

INFORME DE
EVALUACIÓN



PROYECTO FOGODE
FORTALECIMIENTO DE LA
GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA EN EL
DISTRITO DE ERATI
MOZAMBIQUE



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES

EQUIPO AVANZIA

Rogelio Pla

Adelia Agostinho

Avanzia Bienestar Social y Desarrollo

Modesto Lafuente 68-5a 28003
Madrid

www.avanzia.eu

INDICE

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
I. INTRODUCCIÓN	10
CONTEXTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN	10
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	10
ALCANCES DE LA EVALUACIÓN	11
EQUIPO EVALUADOR	12
II. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA	13
III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	15
PRINCIPIOS METODOLÓGICOS	15
ENFOQUE METODOLÓGICO	16
TÉCNICAS EMPLEADAS	17
DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	18
CONDICIONANTES DE LA EVALUACIÓN	19
IV. ANALISIS Y CONCLUSIONES POR CRITERIOS DE EVALUACION	20
PERTINENCIA	20
EFICIENCIA	24
EFICACIA	28
SOSTENIBILIDAD	32
IMPACTO.....	36
ENFOQUES TRANSVERSALES.....	39
COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD	41
V. RECOMENDACIONES	43
RECOMENDACIONES PARA AACID	44
RECOMENDACIONES PARA AeA - AAMAZ	44
VI. ANEXO 1 Propuesta de acciones para la difusión de la evaluación	46
VII. ANEXO 2 Listado de participantes en la fase de Trabajo de Campo	47
VIII. ANEXO 3 Reporte fotográfico de la fase de Trabajo de Campo	48

LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AD	Área de Desarrollo
AeA	Ayuda en Acción
AAMAZ	Action Aid Mozambique
CC	Consejo Consultivo
CCD	Consejo Consultivo Distrital
CFMP	Pronóstico Fiscal de Medio Plazo
CLD	Comité Local de Desarrollo
CTDG	Consejo Técnico Distrital de Género
DPMCAS	Dirección Provincial de Mujer, Infancia y Acción Social
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
ETPD	Equipo Técnico de Planificación del Distrito
FOGODE	Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática en Erátí
LOLE	Ley de Órganos Locales del Estado
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PARP	Plan Nacional de Acción para la Reducción de la Pobreza
PDL	Plan de Desarrollo Local
PDSCO	Plataforma Distrital de la Sociedad Civil Organizada
PEDD	Plan Estratégico de Desarrollo del Distrito
PES	Plan Económico y Social
PESOD	Plan Económico y Social del Distrito
PII	Plan Integrado de Inversiones
PLD	Programa Local de Derechos
PRONASAR	Programa Nacional de Abastecimiento de Agua y Saneamiento Rural
PRRP	Proceso de Revisión y Reflexión Participativa
PSE	Programa de Salud de Erátí
PVVIHS	Personas Viviendo con VIH SIDA
REPE	Proyecto de Reducción de la Pobreza y la Injusticia en Erátí
RRHH	Recursos Humanos
SDPI	Secretaría Distrital de Planificación e Infraestructura
TdR	Términos de Referencia
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
USMAS	Unidad de Salud, Mujer y Acción Social
VIH	Virus de la Inmunodeficiencia Humana

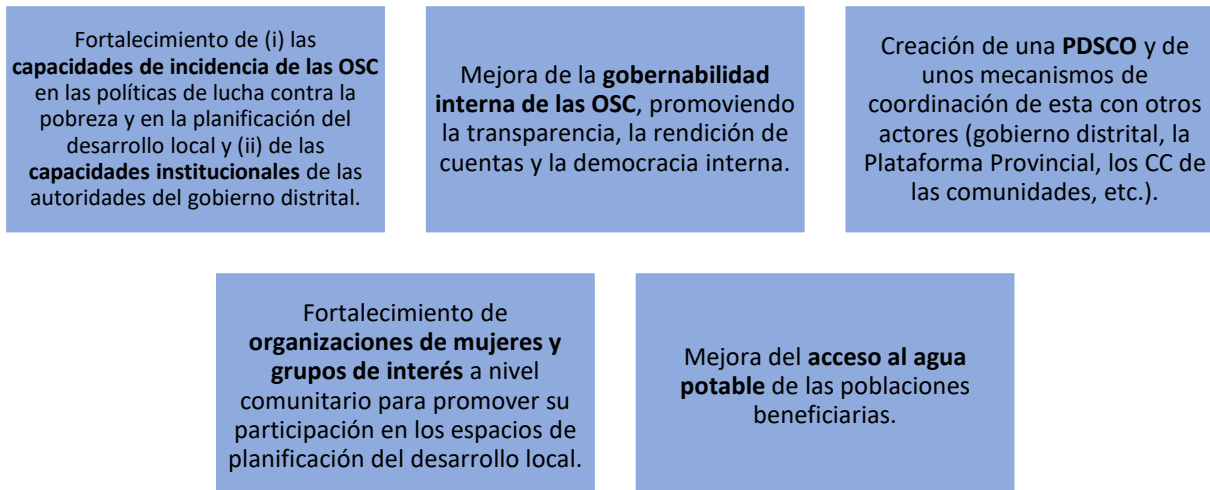
RESUMEN EJECUTIVO

Consideraciones generales

La intervención objeto de la presente evaluación es el proyecto FOGODE, desarrollado entre 2016 y 2019 en Mozambique en el distrito de Eráti, provincia de Nampula (Mozambique), financiado por la AACID en su convocatoria de subvenciones destinadas a ONG que realizan proyectos de cooperación al desarrollo del año 2013. Este proyecto fue impulsado por AeA y su socio local AAMAZ con el **objetivo** de fortalecer a las OSC en el distrito, mejorando las capacidades de la sociedad civil para incrementar su participación en los procesos de gobernabilidad democrática. Este fortalecimiento quiso además poner énfasis en el acceso a los servicios públicos de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad: mujeres, juventud y PPVIHS.

El trabajo de AeA en Mozambique se remonta a 1996, año en el que inicia el desarrollo de proyectos a través de su socio local (AAMAZ). Concretamente, en el distrito de Eráti, el **trabajo conjunto** de AeA y AAMAZ se remonta al año 2006. Desde entonces, ambas ONG han desarrollado diferentes proyectos entre los cuales destaca el PSE, que permitió mejorar la situación sanitaria del distrito promoviendo la participación y la apropiación por parte de las comunidades, así como la coordinación con las autoridades locales para avanzar de forma sostenible en la lucha contra la pobreza.

Para la **identificación** del proyecto FOGODE se llevaron a cabo diferentes encuentros de análisis de necesidades. En este trabajo de formulación se abordaron temáticas de participación y gobernabilidad y se contó con la participación de diferentes grupos de interés. Este proceso participativo identificó los siguientes **componentes** de trabajo para ser abordados



Una vez finalizado el proyecto, se ha desarrollado un proceso de **evaluación** (de carácter externo) entre los meses de octubre y diciembre de 2019, cuyo objetivo principal ha sido el de verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE. Como objetivos específicos del proceso de evaluación se plantearon los siguientes: (i) permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención y (ii) medir el grado de cumplimiento de los productos y resultados esperados e indagar sobre los procesos de participación de los diferentes actores implicados, especialmente desde el punto de vista de la participación efectiva, apropiación y sostenibilidad de los resultados y productos, con especial atención a aquellos elementos que inciden en la perspectiva de género.

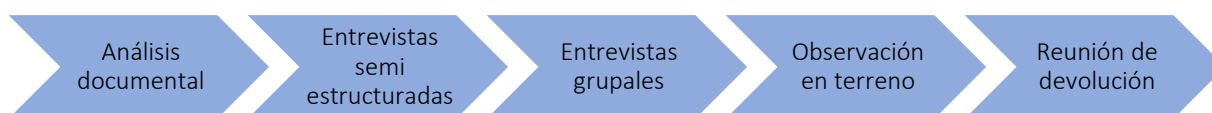
Aspectos metodológicos

Los **principios** básicos que han orientado el trabajo del equipo evaluación han sido varios: (i) la participación de actores (teniendo en cuenta sus diferentes intereses e incrementando la apropiación de los resultados), (ii) la maximización de la utilidad social de la evaluación (buscando que las lecciones aprendidas retroalimenten procesos posteriores de planificación), (iii) el análisis consensuado de la información orientado al aprendizaje (obteniendo aprendizajes extraídos de la experiencia para que la evaluación suponga un ejercicio formativo y reflexivo), (iv) la rigurosidad en la sistematización y recolección de datos (desarrollando una labor exhaustiva de recopilación y análisis) y (v) la triangulación de la información (evitando posibles sesgos y promoviendo resultados fiables y útiles).

El **enfoque** de evaluación utilizado es la Teoría del Cambio con perspectiva sistémica, ya que éste describe la forma en que el diseño y la implementación del proyecto FOGODE se traducen en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales.

Como ya se ha observado, el objetivo general de la evaluación ha sido el de verificar el cumplimiento de los **criterios** de calidad de la cooperación andaluza (eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, coordinación y complementariedad, apropiación y fortalecimiento institucional, así como la incorporación de las prioridades horizontales: equidad de género + protección del medioambiente + fomento de la diversidad cultural). En ese sentido, el equipo de Avanzia identificó la necesidad de realizar dos **ajustes**: (i) la inclusión de la *Pertinencia* como criterio de análisis y (ii) la consideración de la *Apropiación y Fortalecimiento Institucional* como un criterio de análisis dentro del apartado de Enfoques Transversales.

Para poder comprender los factores que han facilitado o no el logro de los resultados planificados, se aplicó un enfoque metodológico que permitió a las partes interesadas reflejar sus puntos de vista. Para ello, el equipo evaluador ha desarrollado una **técnica mixta (métodos cuantitativos y métodos cualitativos)** que permitió profundizar en las distintas dimensiones del proyecto FOGODE y explicar los procesos de cambio generados con la intervención. En ese sentido, las herramientas que se utilizaron (tanto durante la fase de gabinete como durante la fase de campo) fueron las siguientes:



La visita del equipo de Avanzia a Mozambique tuvo lugar entre el 8 y el 15 de noviembre de 2019. Gracias al contacto previo y a la convocatoria que realizó el equipo de AeA y AAMAZ se logró la participación de un total de **151 personas** (81 hombres y 70 mujeres) pertenecientes a los diferentes grupos de interés involucrados en el proyecto FOGODE:

ACTION AID	AYUDA EN ACCIÓN	AACID	AUTORIDADES DISTRITALES	OSC	COMITÉS DE DESARROLLO	POBLACIÓN
2	2	1	12	22	7	105

Principales hallazgos

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de evaluación para cada uno de los criterios analizados.

