coordinación, según afirmaciones de PROMAICA. El único aspecto mencionado tiene que ver con que la información (documentos) no siempre fue compartida e IEPALA se quedó con casi toda, quedándose PROMAICA con muy poca.

Recomendación: *(ver recomendación sobre metodología).*

Intervención 2:

En términos de coordinación, hay que considerar los siguientes factores que han tenido una influencia negativa en este proceso:

- Los cambios en la coordinación del proyecto y de los técnicos a lo largo de la implementación del proyecto (un técnico diferente cada año);
- Los cambios de personal de IEPALA y un escaso acompañamiento de la intervención en términos de visitas sobre el terreno;
- Las monitorizaciones y reflexiones, que no siempre se hicieron en conjunto;
- La irregularidad de encuentros o trabajos conjuntos entre IEPALA y ADRA, que en general solo tenían lugar en las fases de presentación de cuentas.

Recomendación: *Será necesario reflexionar sobre estos aspectos y buscar caminos para su mejora, tanto por parte de ADRA, como por parte de otros socios y actores.*

6. Lecciones aprendidas

La demostración de resultados sobre prácticas agrícolas tiene un efecto multiplicador eficiente cuando sus resultados son comprobados por las propias comunidades. Es el caso de la adopción de la técnica de siembra de mandioca con solo una estaca por hoyo, como dice uno de los miembros de la AC en Terra Nova:

“... ahora ya casi nadie planta dos estacas en el mismo hoyo, todo el mundo pone solo una porque así produce más. Hasta los que no lo sabían (de otras aldeas) están copiando esta técnica...”

Las asociaciones de campesinos, por sí solas, han desarrollado mecanismos diferentes para trabajar con el crédito para aportar mayores beneficios a las familias. Por ejemplo: si en algunas el mecanismo es cultivar y dividir las “mibangas”, en otras el mecanismo es realizar un cultivo conjunto solo para pagar el crédito y las “mibangas” distribuidas para cada familia constituyen su beneficio, y ya no sacan de ahí para pagar el crédito. Estas buenas prácticas e iniciativas son un indicador evidente de la capacidad de algunas AC, y deben ser sistematizadas y compartidas con otras asociaciones y generar aprendizaje con sus propias prácticas.

En el proceso de cogestión de proyectos, los encuentros regulares y programados, las reflexiones y monitorizaciones conjuntas aumentan la eficacia y eficiencia de los proyectos, y además de crear más sinergias entre las partes, también aumentan la cohesión, factores determinantes para el éxito de los proyectos.

7. Anexos:

Anexo I – Lista de personas, FOC e instituciones contactadas

Anexo II – Términos de referencia

Anexo III – Propuesta metodológica

Anexo I – Lista de personas, FOC e instituciones contactadas

1. Maria Velado – Técnica de proyectos y representante de IEPALA en Angola
2. D. Roque – Director de ADRA – Antena Malanje
3. D. Pedro Manuel Gaspar – Coordinador del equipo municipal de Kalandula – ADRA Malanje
4. Dña. Joana de Matos – Responsable del área de proyectos – Antena Malanje
5. Asociación de *Quitandeiras* de Kalandula
6. Asociación 11 de Novembro
7. Núcleo Representativo de las asociaciones de Nzari
8. Núcleo Representativo de las asociaciones de Terra Nova
9. D. Pedro Ndembwe – Administrador Comunal de Kota
10. D. Francisco Manuel – Activista de HIV/SIDA y Género
11. D. Armando Lucas – Activista de HIV/SIDA y Género
12. D. Inoc Lourenço Francisco – Activista de HIV/SIDA y Género
13. Fórum de las mujeres de Kalandula
14. Sr. Administrador municipal de Kalandula
15. D. Jenuino Roque – Coordinador del programa de seguridad alimentaria – Antena Malanje
16. Tala Hady – Coordinador del núcleo de gestión – Antena Malanje
17. Virgília Eleso – Coordinadora de PROMAICA en la parroquia de Kandumbu
18. Maria do Carmo – Coordinadora adjunta de PROMAICA en la parroquia de Kandumbu
19. Her. Teresa – Asistente de PROMAICA parroquial de Kamdumbo
20. Grupo de mujeres de PROMAICA
21. Sr. Administrador comunal de la Zona A – Benguela