FACTOR	GRADO	ANÁLISIS
PERTINENCIA		
Política de cooperación de la AACID	ELEVADO	Si bien a nivel geográfico la zona de intervención no está priorizada por la cooperación andaluza, en términos sectoriales existe un adecuado encaje y complementariedad entre las acciones planteadas desde la AACID a través de las iniciativas de cooperación bilateral directa e iniciativas como FOGODE.
Estrategia de trabajo de AeA y AAMAZ	ELEVADO	El proyecto aprovechó (i) la sinergia existente entre ambas ONG al compartir el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática como un eje de trabajo priorizado y (ii) la experiencia de intervenciones anteriores, recogiendo lecciones aprendidas y metodologías de trabajo que resultaron muy útiles durante la formulación y en el proceso de implementación.
Problemática identificada	ELEVADO	La intervención se formuló de una manera sólida (i) por la participación efectiva de diferentes grupos de interés y (ii) por el acertado diseño de líneas de trabajo que abarcaban a múltiples stakeholders, definiendo acciones para cada grupo, pero también algunas conjuntas destinadas a favorecer un mayor diálogo entre las partes. La inclusión del componente de los pozos de agua resulta también pertinente, habida cuenta de su encaje con el resto de resultados del proyecto.
EFICIENCIA		
Retraso en el inicio	MODERADO	El proyecto empezó a implementarse casi 3 años después de la fecha de inicio prevista. Esta supuso un riesgo específico en términos de eficiencia, ya que la estrategia de trabajo definida en la fase de formulación podría haber quedado obsoleta.
Cumplimiento de la planificación	ELEVADO	Aunque fue necesario realizar ciertos ajustes presupuestarios y de cronograma, todos ellos fueron debidamente argumentados, resueltos positivamente desde la AACID e implementados de forma correcta.
Uso de los recursos económicos	ELEVADO	Se realizaron ajustes para lograr una mayor eficiencia: el uso de la sede de una de las OSC como oficina del proyecto, la contratación de una persona conocedora de la región y del proyecto tras la salida del coordinador responsable de la ejecución del primer año de la intervención, el aprovechamiento de la visita de seguimiento al proyecto de Chiúre para realizar el seguimiento del proyecto de Eráti, etc.
Seguimiento y monitoreo	ELEVADO	Los mecanismos definidos promovieron una comunicación sistemática y fluida entre todas las personas involucradas orientada a la consecución de los resultados y al uso racional y eficiente de los recursos.
EFICACIA		
Consecución de objetivos y resultados (autoridades distritales)	ELEVADO	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha fortalecido el proceso de descentralización política, consolidando las capacidades de diferentes instrumentos de participación. • Se han incrementado las capacidades institucionales a nivel distrital, tanto para la gestión como para la planificación. • Se ha contribuido a evitar la existencia de malas prácticas de gobernabilidad. • Se ha contribuido a instalar una visión más constructiva respecto de la positiva contribución de las OSC a la gobernabilidad. • Se ha contribuido a incrementar la consideración de las cuestiones de género en las políticas públicas
Consecución de objetivos y resultados (OSC)	ELEVADO	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha incrementado la organización comunitaria en el distrito. • Se ha fortalecido las capacidades de las OSC para participar en los mecanismos de control público.

		<ul style="list-style-type: none"> Se ha constituido una PSCO que aglutina a diferentes colectivos con el objetivo de aunar esfuerzos en pro de una mayor representatividad de la sociedad civil en la construcción de las políticas públicas distritales.
Consecución de objetivos y resultados (acceso al agua)	ELEVADO	<ul style="list-style-type: none"> Se han construido pozos en las comunidades previstas, garantizando el acceso al agua para dichas poblaciones. Se han constituido Comités de Agua para dichos pozos y se han revitalizado otros ya existentes, que cuentan con capacidades suficientes para la gestión y mantenimiento de las instalaciones. Se ha mejorado la situación de las mujeres en las comunidades, disminuyendo el tiempo y el esfuerzo dedicado a la recolección de agua. Se ha contribuido a mejorar la prevalencia de enfermedades relacionadas con el uso del agua en varias comunidades
Consecución de indicadores	ELEVADO	En algunos casos dicha previsión se ha superado de forma significativa.
Seguimiento y monitoreo	ELEVADO	La existencia de informes de justificación rigurosos (de seguimiento y finales), que analizan en detalle el grado de cumplimiento de indicadores y su contrastación con las fuentes de verificación, facilita la valoración de la consecución de los resultados y objetivos durante el proceso evaluativo.
Metodología implementada	ELEVADO	Las herramientas metodológicas implementadas han sido variadas y orientadas a las necesidades detectadas para cada grupo de interés. En general, la valoración de todas las acciones realizadas (desde la autopercepción) es muy positiva.
SOSTENIBILIDAD		
Futura estrategia de trabajo de AeA y AAMAZ	MODERADO	En la actualidad tanto AeA como AAMAZ incorporan al distrito de Eráti en su cobertura geográfica pero no cuentan con una apuesta estratégica clara que contemple este distrito con acciones relacionadas con el fortalecimiento de capacidades para la gobernabilidad.
Autoridades distritales	MODERADO	Si bien se han logrado avances significativos en cuanto a la apertura de las autoridades a la hora de incrementar la participación de las OSC en los instrumentos de gobernabilidad, sería conveniente garantizar el mantenimiento de dichos compromisos para evitar que un cambio en la percepción de las autoridades traiga como consecuencia un retroceso de los procesos iniciados con FOGODE.
Sociedad civil organizada	MODERADO	La PDCO se enfrenta a retos muy importantes para garantizar su sostenibilidad como entidad, habida cuenta de su reciente constitución, su falta de trayectoria asentada en el tiempo, los riesgos intrínsecos de trabajar en una zona con una débil tradición de participación ciudadana, así como la falta de una formalización jurídica de la plataforma como entidad debidamente reconocida a nivel administrativo.
Otras ONG presentes en la zona	BAJO	No existen otras ONG que contemplen acciones en los mismos componentes en los que trabajó el proyecto FOGODE. Si bien sí existe alguna iniciativa presente en la zona que promueve el acceso al agua potable, no parece que exista ninguna enfocada en procesos de fortalecimiento de la sociedad civil organizada.
Transferencia de bienes	PENDIENTE	Una vez finalizada la intervención, el proceso de transferencia de bienes aún no está resuelto, ni se ha construido de manera participativa con las instancias implicadas en dicha donación.
IMPACTO		
Mejora en la prestación de servicios públicos	ELEVADO	Existe una mayor concienciación de las autoridades de su rol como titulares de obligaciones y de la sociedad civil organizada como titulares de derechos. Además, esta mejora está beneficiando de manera muy positiva a los colectivos más vulnerables (como el de las PVVIHS o las mujeres).
Mejora en la transparencia	ELEVADO	El proceso de planificación es más inclusivo y refleja las necesidades de la población local. Fruto del trabajo conjunto con las autoridades distritales y las OSC, ahora la PSCO está integrada en los procesos de gobernabilidad y se ha convertido en el principal

		interlocutor con el gobierno del distrito. Cabe resaltar la participación de la PSCO como entidad observadora en el proceso electoral de octubre de 2019, lo que demuestra su reconocimiento a nivel distrital.
ENFOQUES TRANSVERSALES		
Enfoque de género	ELEVADO	La sensibilidad respecto a las cuestiones de género no supone un criterio de aplicación transversal sino más bien un elemento central de su diseño y ejecución. El trabajo con los diferentes grupos de interés ha tenido como un protagonista muy relevante a las mujeres del distrito.
Sostenibilidad ambiental	ELEVADO	La instalación de los pozos de agua en las comunidades se hizo respetando estudios previos de carácter geofísico y respetando en todo momento la normativa vigente. La complicidad con las autoridades distritales garantizó que se trabajara la autogestión y que se utilizara tecnología sostenible y pertinente.
Diversidad cultural	ELEVADO	Se constatan las capacidades instaladas en el equipo para hablar la lengua local, el cambio de patrones culturales para promover una mayor participación ciudadana o la mejora de capacidades para elevar las demandas de las comunidades al distrito.
COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD		
Con la AACID	ELEVADO	La AACID apoya acciones de ONG andaluzas a pesar de no implementarse en zonas priorizadas (con el objetivo de buscar la complementariedad con sus programas de cooperación bilateral directa), si bien no se ha desarrollado un mecanismo de seguimiento específico y sistemático del proyecto.
Entre AeA y AAMOZ	ELEVADO	La dilatada experiencia de trabajo conjunta entre ambas entidades ha quedado reflejada en la totalidad del ciclo del proyecto (desde la formulación y la implementación pasando por la justificación), si bien sería deseable haber desarrollado de una manera más consorciada el propio ejercicio de evaluación.
Con otras ONG	ELEVADO	No obstante, el número de entidades que ejecutaron proyectos en el distrito de Eráti durante el período de implementación del proyecto FOGODE fue reducido.

Recomendaciones

CON CARÁCTER GENERAL

- ⇒ **Promoción de la cultura de evaluación.** Orientar los procesos de evaluación a la utilidad y a la generación de aprendizajes, para lo cual se recomienda: (i) identificar previamente las necesidades de información, (ii) analizar la evaluabilidad de las intervenciones a evaluar, (iii) identificar la capacidad de influencia de la evaluación para generar conocimientos, orientar procesos o estrategias y ser motor de cambio y (iv) cuidar el proceso considerando la participación de los y las usuarios/as potenciales de la evaluación.
- ⇒ **Análisis previo de evaluabilidad.** Realizar un análisis previo de la factibilidad del proceso, valoración de la documentación disponible relativa a informes de seguimiento y finales, sistema de monitoreo implementado relativo a los indicadores previstos, documentos de política pública recabados, archivos estadísticos de evolución y proyección, disponibilidad y accesibilidad a informantes clave, existencia de fuentes de documentación que avalen y sustenten la implementación, etc.

PARA LA AACID

- ⇒ **Desembolso de fondos.** Minimizar los riesgos existentes derivados de la no dotación de fondos a las ONG adjudicatarias de ayudas públicas
- ⇒ **Seguimiento en terreno.** Promover un seguimiento más sistemático y calendarizado de las intervenciones financiadas a las ONG andaluzas, desarrollando no únicamente reuniones de coordinación periódicas sino también visitas a las zonas de intervención.
- ⇒ **Flexibilidad ante cambios.** Mantener el criterio de flexibilidad a la hora de aprobar posibles modificaciones planteadas por las ONG cuando sea necesario realizar ajustes derivados de problemas administrativos y, por tanto, ajenos a la realidad de la zona de intervención.

PARA AEA-AAMAZ

- ⇒ **Traslado de incidencias.** Informar a la representación de la AACID en Mozambique sobre los procesos de evaluación y sobre las posibles incidencias que puedan darse.
- ⇒ **Seguimiento en terreno.** Promover visitas a terreno de la representación de la AACID en Mozambique para conocer de primera mano el desarrollo de los proyectos.
- ⇒ **Modificaciones.** Analizar los ajustes que sea necesario hacer en el marco de la implementación del proyecto en lo relacionado a las modificaciones presupuestarias o de período de ejecución y aquellas que puedan afectar a los indicadores.
- ⇒ **Justificación ágil.** Instar a los departamentos internos responsables de la justificación de proyectos cofinanciados a entregar en tiempo y forma los informes necesarios a aquellos financiadores para los que este trámite condicione la dotación de nuevos fondos.
- ⇒ **Análisis previo de apropiación.** Plantear, en futuras intervenciones, de una manera realista cuáles son las capacidades reales de las autoridades para poder prestar los servicios públicos relacionados con el proyecto.
- ⇒ **Transferencia de bienes.** Concretar una propuesta específica para la donación de bienes inventariables una vez finalizada la intervención. Plantear a la PDSCO la necesidad de contar, si fuera factible realizar la donación de los bienes fungibles del proyecto, con un mecanismo que regule el uso de dichos recursos para asegurar el buen uso de los bienes a transferir.
- ⇒ **Acciones orientadas al cambio de roles de género.** Incorporar, en futuras intervenciones, acciones específicas para fomentar un cambio en los roles de género que permita contribuir a cuestionar las relaciones de poder.
- ⇒ **Evaluación colegiada.** Promover, para procesos de evaluación futuros, la conformación de un Comité de Seguimiento conformado tanto por personal de AeA como de AAMAZ, para garantizar la corresponsabilidad en el proceso de evaluación.
- ⇒ **Formalización PDSCO.** Valorar la pertinencia de instar a la PDSCO a iniciar el procedimiento necesario para formalizar su constitución como una entidad con personalidad jurídica propia. Tratar de minimizar los posibles riesgos derivados de una formalización a nivel legal: que la red pase a ser una organización que persiga sus propios intereses y pierda, en consecuencia, la representatividad de las diferentes sensibilidades que conforman la Plataforma.
- ⇒ **Marco estratégico PDSCO.** Instar a la PDSCO a definir una estrategia a medio y largo plazo que incluya no sólo la materialización en la práctica de las acciones enmarcadas en sus estatutos sino también la definición de acciones específicas orientadas a garantizar su propia sostenibilidad futura como plataforma.

I. INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final externa del proyecto FOGODE, desarrollado entre 2016 y 2019 en Mozambique en el distrito de Erati, provincia de Nampula, financiado por la AACID en su convocatoria de subvenciones destinadas a ONG que realizan proyectos de cooperación al desarrollo del año 2013.

CONTEXTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

La intervención objeto de la presente evaluación es el proyecto FOGODE, impulsado por AeA y su socio local AAMOZ con el objetivo de fortalecer a las OSC en el distrito de Erati (Mozambique), mejorando las capacidades de la sociedad civil para incrementar su participación en los procesos de gobernabilidad democrática. Este fortalecimiento quiso además poner énfasis en el acceso a los servicios públicos de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad: mujeres, juventud y PPVIHS.

Las problemáticas identificadas en el momento de la formulación y sobre las que se pretendía trabajar fueron las siguientes:

- Un débil proceso de descentralización, con escasas capacidades institucionales a nivel distrital y malas prácticas de gobernabilidad democrática.
- Una escasa consideración de las cuestiones de género en las políticas públicas locales.
- Una escasa consideración de las necesidades e intereses de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad en la planificación del desarrollo local.
- Una débil organización comunitaria, con limitadas capacidades de las OSC para su participación, especialmente de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad.
- Una evidente falta de acceso al agua potable.

Una vez finalizado el proyecto, se ha desarrollado un proceso de evaluación (de carácter externo) que ha contado con el apoyo decidido de las instituciones promotoras del proyecto (esto es, AeA y AAMOZ) así como con la participación y compromiso de las diferentes instancias beneficiarias de la intervención (es decir, autoridades gubernamentales distritales, OSC y población de las comunidades donde se ha trabajado).

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Desde Avanzia se considera que la evaluación es un instrumento de mejora de la calidad y la capacidad transformadora de la política de cooperación implementada por los actores involucrados en el proyecto, que genera aprendizajes basados en evidencias, útiles para la toma de decisiones, y que permite rendir cuentas ante la ciudadanía tanto del país donante como del país socio.

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

Objetivo General

Verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE, esto es:

1. Eficacia
2. Eficiencia
3. Impacto
4. Sostenibilidad
5. Coordinación y complementariedad
6. Prioridades Horizontales: equidad de género + protección del medioambiente + fomento de la diversidad cultural + apropiación y fortalecimiento institucional

Objetivos Específicos

1. Permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante como, principalmente, en el país socio.
2. Medir el grado de cumplimiento de los productos y resultados esperados en las fases del proyecto e indagar sobre los procesos de participación de los diferentes actores implicados, especialmente desde el punto de vista de la participación efectiva, apropiación y sostenibilidad de los resultados y productos, con especial atención a aquellos elementos que inciden en la perspectiva de género.

Los intereses de la evaluación no se basan únicamente en la observancia de impactos y en la consecución de resultados, sino en la experiencia y expectativas generadas para y por los diferentes grupos de intervención, como elementos de sostenibilidad de las acciones.

ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

Alcance cronológico	Se ha contemplado la temporalidad completa que comprende la ejecución de la intervención, es decir, desde su puesta en marcha hasta su finalización: <ul style="list-style-type: none">• Fecha inicio: 1 de septiembre de 2016• Fecha finalización: 31 de mayo de 2019
Alcance geográfico	Se ha abarcado tanto la cabecera distrital (Namapa) como las diferentes comunidades del distrito de Eráti donde el proyecto se implementó.
Alcance de actores	Se ha promovido la participación de los siguientes actores: <ul style="list-style-type: none">• AACID (representación país Mozambique)• AeA (sede central, delegación Andalucía y representación país Mozambique)• AAMAZ• Autoridades locales• Sociedad civil organizada• Población beneficiaria
Alcance sectorial	Se ha concentrado el análisis en el sector de la gobernabilidad: fortalecimiento de estructuras democráticas y de la sociedad civil y de sus organizaciones.

EQUIPO EVALUADOR

La empresa ganadora de la licitación para la realización del proceso evaluativo fue **AVANZIA Bienestar y Desarrollo**, que puso a disposición de las instituciones promotoras de la evaluación un equipo de consultoría compuesto por **Rogelio Pla y Adelia Agostinho**. Ambos integrantes del equipo cuentan con una importante trayectoria profesional en la gestión de proyectos y programas de cooperación al desarrollo y, específicamente, en la evaluación de intervenciones.

El periodo de trabajo ha comprendido 3 meses (de octubre a diciembre de 2019), habiéndose realizado el levantamiento de información en campo durante una semana y media del mes de noviembre.

El equipo evaluador desea agradecer la disponibilidad y apoyo brindado por parte del personal de AAMAZ y AeA involucrado en la evaluación, así como a todas aquellas personas que nos han compartido su tiempo y conocimiento. Esperamos que este documento pueda constituir un pequeño aporte al trabajo que realizan ambas instituciones y contribuya a promover la cultura de la evaluación y a reforzar la gobernabilidad en el distrito de Eráti.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

El trabajo de AeA en Mozambique se remonta a 1996, año en el que inicia el desarrollo de proyectos a través de su socio local (AAMAZ). El acuerdo de colaboración con la alianza Action Aid (a la que pertenecía AeA hasta época muy reciente) estaba basado en la no duplicidad de las intervenciones en los países receptores de ayuda. De este modo, los proyectos en América Latina se ejecutaban normalmente a través de AeA mientras que en África y en Asia las intervenciones se canalizaban a través otras entidades socias de Action Aid.

En el caso de Mozambique, dicha instancia era AAMAZ, institución local que cuenta con un buen conocimiento del contexto y análisis del territorio, así como con una amplia experiencia en intervenciones en gobernabilidad, sector prioritario en la estrategia de AAMAZ durante los últimos años.

La estrategia de trabajo de AAMAZ se ha articulado a través de diversos ejes:

- Aumentar los conocimientos y la capacidad de las comunidades y las organizaciones locales
- Apoyar al gobierno nacional y local en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Promover el acceso a la satisfacción de necesidades básicas a través del incremento de los ingresos de las comunidades.

La dilatada experiencia de trabajo conjunto entre ambas ONG ha permitido a lo largo de estos años de colaboración establecer buenas sinergias y complementariedades con otras acciones y actores de la zona, estando su trabajo alineado y armonizado con las políticas públicas en el sector, así como con el resto de actores que trabajan en el sector de gobernabilidad democrática.

Concretamente, en el distrito de Eráti, el trabajo conjunto de AeA y AAMAZ se remonta al año 2006. Desde entonces, ambas ONG han desarrollado diferentes proyectos entre los cuales destaca el PSE, implementado en consorcio con otras dos entidades españolas (el Consejo Interhospitalario de Cooperación y Medicus Mundi); este proyecto permitió mejorar la situación sanitaria del distrito promoviendo la participación y la apropiación por parte de las comunidades, así como la coordinación con las autoridades locales para avanzar de forma sostenible en la lucha contra la pobreza.

Para la **identificación** del proyecto FOGODE se llevaron a cabo diferentes encuentros de análisis de necesidades. En este trabajo de formulación se abordaron temáticas de participación y gobernabilidad y se contó con la participación de diferentes grupos de interés: diferentes OSC (de mujeres, de PVVIHS y otras), el ETPD, miembros de AAMAZ y la persona responsable de la intervención en la delegación de AeA de Andalucía, que se desplazó a la zona de intervención con esta finalidad. Para el abordaje de la promoción de la equidad de género se identificaron las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres y las niñas, priorizando el acceso al agua potable, así como su presencia y participación en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, promoviendo su empoderamiento a nivel individual y colectivo.

Este proceso participativo identificó los siguientes **componentes** de trabajo para ser abordados a través del proyecto FOGODE:

- Fortalecimiento de (i) las capacidades de incidencia de las OSC en las políticas de lucha contra la pobreza, articulando su participación en la planificación del desarrollo local, así como de (ii) las capacidades institucionales de las autoridades del gobierno distrital.
- Mejora de la gobernabilidad interna de las OSC, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la democracia interna.
- Creación de una PDSCO y de unos mecanismos de coordinación de esta con otros actores (gobierno distrital, la Plataforma Provincial, los CC de las comunidades, etc.).
- Fortalecimiento de organizaciones de mujeres y grupos de interés a nivel comunitario para promover su participación en los espacios de planificación del desarrollo local.
- Mejora del acceso al agua potable de las poblaciones beneficiarias.

Según el Censo de población de 2017, el **distrito de Eráti** cuenta con cerca de 380.000 habitantes. Con carácter general, el grado de cobertura de los servicios básicos es bastante bajo y su estado de mantenimiento y conservación insuficiente, debido a la falta de recursos para la realización de inversiones. El distrito se enfrenta cíclicamente a un gran problema de transporte en la época lluviosa, así como de pérdidas (parciales o totales) de infraestructuras. Según los datos del Perfil del distrito de Eráti (2014) esta zona presentó un incremento en el índice de pobreza, que llegó en ese año al 55%. Los principales desafíos del distrito siguen siendo los elevados índices de VIH, la escasa institucionalización de los partos, el débil nivel de industrialización, la débil provisión de bienes y servicios públicos básicos, falta de personal cualificado, así como los problemas ambientales derivados de la acción humana (deforestación, quemadas descontroladas).

A nivel gubernamental, la planificación estratégica es realizada por la SDPI que, a su vez, se apoya en los CC existentes a diferentes niveles: 6 CC de localidad, 3 CC de puesto administrativo y 1 CC distrital. Entre los principales instrumentos de planificación destacan el PEDD, el PESD, el CFMP o el PII.

Las instituciones de participación y consulta comunitaria existentes en el distrito de Eráti han sido vistas por la población como instancias politizadas y acaparadas por miembros del partido en el poder. De hecho, dichas instancias no contaban con una estructura fuerte y estable, y el desarrollo de los CC en la elaboración e implementación de los PED y los PESOD era todavía muy frágil e incipiente en el momento de la formulación, lo que conllevaba que fuera el ETPD el que, en muchos casos, asumiera la tarea de priorizar los proyectos a financiar.

A nivel nacional, en Mozambique se ha observado tradicionalmente un vínculo excesivamente estrecho entre el partido en el poder y las instituciones democráticas, dinámica que ha permeado a todos los niveles de la Administración (local, provincial y nacional). Esta situación ha impedido que se promoviera de manera decidida la participación, la inclusión y la igualdad de oportunidades, lo que ha conllevado una debilidad de los procesos de consolidación de la gobernabilidad democrática. A ello se suma la inexistencia de Comités de Desarrollo Comunitario en muchas comunidades del distrito, así como la escasez de ONG locales e internacionales que prioricen acciones de gobernabilidad democrática en el distrito.

Ante la constatación de esta situación, el proyecto FOGODE planteó un trabajo decidido orientado a revertir estas dinámicas a través del trabajo tanto con las autoridades distritales como con la sociedad civil organizada. Como elemento complementario, la intervención contempló un apoyo en la prestación de servicios públicos, concretamente relacionado con el acceso al agua potable en diferentes comunidades del distrito que no contaban con pozos de agua propios.

III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

A continuación, exponemos los principales aspectos metodológicos que han vertebrado el trabajo de evaluación, concentrándonos en los siguientes aspectos: principios metodológicos, enfoque evaluativo, técnicas empleadas y condicionantes del proceso de evaluación.

PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

Los principios básicos que han orientado el trabajo de evaluación han sido los siguientes:

Participación de actores

Un aspecto clave del proceso de evaluación ha sido la participación en la evaluación de todos los stakeholders o actores implicados. Ello ha supuesto abordar diferentes intereses, que aun siendo distintos son todos legítimos, respecto de la evaluación y sus resultados. Su participación y capacidad de propuesta legitima el ejercicio evaluativo e incrementa la apropiación de los resultados y recomendaciones de mejora.

Maximización de la utilidad social de la evaluación

En Avanzia creemos firmemente que tanto este proceso de evaluación como sus productos han de tener como característica esencial ser socialmente útiles. En concreto se espera, por una parte, que el trabajo aporte recomendaciones estratégicas y operativas sobre la gestión de AeA y su socio local, y por otra, que las lecciones aprendidas de esta experiencia puedan ser extrapoladas para alimentar otros proyectos.