Anexo II: Términos de referencia

Anexo III – Propuesta metodológica

Propuesta metodológica para la evaluación

La presente propuesta describe el proceso metodológico, etapas, tiempo y costes de la realización de la evaluación del proyecto: **“Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola”**, implementado por PROMAICA en Benguela y por ADRA – Acción para el Desarrollo Rural y del Medio Ambiente – Antena Malanje en Malanje, asociado con IEPALA y financiado por la Obra Social La Caixa, respectivamente en la comunidad de Kandumbu – municipio de Benguela y en las comunas de Kota y Municipio Sede, en el municipio de Kalandula, provincia de Malanje – Angola.

a) Sobre el Proyecto

La presente intervención está integrada en el programa de IEPALA “Reducción de la pobreza a través del desarrollo rural sostenible con equidad de género” para Angola, financiado por la Obra Social La Caixa, que tuvo una duración de 27 meses (dos años y tres meses), es decir, del 11 de noviembre de 2007 al 31 de enero de 2010. El proyecto **“Promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades de Malanje y Benguela, Angola”** tuvo dos focos de intervención:

- Intervención 1 – en el municipio de Benguela, concretamente en la comunidad de Kandumbu, que se desarrolló mediante acciones que favorecen la implementación de una actividad comercial que permita la obtención de beneficios para las mujeres de la comunidad de Kandumbu. Estaba prevista la financiación de tres unidades de producción: un centro de reprografía, una heladería/pastelería y una panadería, que estarán gestionadas por las cooperativas de la asociación PROMAICA y se implementarán en la plaza central del barrio de Kandumbu. Además de generar beneficios para las mujeres y familias del barrio de Kandumbu, el proyecto también pretende fortalecer la capacidad institucional de PROMAICA a través de la asistencia técnica (dos años) que capacite a las distintas cooperativas y asociaciones miembro de PROMAICA y sus estructuras comunales y de la sede provincial.
- Intervención 2 – en Malanje, que pretendía incidir en los siguientes aspectos: fortalecimiento socioeconómico de la zona, a través de la mejora de la seguridad alimentaria y del apoyo al crédito rural; promoción de un movimiento social fuerte y activo, capaz de promover transformaciones sociales e influenciar las políticas públicas a favor de las comunidades rurales más marginadas y en riesgo de exclusión. Esto se hizo a través del refuerzo del poder local, educación para la ciudadanía y mejora de la relación e intervención conjunta con la administración y asociaciones locales y otras contrapartes, fortaleciendo sus capacidades técnicas y metodológicas y finalmente el fomento de una cultura que favorezca el “empoderamiento” de las mujeres y la equidad entre hombres y mujeres.

La lógica de intervención del proyecto se resume en:

Objetivo general: Contribuir a la reconstrucción económica y social de la sociedad angoleña a través de la mejora de las condiciones de vida de la población de las comunidades de Kandumbu y Kalandula.

Objetivo específico 1: Reforzar la capacidad organizativa y productiva de las mujeres de Kandumbu, Benguela.

Resultado 1: Instaladas y en funcionamiento una panadería, una pastelería y un centro de reprografía.

Resultado 2: Elevado el nivel de formación empresarial y reforzada la capacidad organizativa de las mujeres de Kandumbu.

Resultado 3: Aumentados los niveles de beneficios de las familias de la comunidad.

Objetivo específico 2: Fortalecimiento integral, con enfoque de género, de las capacidades económicas, sociales y humanas de las FOC y familias campesinas del municipio de Kalandula, provincia de Malanje.