Análisis consensuado de la información orientado al aprendizaje

El análisis de todos los datos recopilados se ha hecho de manera consensuada con AeA con una doble finalidad: (i) determinar si los supuestos en los que se basó el diseño y la formulación del proyecto han seguido siendo válidos a lo largo de la intervención y (ii) valorar los resultados, así como las razones (evaluación de procesos) de la eficacia lograda. El proceso de análisis de la información ha tratado de obtener aprendizajes extraídos de la experiencia, para que, por tanto, la evaluación funcione como un proceso formativo y reflexivo. Esto a su vez, tratará de ayudar a comprender las razones de los resultados alcanzados y explicar los avances logrados, identificar tanto las dificultades y desviaciones surgidas como los elementos facilitadores.

Rigurosidad en sistematización y recolección de datos

El equipo evaluador ha llevado a cabo un sistemático proceso de recopilación de la información de campo, basado en la exhaustiva revisión previa de la información disponible del proyecto, el análisis de la validez de los indicadores, la disponibilidad de las fuentes, el consenso de los criterios de evaluación y las herramientas de recolección de información en terreno, en función de los datos que se pretendía obtener.

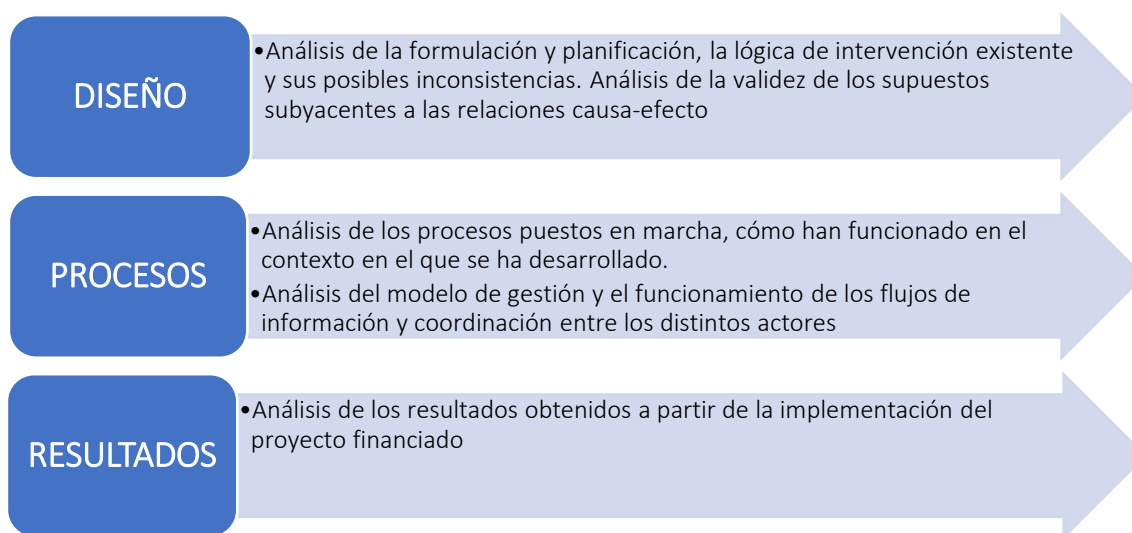
Triangulación de la información

Para garantizar la validez de la información recogida se ha utilizado la triangulación de la información, lo que ha permitido evitar posibles sesgos y alcanzar unos resultados fiables. El objetivo de este ejercicio es desarrollar una evaluación de calidad, que tenga como resultado un informe riguroso que analice el diseño, los procesos y los efectos del proyecto, de forma que sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones sean de utilidad para todos los actores involucrados.

ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque de evaluación utilizado es la **Teoría del Cambio con perspectiva sistémica**, ya que éste describe la forma en que el diseño y la implementación de cualquier intervención (un programa, una política, una estrategia o una organización) se traducen en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales. Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

La representación gráfica de este enfoque metodológico sería la siguiente:



Como ya se señaló en apartados anteriores, el objetivo general de la evaluación ha sido el de verificar el cumplimiento de los **criterios** de calidad de la cooperación andaluza y, en ese sentido, el equipo de Avanzia ha contemplado el análisis de los siguientes:

PERTINENCIA	COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD
EFICIENCIA	ENFOQUES TRANSVERSALES
EFICACIA	equidad de género
SOSTENIBILIDAD	protección del medioambiente
IMPACTO	fomento de la diversidad cultural
	apropiación y fortalecimiento institucional

Cabe, en este sentido, señalar que el análisis de la información recopilada por el equipo de Avanzia durante el proceso de evaluación permitió identificar la necesidad de realizar dos **ajustes** a la propuesta planteada por los TdR inicialmente propuestos:

- La inclusión de la *Pertinencia* como criterio de análisis, con el objetivo de indagar en los aspectos que fortalecen la intervención en términos de la correspondencia entre su diseño y las necesidades/demandas recogidas en el momento de la formulación.
- La consideración de la *Apropiación y Fortalecimiento Institucional* como un criterio de análisis dentro del apartado de Enfoques Transversales, teniendo en cuenta que la intervención (en su conjunto) aborda esta temática y por ello pierde sentido el análisis específico de este criterio al contemplarse sus hallazgos en el resto de criterios analizados.

TÉCNICAS EMPLEADAS

Para poder comprender los factores que han facilitado o no el logro de los resultados planificados, resulta necesario adoptar un enfoque metodológico que permita a las partes interesadas reflejar sus puntos de vista. Para ello, el equipo evaluador ha utilizado distintos métodos que combinados permiten explicar los hallazgos encontrados, responder a las preguntas de evaluación, y validar la información recogida a través del análisis cruzado (triangulación) de esos datos obtenidos.

Para la recolección de información se desarrolló una **técnica mixta (métodos cuantitativos y métodos cualitativos)** que permitió profundizar en las distintas dimensiones del proyecto FOGODE y explicar los procesos de cambio generados con la intervención. En ese sentido, las herramientas que se utilizaron fueron las siguientes:

Análisis documental

La documentación facilitada tanto por AeA como por AAMAZ fue extensa y dio cuenta de las acciones desarrolladas en el marco del proyecto. El estudio de estas fuentes ha sido útil para establecer el marco teórico del proyecto y, posteriormente, poder contrastar los planteamientos de partida con los datos primarios recabados como resultado del proceso evaluativo.

La información recopilada fue la siguiente:

- Formulación inicial del proyecto (técnica y económica)
- Modificaciones posteriores (presupuestarias y de cronograma)
- Informe de Seguimiento Intermedio del proyecto (técnico y económico)
- Informe Final del proyecto (técnico)
- Fuentes de Verificación de los diferentes indicadores planteados

Entrevistas semiestructuradas

Su objetivo fue recabar información sobre la percepción y valoración de los grupos meta e informantes clave sobre la intervención desarrollada. Para cada uno de los informantes clave se diseñó un guion de entrevista que respondía a las necesidades informativas para cada caso.

Grupos focales / Entrevistas grupales

Esta herramienta se utilizó con la finalidad de recoger información cualitativa de los distintos grupos beneficiarios directos. Para poder extraer una información útil y pertinente, se diseñó una metodología que favoreciera la participación libre y voluntaria de los diferentes informantes clave convocados en estos espacios. Estas reuniones se desarrollaron en un clima cálido y lúdico, propicio para la reflexión colectiva sobre las diferentes dimensiones del proyecto. También representaron una oportunidad para que los diferentes actores involucrados y grupos de beneficiarios se relacionen e intercambien ideas, lleguen a acuerdos e incluso se genere entre ellos cierta identidad grupal.

Observación en el terreno

El desplazamiento del equipo de Avanzia a Mozambique (con visitas a Maputo, Pemba y Nampula) permitió observar directamente el efecto de las acciones desarrolladas en el marco del proyecto a fin de valorar directamente los logros, dificultades y otros aspectos que aporten al proceso de evaluación y que sólo se perciben a través de la observación “in situ”.

Reunión de devolución

Al finalizar el trabajo de campo en Mozambique se llevó a cabo una reunión con AeA con la finalidad de generar un espacio de reflexión y aprendizaje. En dicho encuentro se presentaron los resultados preliminares y los hallazgos previos una vez finalizado el trabajo en terreno, lo que permitió no solo profundizar en los procesos y estrategias utilizadas, sino también identificar dificultades y limitaciones, así como iniciar la reflexión sobre las posibles lecciones aprendidas que la evaluación ponga de manifiesto.

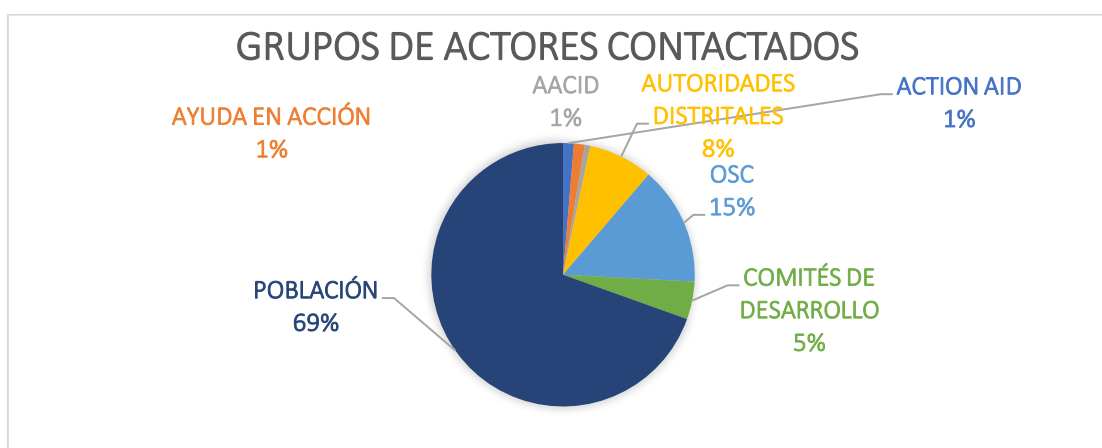
DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

La visita del equipo de Avanzia a Mozambique tuvo lugar entre el 8 y el 15 de noviembre de 2019. Gracias al contacto previo y a la convocatoria que realizó el equipo de AeA y AAMAZ se logró la participación de un total de **151 personas** (81 hombres y 70 mujeres). El resumen del levantamiento de información en la zona de intervención es el siguiente:

- 6 entrevistas individuales
- 9 entrevistas grupales
- Encuentros desarrollados en diferentes ubicaciones geográficas:
 - Maputo
 - Pemba
 - Namapa
 - comunidades de Nanthotho y Chacas.
- 7 grupos de interés/actores contactados, según la siguiente distribución
 - por número de personas participantes de cada grupo

ACTION AID	AYUDA EN ACCIÓN	AACID	AUTORIDADES DISTRITALES	OSC	COMITÉS DE DESARROLLO	POBLACIÓN
2	2	1	12	22	7	105

- por porcentaje respecto del total de personas contactadas:



CONDICIONANTES DE LA EVALUACIÓN

El apoyo y la excelente predisposición de las personas e instituciones/instancias implicadas en el proyecto evaluado (tanto en España como en Mozambique) facilitó y enriqueció todo el proceso de evaluación tanto en la fase de gabinete como durante el levantamiento de información en terreno.

En todo proceso de características similares a esta evaluación se pueden plantear incidencias que, en cierta medida, pueden condicionar la interpretación y sistematización de los datos durante la fase de análisis. En el caso de la presente evaluación, dichos limitantes (que enumeramos a continuación) no constituyeron ninguna limitación para la evaluación, gracias al apoyo decidido de los equipos de AeA y AAMAZ para que dichos elementos no supusieran un obstáculo para la recogida y tratamiento de la información:

- Identificación y contacto previo (convocatoria) con los informadores clave. Cabe señalar varios aspectos:
 - La identificación de los actores clave que debían ser contactados durante la fase de trabajo de campo resultó completa. Las personas/instancias detectadas inicialmente eran las pertinentes por la relevancia de su participación en el proyecto. No se dieron, en consecuencia, lagunas informativas como resultado de la no inclusión de stakeholders.
 - La convocatoria previa a los/as informantes clave constituía un elemento clave para asegurar la viabilidad de la agenda de contactos prevista durante la visita a terreno. En ese sentido, la implicación del equipo de AeA y AAMAZ en las semanas y días previos al trabajo de campo resultó decisivo para convocar a todas las personas/instancias identificadas.
 - La agenda de trabajo que se definió para el trabajo de campo se pudo desarrollar en su práctica totalidad. En aquellos casos donde, por falta de disponibilidad de última hora, no se pudo desarrollar la técnica prevista en la fecha u hora establecida, se buscaron alternativas (entrevista vía video conferencia o ajuste de horarios) que permitieron realizar los encuentros necesarios.
- Existencia de un idioma local (macúa). El equipo de Avanzia cuenta con las capacidades de comunicación necesarias en los idiomas previstos en la evaluación (español y portugués). No obstante, en la zona de intervención el grupo étnico predominante es el macúa, que cuenta con una lengua propia utilizada de manera extensa, principalmente en las comunidades de intervención (donde, de hecho, es mayor el número de personas con mejores habilidades comunicacionales en macúa que en portugués). Haber contado con el acompañamiento de la persona que asumió la coordinación técnica del proyecto durante el último año y cierre (originario de la zona y macúa-hablante) fue, pues, un elemento que ayudó decididamente a que la interlocución con los diferentes grupos de interés pudiera desarrollarse de manera fluida, desarrollando labores de traducción cuando fue necesario.
- Dificultad de acceso a las comunidades de intervención. Las comunidades beneficiadas por la construcción de los pozos de agua se encuentran ubicadas en lugares de difícil acceso: vías en mal estado, únicamente transitables por vehículos con tracción, inexistencia de servicios de transporte público y/o privado, etc. En consecuencia, haber contado con el apoyo de AeA y AAMAZ, facilitando al equipo consultor un vehículo (el adquirido en el marco del proyecto FOGODE) y un motorista conocedor de la ubicación de las comunidades fue un elemento decisivo para que el contacto con dichas comunidades fuera posible.

IV. ANALISIS Y CONCLUSIONES POR CRITERIOS DE EVALUACION

PERTINENCIA

Respecto a la política de cooperación de la AACID

Mozambique es un país prioritario para la AACID, donde desarrolla programas de cooperación bilateral directa en las provincias de Maputo y Cabo Delgado. No obstante, el trabajo sostenido de diferentes ONG con presencia en Andalucía (como AeA y otras) conllevó que la AACID financiara también intervenciones de dichas entidades en otras provincias como Gaza o Nampula (es el caso, por ejemplo, del proyecto FOGODE).

En sus intervenciones de cooperación directa, la AACID ha concentrado sus esfuerzos en programas de apoyo al proceso de descentralización, con acciones dirigidas a la gobernabilidad, el desarrollo rural y el fortalecimiento institucional, incorporando el género desde una mirada transversal. Por todo ello, las líneas de trabajo planteadas en el proyecto FOGODE se consideran pertinentes en términos de alineación y complementariedad.

En términos estratégicos, el PACODE vigente en el momento de presentación del proyecto para su financiación por parte de la AACID fue el correspondiente al período 2008-2011. Tras la aprobación de dicho documento, la Agencia concretó y adaptó a cada contexto los objetivos, principios y prioridades establecidos en dicho Plan y, en consecuencia, elaboró un Programa Operativo para cada uno de los países priorizados. En el caso de Mozambique, dicho Programa tuvo un alcance temporal limitado (2009-2011), tras el cual no ha habido un nuevo esfuerzo estratégico focalizado en Mozambique.

A pesar de ello, las líneas de acción desarrolladas desde el proyecto FOGODE tomaron como referencia ambos documentos y lograron establecer un elevado grado de correlación con los ejes de trabajo y las prioridades señaladas por la AACID en dichos planes. Concretamente, en lo que tiene que ver con la Línea Prioritaria 2: "Fortalecimiento de las Estructuras Democráticas y de la Sociedad Civil y de sus Organizaciones, apoyando especialmente a las más próximas a la Ciudadanía".

Respecto a la estrategia de trabajo de AeA y de AAMAZ

En el momento de la identificación y formulación del proyecto FOGODE (y hasta 2016) toda la intervención de AeA en Mozambique se canalizaba a través de AAMAZ. La experiencia de trabajo en los años previos entre ambas ONG hizo que se pusieran en marcha diferentes intervenciones en Eráti, como el PSE (donde se fortalecieron infraestructuras y servicios de salud, pero también se impulsaron OSC relacionadas con el sector salud) o el REPE (que promovió alternativas económicas en asociaciones de mujeres con un enfoque agroecológico), así como también diferentes Convenios AECID de fortalecimiento de la gobernabilidad democrática (convocatorias 2006 y 2010).

La idea inicial cuando se formuló el proyecto FOGODE era la de simultanear en el tiempo varias de las intervenciones señaladas, para contribuir a maximizar los resultados y generar una dinámica de aprendizaje mutuo entre los diferentes proyectos (compartiendo recursos, equipos y grupos de interés). Sin embargo, el retraso considerable en el inicio del proyecto FOGODE conllevó que ya no se pudieran simultanear las intervenciones, que ya habían finalizado cuando la AACID validó la fecha de inicio.

En el caso de AAMAZ, la formulación del proyecto FOGODE se enmarcaba claramente dentro de su Plan Estratégico 2012-2017, concretamente en su prioridad estratégica “Democracia participativa y acceso a derechos y a servicios básicos”. Esta estrategia, a su vez, se vio complementada con un Programa específico que, para el ámbito de la gobernabilidad, se planteó como objetivo que la población de 13 distritos del país (entre ellos, Erátí) viera incrementada su capacidad de participación en la toma de decisiones y su acceso a servicios públicos de calidad.

No obstante, AAMAZ no contaba con un PLD específico en el distrito de Erátí. La pertinencia de la propuesta, en este sentido, estuvo vinculada a un deseo explícito de la entidad (apoyado desde AeA) para poner en marcha un PLD en dicho distrito y, de esa manera, plantear una estrategia más a largo plazo donde vincular acciones y presupuestos para garantizar la ejecución de diferentes intervenciones. En el momento de realizar la presente evaluación, AAMAZ aún no ha concretado esta voluntad y no parecen darse los elementos necesarios para que la misma sea una realidad.

Respecto de las necesidades detectadas en el distrito de Erátí (titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones)

La formulación del proyecto FOGODE encuentra un elemento relevante de anclaje en términos de pertinencia en la LOLE, normativa que regula el proceso de descentralización política y que constituye el paraguas normativo necesario para sustentar el desarrollo de intervenciones como la que es objeto de esta evaluación. Este marco legal a nivel nacional (complementado por instrumentos como el PARP o el PES) pretende reforzar la autogestión a nivel comunitario, promoviendo la implicación y la participación de las comunidades a nivel de base, lo que incluye necesariamente el fortalecimiento de las capacidades técnicas, humanas y materiales para la participación ciudadana a través de diferentes instrumentos.

En ese sentido, la LOLE prevé cuáles son los mecanismos de participación popular y de articulación con la sociedad civil para la gobernabilidad en los 4 niveles de la Administración (provincia, distrito, puesto administrativo y localidad). A pesar de esta definición normativa de espacios, una propuesta como la planteada por el proyecto FOGODE viene a reforzar (i) que los mismos sean efectivamente ocupados por los OSC y (ii) que las autoridades tomen consciencia de la necesidad de abrir los mismos a la participación real y efectiva de la población organizada.

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de identificación y de formulación del proyecto se basó en la consulta previa con todos los actores implicados (ciudadanía organizada y autoridades distritales) y, como consecuencia de esta participación, el equipo evaluador ha podido constatar que dichos grupos de interés consideran que la formulación respondió adecuadamente a las problemáticas que enfrentaba el distrito y que se contó con la opinión de todas las partes involucradas en todo momento para identificar prioridades y líneas de trabajo.

Cabe señalar, en este punto, que en el momento de formulación del proyecto se quiso también aprovechar la aprobación en Mozambique de un “Fondo de Desarrollo Distrital” (denominado “Fondo de los 7 millones” por el presupuesto en meticáis que contemplaba) y que generó muchas expectativas para que la sociedad civil presentara propuestas. No obstante, y por diferentes circunstancias, esta iniciativa se diluyó y por tanto el proyecto evaluado no contó con ese elemento adicional que garantizara la pertinencia de la propuesta (si bien no afectó al desarrollo de las acciones programadas).

La elevada pertinencia de la propuesta presentada en 2013 a la AACID queda patente, además, si se evidencia cómo la misma seguía estando vigente tres años después de la formulación. Y es

que, como consecuencia de la recepción tardía de los fondos, el proyecto inició en septiembre de 2016 (y no en enero de 2014, como estaba previsto). No obstante, a pesar del tiempo transcurrido, la problemática identificada seguía presentando los mismos rasgos y los objetivos diseñados seguían siendo pertinentes.

Consideración aparte merece la incorporación del resultado relacionado con la construcción de 6 pozos de agua en la formulación inicial. Una lectura rápida de la matriz de planificación podría transmitir la percepción de que este componente del proyecto no resultaba pertinente o, en cualquier caso, no guardaba coherencia con el resto de resultados planteados con la intervención. En ese sentido, el equipo evaluador ha comprobado cómo, lejos de confirmar esta percepción, ha constatado un elevado grado de pertinencia en esta estrategia.

La incorporación de la construcción de pozos de agua en diferentes comunidades estaba justificada por la percepción de que podía contribuir a las siguientes mejoras en el distrito:

- *Mejora en la visión de las comunidades acerca de la “tangibilidad” del apoyo externo.* En un proyecto cuyas herramientas principales eran las de formación y sensibilización se consideró oportuno complementar esos ejes con una inversión específica para la mejora de la infraestructura existente en el distrito. En ese sentido, en el proceso de formulación se consideró de especial relevancia mejorar la salud en las comunidades y, específicamente, el acceso a fuentes de agua.
- *Mejora en la visión de las comunidades acerca de la labor de gobierno en términos de ayuda externa.* La inclusión de este componente reforzó en la población la idea de que el gobierno distrital contaba con socios importantes que traían inversión al distrito para la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable.
- *Mejora en la capacidad de acceso y provisión de un servicio social básico como es el agua.* Se trató, en definitiva, que las autoridades gubernamentales no dejaran de atender esta necesidad.
- *Mejora en la participación de las comunidades en sus propios procesos de autogestión.* Este componente permitió trabajar con diferentes grupos de interés (Comités de gestión de pozos, Comités de Salud, etc.) que resultaban actores clave para el proceso de fortalecimiento de la gobernabilidad que se pretendía impulsar con el proyecto.
- *Mejora en la escalabilidad de las demandas ciudadanas.* El proyecto promovió la conformación de Comités compuestos por personas locales (sobre todo mujeres), con lo cual se hizo más fácil para ellas compartir inquietudes, así como canalizar necesidades y demandas en otros espacios. El hecho de que haya integrantes de los Comités de Agua que también participan en los CC facilita que las demandas de las comunidades puedan escalar con mayor facilidad.
- *Mejora en las condiciones de vida de las mujeres de las comunidades.* En aquellas comunidades donde no existen pozos de agua propios las mujeres debían destinar una parte muy importante de su jornada diaria a la recolección de agua en los pozos más próximos. La construcción de pozos en las comunidades les permitió tener más tiempo para participar en acciones de fortalecimiento de la sociedad civil en las que, de otra manera, hubiera sido imposible que se hubieran involucrado.