Resultado 1: Aumentada la capacidad productiva y de seguridad alimentaria (en las vertientes de fomento de unidades colectivas de producción alimentaria, agroindustria a nivel micro, comercialización, educación nutricional y formación técnica de los campesinos).

Resultado 2: Dinamizado el crédito rural (mediante el apoyo a las iniciativas de generación de beneficios de los campesinos, FOC y de pequeños emprendedores locales).

Resultado 3: Mejorada la capacidad organizativa y de actuación de los actores locales (FOC e instituciones locales).

Resultado 4: Mejoradas las relaciones e identidades de género (mejorado para que las comunidades puedan reconocer y valorar el papel de las mujeres en el proceso de desarrollo local).

En resumen, se trata de un proyecto con cuatro niveles de intervención, que son:

- a) **Generación de beneficios** – cuyo foco son las actividades generadoras de beneficios (comercio y pequeña industria y crédito), dirigidas directamente al grupo meta (asociaciones, cooperativas y grupos de mujeres);
- b) **Refuerzo organizativo** – cuyo foco es el refuerzo de capacidades y habilidades de las FOC, PROMAICA y otros actores locales (asistencia técnica, formaciones, intercambios, educación para la ciudadanía, etc);
- c) **Desarrollo organizativo** – cuyo foco es la mejora de los mecanismos de comunicación, cooperación y articulación entre los diferentes actores locales (espacios de concertación, fórums, etc.);

- d) **Abordaje de género** – cuyo foco es el cambio de prácticas, actitudes y comportamientos sobre las relaciones sociales y desiguales entre hombres y mujeres (FMK).

b) **Objetivos de la evaluación**

Según los TdR, los objetivos de la evaluación son:

- 1) Determinar la idoneidad del diseño de la intervención para el alcance de los resultados y objetivos;
- 2) Determinar el grado de avance de los indicadores de resultados esperados y la contribución de estos al alcance del objetivo específico y de este al objetivo general;
- 3) Extraer aprendizajes y buenas prácticas de implementación para mantenerlas y replicarlas, y las malas prácticas para modificarlas en el futuro.

En general se desea saber cómo se están dando los procesos de empoderamiento de la población beneficiaria, qué herramientas, conocimientos y capacidades se les habrán transferido durante la ejecución del proyecto para que alcancen seguridad alimentaria y mejoren sus beneficios. Qué se habrá conseguido y si los fondos disponibles son o habrán sido suficientes para alcanzar los resultados.

c) **Metodología de la evaluación**

La metodología a utilizar será esencialmente participativa, garantizando que los actores implicados sean parte activa en todo el proceso desde la recogida de la información, discusiones y análisis de los resultados, análisis de las cuestiones organizativas, de la relación con otros actores hasta el intercambio, discusión y reflexión sobre las principales conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y estrategias para el futuro.

En términos de recogida de información, las principales técnicas a emplear serían: consulta de documentos relacionados con el proyecto, como los listados en los TdR; observación directa, visitas sobre el terreno y encuentros con grupos de discusión, entrevistas semiestructuradas, análisis de las FFOC a nivel de capacidad organizativa, matrices de opciones y criterios, entre otras. Siempre que sea necesario, se pasarán subsidios teóricos y herramientas de análisis para profundizar en las reflexiones, al ser un proceso de aprendizaje mutuo.