CONCLUSIONES PERTINENCIA

- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de pertinencia respecto de la política de cooperación de la AACID. Si bien a nivel geográfico la zona de intervención no está priorizada por la cooperación andaluza, en términos sectoriales existe un adecuado encaje y complementariedad entre las acciones planteadas desde la AACID a través de las iniciativas de cooperación bilateral directa e iniciativas como FOGODE.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de pertinencia respecto de la estrategia de trabajo desarrollada hasta el momento entre las dos ONG involucradas en la intervención. Si bien AAMAZ no cuenta con un PLD específico para el distrito de Eráti, la trayectoria de trabajo conjunta de AeA y AAMAZ encontró de manera lógica su corolario en el proyecto FOGODE, que trató de aprovechar (i) la sinergia existente entre ambas ONG al compartir el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática como un eje de trabajo priorizado y (ii) la experiencia de intervenciones anteriores en el distrito (y en distritos y provincias limítrofes), recogiendo lecciones aprendidas y metodologías de trabajo que resultaron muy útiles durante la formulación y en el proceso de implementación.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de pertinencia respecto de la problemática identificada en el país, en la provincia y concretamente en el distrito de Eráti. La intervención se formuló de una manera sólida (i) por la participación efectiva de diferentes grupos de interés, que fueron capaces de identificar necesidades clave en términos de fortalecimiento de la gobernabilidad y (ii) por el acertado diseño de líneas de trabajo que abarcaban a múltiples stakeholders (autoridades distritales y OSC), definiendo acciones para cada grupo, pero también algunas conjuntas destinadas a favorecer un mayor diálogo entre las partes. La inclusión del componente de los pozos de agua resulta también pertinente, habida cuenta de su encaje con el resto de resultados del proyecto (con los cuales se complementaba de manera natural, aunque a priori pudiera no parecerlo).

EFICIENCIA

En el análisis de la eficiencia, el equipo evaluador ha tratado de constatar cuál ha sido la relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos (humanos y económicos) destinados y hasta qué punto los resultados conseguidos justifican la utilización de dichos recursos puestos a disposición de los proyectos. Al respecto, cabe señalar los siguientes aspectos:

Modificaciones sobre la formulación inicial

Mientras que en la formulación presentada a la AACID se contemplaba como fecha de inicio el 1 de enero de 2014, finalmente el proyecto no arrancó hasta el 1 de septiembre de 2016. Este considerable retraso (de casi 3 años) en el arranque del proyecto provocó la necesidad de realizar varias modificaciones sobre el proyecto inicialmente previsto. Una vez que los fondos fueron librados por parte de la AACID, el equipo de AAMAZ se desplazó a Eráti y explicó las razones del retraso. Al respecto, cabe señalar los siguientes aspectos:

- Los grupos de interés involucrados en la fase de formulación no percibieron de manera negativa el retraso. El equipo evaluador ha podido constatar que existe una enorme flexibilidad y capacidad de empatía con las agencias internacionales, derivadas probablemente de la existencia de varias pautas socioculturales propias de la sociedad mozambiqueña
- La AACID abrió la posibilidad de realizar ajustes sobre la programación inicial debido al considerable lapso de tiempo transcurrido desde la formulación de la propuesta.
- Existe una duda razonable sobre si todas las partes involucradas en la intervención tuvieron el mismo acceso a cuáles fueron las razones que motivaron el retraso. Algunos informantes clave señalaron como motivo la situación de crisis económica en España, cuando en realidad el retraso fue consecuencia de la necesidad de culminar con el cierre administrativo (justificaciones finales) de ciertos proyectos financiados por la AACID a AeA en otras convocatorias.

En consecuencia, y durante el desarrollo del proyecto FOGODE, se solicitó a la AACID autorización para realizar diversas modificaciones:

- *Presupuestarias*. Derivadas del ahorro generado por la anulación del alquiler de la oficina que estaba previsto (y su sustitución por una remodelación y adaptación del espacio de trabajo de una asociación que formaba parte de la PSCO), así como de la necesidad de recalcular determinados costes por la subida del precio del combustible (que en 2013 estaba subsidiado) o para la realización de determinadas actividades.
- *Temporales*. Derivadas de la necesidad de ajustar el cronograma para realizar algunas actividades y garantizar el cierre del proyecto, así como para la entrega de los informes de justificación (tanto del intermedio como del final).
- *De actividades*. Derivadas de la necesidad de cambiar la ubicación de uno de los pozos de agua a otra comunidad (dentro del mismo distrito) ya que, en el tiempo transcurrido entre 2013 y 2016 una de las comunidades beneficiarias ya contaba con un pozo de agua.

Implementación de mecanismos de seguimiento y monitoreo

AeA y AAMAZ empiezan a colaborar en 1996, cuando AAMAZ abrió el PLD de Marracuene (en la provincia de Maputo) y AeA ayudó con los primeros padrinos en la zona. El consorcio entre ambas ONG se basa en el establecimiento de funciones diferenciadas para cada entidad: mientras que AeA actúa como interlocutor con el donante y contribuye al seguimiento técnico y financiero de

los proyectos (incluyendo procedimientos y justificación), AAMAZ ha ejercido el rol de la implementación de los proyectos, pero también del seguimiento y la elaboración de los informes técnicos y económicos. La relación entre ambas ONG es muy fluida y ha sido muy intensa a lo largo del tiempo, y no sólo con la delegación de AeA en Andalucía sino también con otras delegaciones (por la gestión de fondos de otras comunidades autónomas, como la de Valencia para el PSE) y con la sede central en Madrid.

A partir de que AeA se instala en Mozambique en 2016 la relación se ha vuelto más próxima. Se da, además, la circunstancia de que el actual representante país de AeA en Mozambique era la persona responsable del seguimiento de los proyectos financiados por la AACID desde Sevilla, cuestión que sin duda ha contribuido a que se tenga un conocimiento más profundo sobre la realidad del proyecto objeto de la presente evaluación.

En términos de eficiencia, es oportuno señalar cuáles han sido los principales elementos que han constituido el sistema de seguimiento y monitoreo del proyecto FOGODE, para comprender en qué medida se han establecido mecanismos que contribuyeran a garantizar la eficiencia en las acciones desarrolladas.

- *Proceso de inducción.* Con carácter general, el esquema de trabajo de AeA y AAMAZ establecía un proceso de “inducción” como primer paso al inicio de cada proyecto. Este proceso implicaba en primer lugar a ambas ONG con el objetivo de identificar la normativa relativa al donante y establecer los mecanismos de seguimiento; en segundo lugar, se promovieron reuniones con representantes de autoridades y de población, para explicar el proyecto y definir los roles que se esperan de cada actor.
- *Visitas de seguimiento.* Se estableció una dinámica de visitas por parte de ambas ONG: (i) desde la oficina central de AAMAZ en Maputo se calendarizó un total de 2 visitas por año, pero finalmente el seguimiento fue mayor ya que, en aras de promover la eficiencia, se aprovechaban las visitas de seguimiento al proyecto de Chiúre para comprobar también la marcha del proyecto FOGODE (con lo que el número de visitas de seguimiento fue de 6, en lugar de las 4 previstas); (ii) desde la oficina central de AeA en Madrid también se llevaron a cabo varias visitas de seguimiento a Eráti durante la implementación de la intervención.
- *Metodología propia de seguimiento.* Para el monitoreo del proyecto, AAMAZ implementó una metodología propia llamada PRRP (Proceso de Revisión y Reflexión Participativa), a través de la cual se iba analizando la planificación y la consecución real de los resultados, con el objetivo de extraer lecciones aprendidas e identificar posibles modificaciones. Esta metodología, además, se vio acompañada en la práctica de una comunicación fluida con el equipo localizado en Eráti, que aumentó su motivación al sentir el acompañamiento desde Maputo.

Relación entre costes y resultados alcanzados

Desde la perspectiva de los recursos económicos usados, se han respetado los presupuestos previstos en la propuesta inicial (al margen de los ajustes ya reseñados). Los gastos totales del proyecto ascendieron 301.803,00 € para beneficiar a una población total estimada en 10.720 personas (de las cuales el 50% fueron mujeres), lo que supone una inversión de aproximadamente 27,5 € por persona. Mención aparte merece la inversión relativa a la construcción de los pozos de agua, cuyo impacto fue múltiple: (i) por la positiva valoración que de este componente tuvieron tanto las autoridades distritales como la población de las comunidades beneficiarias, (ii) por la significativa mejora en las condiciones de vida de las mujeres

de dichas comunidades, así como también (iii) por la considerable mejora de las condiciones de higiene y saneamiento de las comunidades beneficiarias.

En relación con la previsión de los RRHH dedicados al proyecto, la asignación de personal para la ejecución de las diferentes actividades se considera razonable. El trabajo permanente en el distrito de Eráti de una persona responsable técnica del proyecto y de una persona responsable de la logística permitió cubrir de manera satisfactoria la zona geográfica del proyecto, que era bastante amplia y con evidentes dificultades para la comunicación por la dispersión de las comunidades beneficiarias.

Al respecto de los RRHH, merece la pena señalar la incidencia relativa al cambio en la figura de la coordinación del proyecto. El descubrimiento por parte de AAMAZ de una acción ilícita (de carácter interno) desarrollada por el personal contratado para la implementación del proyecto en Eráti (concretamente la coordinación técnica, la persona responsable de la limpieza y la persona responsable de la seguridad) provocaron la salida de dichas personas y la necesidad de contar con una nueva figura de coordinación técnica en el distrito. La decisión tomada en ese momento también buscó garantizar unos estándares adecuados de eficiencia en el marco del proyecto, razón por la cual se decidió asignar el seguimiento del proyecto FOGODE a la persona que había coordinado el proyecto de post-emergencia en Chiúre. En el momento en que se produce la salida del anterior equipo, dicho proyecto se encontraba en fase de cierre y se consideró que se daban los elementos necesarios para que dicha persona pudiera asumir ambos proyectos simultáneamente (con carácter transitorio) para poder coordinar después el FOGODE en su fase de cierre. Esta decisión se basó en varios motivos: (i) esta persona había trabajado en proyectos anteriores tanto con otras ONG como con la propia AAMAZ (concretamente con el PSE, muy ligado además a varios componentes contemplados en el proyecto FOGODE); (ii) esta persona conocía la realidad de la región por ser originario de Nampula y, además, hablar macúa, lo que resultó ser un elemento de gran trascendencia para la interlocución con varios grupos de interés y (iii) esta persona conocía el desarrollo del proyecto FOGODE al haber tenido una comunicación muy fluida con el coordinador del proyecto saliente; ambas personas estaban en contacto continuo y tenían información de ambos proyectos porque el seguimiento desde Maputo era conjunto para las dos intervenciones.

En términos de eficiencia, destaca también el esfuerzo realizado por AAMAZ para aprovechar las oportunidades de sinergias con otras intervenciones. Por un lado, aquellas generadas por el proyecto que se estaba implementando paralelamente en el distrito de Chiúre (de asistencia a las víctimas del ciclón Kenneth), lo que permitió reforzar las visitas de seguimiento al proyecto y generar además transferencia de know-how entre ambas intervenciones. Por otro lado, aquellas generadas por la construcción de una oficina en Eráti como sede de una de las OSC fortalecidas en el marco del PSE; de esta manera, la previsión inicial de alquilar una oficina en Namapa para la gestión del proyecto se sustituyó por la remodelación de dicha sede con el objetivo de que se pudiera compartir dicho espacio de trabajo con la OSC en cuestión; esta decisión contribuyó, en definitiva, a generar un ahorro presupuestario que redundó positivamente en la eficiencia del proyecto.

CONCLUSIONES EFICIENCIA

- ✓ El proyecto empezó a implementarse casi 3 años después de la fecha de inicio prevista. Esta circunstancia (consecuencia del retraso de la AACID y de AeA a la hora de cerrar administrativamente la justificación de otras subvenciones concedidas con anterioridad) supuso un riesgo específico en términos de eficiencia, ya que la estrategia de trabajo definida en la fase de formulación podría haber quedado obsoleta.
- ✓ A pesar de este retraso inicial, el proyecto presenta un elevado grado de eficiencia en lo que respecta al cumplimiento de la planificación inicial. Aunque fue necesario realizar ciertos ajustes presupuestarios y de cronograma, todos ellos fueron debidamente argumentados, resueltos positivamente desde la AACID e implementados de forma correcta.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de eficiencia en relación con el uso de los recursos económicos. Varios ajustes realizados en el marco de la intervención fueron realizados, de hecho, con el objetivo de promover una mayor eficiencia en el uso de los recursos económicos: el uso de la sede de una de las OSC como oficina del proyecto para ahorrar fondos, la contratación de una persona conocedora de la región y del proyecto tras la salida imprevista del coordinador responsable de la ejecución del primer año de la intervención, el aprovechamiento de la visita de seguimiento al proyecto de Chiúre para realizar el seguimiento del proyecto de Eráti, etc.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de eficiencia en relación con el sistema de seguimiento y monitoreo establecido por AAMAZ y AeA. Los mecanismos definidos promovieron una comunicación sistemática y fluida entre todas las personas involucradas orientada a la consecución de los resultados y al uso racional y eficiente de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto.

EFICACIA

La implementación de las diferentes estrategias de acción contempladas en la formulación inicial permitió alcanzar la totalidad de los resultados planteados e incluso superar con creces muchos de los valores previstos en los indicadores diseñados para cada resultado.

Con el objetivo de no ser redundantes con la información contemplada en el Informe Final de justificación presentado a la AACID con motivo del cierre del proyecto, en las siguientes tablas presentamos un resumen del grado de consecución de los indicadores previstos en la formulación, estructurados según los resultados planteados inicialmente.

OE	Articular y fortalecer la participación de la Sociedad Civil organizada en los procesos de Gobernabilidad Democrática a nivel Distrital, promoviendo el empoderamiento de sus organizaciones y la adquisición de capacidades institucionales.				
	INDICADOR	VALORES			%
INICIAL		ESPERADO	ALCANZADO		
	N.º de OSC del Distrito de Eráti con capacidad de incidencia en Políticas Públicas de Desarrollo local, desarrollando acciones concretas.	7	43	44	102%
	El Distrito de Eráti cuenta con PDL enfocados a las necesidades e intereses de las comunidades, con énfasis en los grupos en situación de mayor vulnerabilidad (mujeres, niñas y PVVIHS).	2	6	6	100%
	Organizaciones de mujeres participando activamente en los procesos de toma de decisiones a nivel local, a través de la PDSCO y los CLD.	0	4	11	275%
<p>El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, dos consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se ha podido contrastar documentalmente la inclusión de las necesidades de las comunidades en los PDL al no contar con dichos documentos estratégicos. No obstante, se ha podido evidenciar la inclusión de dichas demandas en el PESOD y en el PEDD, así como también se ha confirmado por parte de las fuentes consultadas. El trabajo de levantamiento de necesidades por parte del ETPD (que se reunió con los diferentes grupos de interés así como con la PDSCO) en las diferentes comunidades fue un factor clave para la incorporación de estas necesidades en la planificación distrital. Se valora muy positivamente el incremento sustantivo del número de OSC de mujeres que participan activamente en los mecanismos de participación distrital. 					
R1	Sociedad Civil organizada participando en los procesos de Gobernabilidad Democrática, contando con espacios formales de participación articulados con las instituciones públicas				
INDICADOR	VALORES			%	
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO		
	N.º de OSC con representación formal en la PDSCO	0	15	20	133%
	N.º de propuestas presentadas por las OSC sometidas a discusión en los CC y el Observatorio de Desarrollo.	0	15	15	100%
	N.º de encuentros celebrados entre representantes de la PDSCO con los CC de las Comunidades.	0	12	12	100%
	N.º de propuestas presentadas por las Asociaciones de Mujeres y los Comités de Niñas sometidas a discusión en los CC y el Observatorio de Desarrollo.	0	7	8	114%
	Participantes en los procesos de planificación del Desarrollo Local Distrital.	0	4.700	4.327	92%
	Incremento de las OSC adscritas a la PDSCO desde su creación hasta la finalización del proyecto.	0	5	10	200%
<p>El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, una consideración:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se valora muy positivamente el incremento sustantivo de las OSC que se han integrado a la PDSCO, lo que constata no sólo la validez de la propuesta sino también su actual capacidad para aglutinar intereses muy diversos y canalizar las demandas hacia las instituciones responsables de la definición de las estrategias de desarrollo a nivel distrital. 					

INDICADOR	VALORES			%
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO	
R2 Fortalecidas las capacidades de las OSC para su participación en los procesos de Gobernabilidad Democrática, contando con conocimientos y herramientas concretas de seguimiento y evaluación de los servicios públicos.				
N.º de acciones de capacitación, evaluación e intercambio de experiencias sobre gobernabilidad democrática realizadas en el proyecto.	0	10	12	120%
OSC formadas en seguimiento y evaluación de servicios públicos, y dotadas con herramientas específicas para ello (tarjeta de puntuación comunitaria y sistema de rastreo de gastos públicos)	0	15	18	120%
Servicios Públicos (se priorizarán Agua, Educación y Salud) evaluados por las OSC a través de las herramientas de puntuación comunitaria y de rastreo de gastos públicos.	0	5	6	120%
El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, una consideración: <ul style="list-style-type: none"> Se valora muy positivamente el incremento en el grado de consecución de estos indicadores, al tratarse de un resultado clave para la mejora de las capacidades de las OSC para ejercer su rol de veeduría ciudadana. 				
R3 Fortalecidas las capacidades del Gobierno Distrital, con énfasis en los instrumentos de participación de la sociedad civil y la promoción de la Equidad de Género.				
INDICADOR	VALORES			%
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO	
El ETPD y la USMAS del Gobierno Distrital cuentan con un diagnóstico de capacidades de sus técnicos.	0	1	1	100%
Jornadas formativas (2) realizadas con el ETPD y la USMAS, en base al diagnóstico de capacidades y con énfasis en los instrumentos legales para la participación de la sociedad civil y la promoción de la equidad de género.	0	2	2	100%
Reactivación del CTDG de Eráti.	0	1	1	100%
El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, una consideración: <ul style="list-style-type: none"> Si bien se ha evidenciado la reactivación del CTDG, compuesto por 10 miembros de diferentes instancias del gobierno distrital (que recibieron capacitaciones específicas y que participaron en diferentes espacios en el marco del proyecto), en la práctica no está funcionando de una manera regular ni cuentan con una voluntad específica de mejora para que dicha reactivación suponga el ejercicio efectivo del rol específico que tienen asignado para la mejora de la planificación distrital en términos de género. 				
R4 Planes y presupuestos de Desarrollo local Distrital sensibles al género, con acciones específicas dirigidas a los grupos en situación de mayor vulnerabilidad (mujeres, niñas y PVVIHS).				
INDICADOR	VALORES			%
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO	
N.º de PDL sensibles al Género y con acciones específicas dirigidas a mujeres, niñas y PVVIHS.	0	6	6	100%
Informes realizados por organizaciones de mujeres y comités de niñas con propuestas a favor de sus necesidades e intereses.	0	4	4	100%
El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, una consideración: <ul style="list-style-type: none"> Como ya se señaló, no se ha podido contrastar documentalmente la inclusión de las necesidades de las comunidades en los PDL al no contar con dichos documentos estratégicos. No obstante, se ha podido evidenciar la inclusión de dichas demandas en el PESOD y en el PEDD, así como también se ha confirmado por parte de las fuentes consultadas. 				

INDICADOR	VALORES			%
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO	
6 pozos construidos en las 6 comunidades de intervención (1 por comunidad).	0	6	6	100%
Capacitación / dotación de Comités de Agua de 6 comunidades.	0	6	17	283%
<p>El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, dos consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La previsión inicial era la de instalar un total de 6 pozos de agua, pero en la práctica fueron 7 los construidos. En uno de los pozos el agua no estaba en condiciones para ser consumida y se procedió a buscar el emplazamiento en otra comunidad para poder alcanzar el objetivo previsto; no obstante, al poco tiempo se identificó que el problema era sólo de limpieza de la canalización, por lo que, un tiempo después, se pudo comprobar que el agua podía ser consumida. • La previsión inicial era la de conformar y fortalecer los Comités de Agua de aquellas comunidades donde se instalaron los 6 nuevos pozos. En la práctica, el proyecto tuvo la capacidad de asumir también la revitalizar otros Comités existentes en otras comunidades, dotándoles de las capacidades necesarias para la gestión y el mantenimiento de los sistemas de agua potable. 				
Resultado de Género				
INDICADOR	VALORES			%
	INICIAL	ESPERADO	ALCANZADO	
21 mujeres capacitadas en materias de metodología para la creación de una PDSCO	0	21	21	100%
18 mujeres capacitadas en herramientas de monitoreo de los servicios públicos	0	18	18	100%
<p>El equipo evaluador constata la consecución de los indicadores. Al respecto, una consideración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores previstos, al margen de ser positivos, no dan cuenta de la eficacia real del proyecto en términos de género. En la práctica, la intervención ha tenido unos considerables resultados en relación con las mujeres que han ido más allá de las OSC y de la participación, como supone la mejora de las condiciones de vida de las mujeres de las comunidades donde se han instalado los nuevos pozos de agua. 				

En el análisis de la eficacia es necesario constatar, además, varias evidencias que han contribuido sin duda a que el grado de consecución de los objetivos y resultados redunde en una clara contribución a la mejora de la gobernabilidad democrática en el distrito:

- *Sensibilización de las autoridades distritales.* El trabajo de concienciación con las autoridades requirió de un esfuerzo significativo al encontrar, inicialmente, una reticencia significativa hacia el proyecto. La visión de la intervención como una injerencia en los asuntos públicos pudo ser neutralizada a través de una estrategia de trabajo basada en la sensibilización y en la concienciación sobre la necesidad de trabajar aspectos que la normativa nacional (LOLE y otras disposiciones) ya contempla pero que, en la práctica, encuentra muchos obstáculos para su implementación.
- *Capacitaciones.* El diseño de las capacitaciones fue acertado. No sólo se establecieron formaciones específicas para cada uno de los grupos de interés (atendiendo a las necesidades y demandas específicas de cada colectivo) sino que también se diseñaron y ejecutaron instrumentos comunes a varios grupos.
- *Intercambio de experiencias.* Esta actividad se percibe como una herramienta clave de trabajo en iniciativas de estas características, por su capacidad para unir en un mismo espacio a actores (autoridades y OSC) que normalmente no trabajan de manera coordinada ni conjunta. Además, en este intercambio se tuvo la oportunidad de

establecer encuentros entre pares (CC de Eráti con CC de Moma, PDSCO de Eráti con Plataforma de Moma). La percepción de esta actividad fue muy positiva.

CONCLUSIONES EFICACIA

- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de eficacia en cuanto a la consecución de los objetivos y resultados planteados inicialmente. Todo ello, además, teniendo en cuenta el riesgo que suponía el inicio tardío de la implementación.
- ✓ Si el análisis de la eficacia se realiza tomando en consideración las problemáticas detectadas en la propuesta inicial, se constatan las siguientes evidencias:

A nivel de las autoridades distritales	Se ha fortalecido el proceso de descentralización política, consolidando las capacidades de diferentes instrumentos de participación
	Se han incrementado las capacidades institucionales a nivel distrital, tanto para la gestión como para la planificación
	Se ha contribuido a evitar la existencia de malas prácticas de gobernabilidad
	Se ha contribuido a instalar una visión más constructiva respecto de la positiva contribución de las OSC a la gobernabilidad
	Se ha contribuido a incrementar la consideración de las cuestiones de género en las políticas públicas
A nivel de las OSC	Se ha incrementado la organización comunitaria en el distrito
	Se ha fortalecido las capacidades de las OSC para participar en los mecanismos de control público
	Se ha constituido una PSCO que aglutina a diferentes colectivos con el objetivo de aunar esfuerzos en pro de una mayor representatividad de la sociedad civil en la construcción de las políticas públicas distritales.
A nivel de la provisión y acceso al agua potable	Se han construido pozos en las comunidades previstas, garantizando el acceso al agua para dichas poblaciones
	Se han constituido Comités de Agua para dichos pozos y se han revitalizado otros ya existentes, que cuentan con capacidades suficientes para la gestión y mantenimiento de las instalaciones
	Se ha mejorado la situación de las mujeres en las comunidades, disminuyendo el tiempo y el esfuerzo dedicado a la recolección de agua
	Se ha contribuido a mejorar la prevalencia de enfermedades relacionadas con el uso del agua en varias comunidades

- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de eficacia en cuanto a la consecución de todos los indicadores previstos en la formulación inicial. En algunos casos dicha previsión se ha superado de forma significativa.
- ✓ La existencia de informes de justificación rigurosos (de seguimiento y finales), que analizan en detalle el grado de cumplimiento de indicadores y su contrastación con las fuentes de verificación, facilita la valoración de la consecución de los resultados y objetivos durante el proceso evaluativo.
- ✓ Las herramientas metodológicas implementadas han sido variadas y orientadas a las necesidades detectadas para cada grupo de interés: formaciones, sensibilizaciones, acompañamiento, intercambio de experiencias, construcción de pozos, etc. En general, la valoración de todas las acciones realizadas (desde la autopercepción) es muy positiva.