En términos de análisis, la metodología primará por los criterios recomendados por el CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo³): pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia, cobertura, sostenibilidad y viabilidad, cuya orden de prioridad viene descrita en los TdR. Para ello existirá, además del uso de las técnicas y herramientas de análisis arriba presentados, una preocupación permanente por recoger indicadores (cuantitativos y cualitativos) que permitan deducir esos criterios, tales como:

3 Incluir en la lista de los documentos de consulta.

- **Indicadores de disponibilidad** – muestran si algo existe y si está disponible para todos los miembros del grupo meta.
- **Indicadores de relevancia** – muestran si un determinado bien o servicio es importante o útil.
- **Indicadores de accesibilidad** – muestran si aquello que existe está realmente al alcance de quienes lo necesitan.
- **Indicadores de utilización** – muestran en qué medida algo que fue introducido está siendo usado con la finalidad propuesta.
- **Indicadores de calidad** – muestran la calidad o el patrón de un bien o servicio.
- **Indicadores de esfuerzo** – muestran cuánto se está invirtiendo para alcanzar los objetivos.
- **Indicadores de cumplimiento** – muestran si los recursos y las tareas son empleados de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos.
- **Indicadores de impacto** – muestran si aquello que se está haciendo está realmente cambiando alguna cosa.

d) Etapas o momentos de la evaluación

1. Preparación y consulta de los principales documentos relacionados con el proyecto.
2. Encuentro con representantes de IEPALA y ADRA para concertación y para percibir sus expectativas con respecto a la evaluación.
3. Encuentro con los equipos del proyecto (Benguela y Malanje) para concertación sobre el trabajo del terreno, comentar la metodología de la evaluación y presentación introductoria del proyecto (principales acciones, resultados, impactos y nivel de alcance de los objetivos).
4. Trabajo de campo.
 - a. Encuentros y entrevistas con beneficiarios de las unidades empresariales generadoras de beneficio;
 - b. Encuentros y entrevistas con las organizaciones comunitarias (FOC, instituciones locales de la administración local y poder tradicional en la comuna de Kota y sede del municipio de Kalandula).
 - c. Encuentros y entrevistas con PROMAICA y grupos de mujeres gestoras de las unidades comerciales en la comunidad de Kandumbu en Benguela.
 - d. Encuentro con socios (instituciones del gobierno) a nivel de municipio y provincia (EDA, Comercio...)

- e. Encuentro con otros actores sociales (asociaciones, ONG nacionales e internacionales) que se consideren relevantes y tengan base en los municipios.
- f. Elaboración del primer borrador de las principales conclusiones y recomendaciones.

g. Encuentro de restitución de las principales conclusiones y recomendaciones a nivel de IEPALA, PROMAICA y ADRA.

8. Elaboración del Informe de la evaluación y obtención de comentarios por parte de los actores implicados.

9. Elaboración de la versión final del Informe de evaluación.

e) **Material necesario**

Papelógrafo

Caballote para papelógrafo

Marcadores de diversos colores

Cartulina en tarjetas de diferentes colores

Celo de papel

Pegamento

Papel A4

Retroproyector (solo para la restitución)

f) **Propuesta de calendario**

Actividad

Ajustes contractuales.	16 a 20/05/2011
Recepción de los principales documentos y preparación metodológica.	23 a 27/05/2011
Viaje Lubango – Luanda	28/05/2011
Viaje Luanda – Malanje.	29/05/2011
Encuentro con IEPALA y ADRA y viaje a Kalandula.	30/05/2011
Trabajo de campo en Kalandula.	31 a 02/06/2011
Viaje Kalandula – Malanje y encuentro de restitución con ADRA e IEPALA.	03/06/2011
Viaje Malanje – Luanda.	04/06/2011
Viaje Luanda – Benguela.	08/06/2011
Encuentro con el equipo, PROMAICA y trabajo de campo.	6 y 7/06/2011
Viaje Benguela – Lubango.	08/06/2011
Exposición de los resultados de Benguela y elaboración del primer borrador del informe.	9 a 17/06/2011

Reacciones y comentarios al del primer borrador del informe.	20 a 23/06/2011
Elaboración de la versión final del informe.	Hasta el 29/06/2011

Realizado en Lubango, el 6 de mayo de 2011

Por: Inácio Zacarias;

Teléfono móvil. 923 643 201;

E-mail: inaciozacarias@yahoo.com.br