SOSTENIBILIDAD

El análisis de la sostenibilidad de las intervenciones apoyadas desde la AACID en el marco del proyecto FOGODE pasa por la reflexión alrededor de diferentes ejes, que explicamos a continuación.

En relación con AeA – AAMAZ

En el momento de la formulación del proyecto FOGODE la estrategia de trabajo compartida entre AeA y AAMAZ (ya explicada anteriormente) estaba basada en dos prerrogativas: (i) la posibilidad de que AAMAZ estableciera un nuevo PLD en el distrito de Eráti que contribuyera a garantizar la continuidad de los proyectos anteriores y (ii) la constatación de que el vínculo entre ambas ONG sería duradero y que AeA no tendría oficina propia en Mozambique. Sin embargo, en la actualidad ambas premisas han sido objeto de cambios.

Por un lado, **AAMAZ** (que lleva trabajando en el distrito de Eráti desde 2006) no ha logrado consolidar una propuesta de trabajo concreta para la incorporación de un nuevo PLD en Mozambique que considerara a Eráti como un distrito prioritario, con una estructura de apadrinamiento y la implementación de acciones a medio y largo plazo. No obstante, AAMAZ continúa trabajando en el distrito con acciones puntuales (como la atención post-emergencia tras el paso del ciclón Kenneth en abril de 2019).

Por otro lado, **AeA** abrió una oficina propia en Mozambique en 2016, desarrollando varias líneas de trabajo en torno a dos AD (Maputo y Cabo Delgado) como consecuencia de un proceso institucional por el que se ha puesto fin a su alianza estratégica con la red Action Aid a nivel global. En el momento de elaboración de la presente evaluación, AeA no contempla específicamente un apoyo directo en el futuro a acciones de fomento de la gobernabilidad en el distrito de Eráti. No obstante, los planes de la ONG pasan por mantener la AD de Maputo y “crecer por el Norte”, ampliando la AD de Cabo Delgado hacia las provincias limítrofes de Nampula y Niassa, estableciendo un modelo de “corredor” en esa región del país. Dentro de esta previsión (aún no formalizada institucionalmente) se contempla la posibilidad de trabajar en torno a diferentes ejes: educación, empleo, violencia, derechos sexuales y reproductivos, derechos de la infancia y generación de ingresos.

En ese sentido, cabe señalar diferentes intervenciones que AeA está impulsando en la actualidad en el distrito de Eráti y que suponen una apuesta clara por continuar apoyando procesos de desarrollo en dicha zona: (i) un proyecto de emergencia con un componente de abrigo para 200 familias financiado por la OIM, (ii) un proyecto de agua, saneamiento e higiene con el apoyo de UNICEF y (iii) un proyecto de preparación y respuesta ante emergencias en consorcio con otros socios de la red Alliance@2015 que incluye el distrito de Eráti.

En relación con las autoridades locales

Los cambios observados en las autoridades distritales en relación con el fomento de la gobernabilidad han traído como consecuencia cambios muy relevantes: (i) el ETPD ya involucra de manera decidida a la PDSCO en la planificación de las acciones, (ii) se están recibiendo de manera positiva las acciones de control de calidad de los servicios públicos que están poniendo en marcha las OSC del distrito y (iii) los CC invitan a la PDSCO a participar de manera activa en los procesos de planificación distrital.

La evolución en términos actitudinales sobre la percepción que las autoridades distritales tienen sobre el trabajo de las OSC ha sido significativa, y constituye en la práctica un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de las acciones impulsadas desde el proyecto FOGODE.

No obstante, existen determinados elementos que pueden suponer una amenaza a la sostenibilidad en cuanto al compromiso de las autoridades:

- No contar con una institución externa que asegure la movilidad (pago de viáticos) para el desplazamiento a las comunidades puede derivar en una disminución del grado de atendimento de las demandas de las zonas más alejadas y, en consecuencia, de los grupos de población más vulnerables.
- No contar con un CTDG fuerte y comprometido pone en riesgo la inclusión de las demandas específicas relativas al género en un distrito con una problemática evidente en relación con la situación de las mujeres.

En relación con las OSC

El equipo evaluador ha podido constatar los significativos avances conseguidos tras la constitución de la PDSCO y el trabajo que ha venido desarrollando hasta el momento. De este modo, destacan aspectos como (i) la toma de conciencia sobre la importancia de contar con una presidencia fuerte, asumida por una persona reconocida por la comunidad, influyente y con capacidades para el liderazgo, (ii) la toma de conciencia de las propias autoridades sobre el rol relevante que juega la PDSCO y su incorporación como entidad invitada en diferentes instancias responsables de la toma de decisiones estratégicas en el distrito o (iii) el inicio de una línea de trabajo a través de un “fondo rotatorio” que permita a las OSC integrantes de la PDSCO depender económicamente de la ayuda externa, ahora que ya no cuentan con apoyo de otras ONG.

No obstante, dicha Plataforma presenta una serie de riesgos que, de no ser tenidos en cuenta, supondrán una amenaza para su sostenibilidad:

- *Personalidad jurídica.* La PDSCO no cuenta todavía con personalidad jurídica propia. Durante la implementación del proyecto se consideró que no era necesario por dos razones: (i) era suficiente con que fuera reconocida por las autoridades distritales y (ii) era suficiente que estuviera apoyada por la Plataforma Provincial (que sí se encuentra formalizada). No contar con esta legalización formal como asociación conlleva, en la práctica, varios riesgos:
 - Perder el apoyo de las autoridades en caso de que la PDSCO deba realizar acciones de incidencia de un calado mayor (casos de corrupción, por ejemplo); en ese sentido, tener personalidad jurídica propia podría proteger a la PDSCO ante cambios de actitud y/o confianza de las autoridades distritales como aquellos derivados de una posible limitación a la participación para instancias que no estén legalmente constituidas.
 - Perder la oportunidad de que le sean transferidos determinados bienes comprados en el marco del proyecto FOGODE por no contar con un documento de legalización formal que, ante la AACID, constituya una garantía de buen uso de dichos bienes susceptibles de ser donados (y que resultan necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones).
- *Plan de acción.* La PDSCO no ha identificado claramente cuáles son las acciones que debería emprender para garantizar no ya el mantenimiento de sus acciones sino su existencia misma (en términos de seguir contando con OSC que quieran adherirse y trabajar activamente en el seno de la Plataforma). El equipo evaluador ha identificado que los retos que se plantean las OSC integrantes de la PDSCO son pertinentes (en tanto

en cuanto responden a necesidades concretas de la población respecto a cuestiones de salud, educación, género, mejora de ingresos, etc.) pero no están orientadas a hacer frente a los retos derivados de su propia existencia y sostenibilidad como Plataforma.

- *Medios propios.* La PDSCO no cuenta actualmente con recursos económicos suficientes para desarrollar las necesarias acciones de supervisión y seguimiento de las actividades a nivel de las localidades.

Por otro lado, el proyecto trabajó el fortalecimiento de la sociedad civil a través de otras instancias que, en términos de sostenibilidad, presentan dinámicas muy diferenciadas. Por un lado, se impulsaron **Comités de Niñas** en diferentes escuelas que, en la práctica, no han podido garantizar su continuidad al no poder generarse un adecuado relevo una vez que las integrantes crecían y abandonaban el entorno escolar donde el club se había impulsado; el trabajo desarrollado en el marco del proyecto FOGODE se orientó más en el trabajo con las integrantes que con los elementos que podían garantizar su continuidad (equipos directivos, docentes o autoridades educativas distritales). Por otro lado, la conformación y fortalecimiento de los diferentes **Comités de Agua** fue una pieza clave para garantizar la sostenibilidad de las acciones emprendidas en el componente de los pozos de agua; dichos comités (compuestos por 12 personas) se dividen en diferentes áreas (mantenimiento, finanzas, promoción de pautas de higiene comunitaria) que no sólo gestionan el adecuado funcionamiento del pozo sino que también han constituido mecanismos para garantizar las posibles reparaciones sin necesidad de contar con el apoyo económico de las autoridades distritales. En último lugar, los **Comités de Salud** se han erigido como instancias capaces de asegurar la prestación adecuada de los servicios de salud en el distrito; a título de ejemplo, se ha constatado cómo en la actualidad en el Hospital Distrital ahora no suelen faltar medicamentos porque saben que los Comités de Salud harán notar ese problema en caso de que faltaran.

En relación con iniciativas promovidas por otras ONG

En la fase de formulación de la intervención se identificó la existencia de otras ONG internacionales (Helvetas y la Fundación Aga Khan), que promovieron acciones relacionadas con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Actualmente, sin embargo, la Fundación Aga Khan ya dejó de operar en el distrito y sólo quedan dos ONG con presencia en la zona, pero con líneas de trabajo alejadas de los procesos de gobernabilidad: (i) Helvetas como ONG internacional especializada en proyectos de incremento de la cadena de valor de algunos productos y (ii) PRONASAR como proyecto gubernamental (en colaboración con donantes, ONG internacionales y sector privado) especializado en acciones en pro de la mejora del acceso al agua potable.

Actualmente no existe ninguna ONG española trabajando en el distrito en la temática objeto del proyecto FOGODE.

En relación con la transferencia de bienes

Durante la implementación del proyecto no se diseñó una propuesta específica para la transferencia de bienes asignados al proyecto FOGODE. Una vez finalizada la intervención, ya sin la participación de las instancias involucradas (autoridades y OSC), AeA y AAMAZ plantearon como opción un reparto de bienes según el siguiente esquema:

- *Coche.* Transferirlo al Gobierno Distrital. No obstante, existen aún ciertas dudas sobre la pertinencia de esta transferencia, ya que se plantean dudas sobre las capacidades actuales para asegurar un buen uso del vehículo por parte de las autoridades distritales. En el momento de realizar la presente evaluación, el vehículo aún está en manos de AeA,

que (i) lo ha utilizado para atender las necesidades del proceso de evaluación y la atención tras el ciclón Kenneth y (ii) ha consultado a la AACID sobre la posibilidad de que sea utilizado para el proyecto de post-emergencia de Chiúre que también abarcaría Eráti y/o para una nueva intervención financiada por la AACID en otra zona.

- *Bienes fungibles (computadora, cámara de fotos y otros)*. Transferirlos a la PDSCO. No obstante, esta donación podría ser inviable si la normativa de la AACID lo condiciona a que tenga personalidad jurídica propia.

CONCLUSIONES SOSTENIBILIDAD

- ✓ El proyecto presenta un moderado grado de sostenibilidad en relación con la futura estrategia de trabajo de AeA y de AAMoz en el distrito. En la actualidad ninguna de las dos ONG tiene definida una estrategia aprobada de corto, medio o largo plazo para dar continuidad a las acciones emprendidas en el proyecto FOGODE: tanto AeA como AAMoz incorporan puntualmente al distrito de Eráti en su cobertura geográfica pero no cuentan con una apuesta estratégica clara que contemple este distrito con acciones relacionadas con el fortalecimiento de capacidades para la gobernabilidad. Cabe, en este sentido, señalar que la AACID ha manifestado su voluntad de estudiar un posible apoyo orientado a la continuidad de estas acciones, entendiendo que la sostenibilidad en una intervención de estas características pasa por mantener el apoyo externo durante un tiempo superior a los dos años previstos inicialmente.
- ✓ El proyecto presenta un moderado grado de sostenibilidad en relación con las autoridades gubernamentales del distrito. Si bien se han logrado avances significativos en cuanto a la apertura de las autoridades a la hora de incrementar el grado de participación de las OSC en los instrumentos de gobernabilidad, sería conveniente dar un mayor seguimiento al mantenimiento de dichos compromisos para evitar que un cambio en la percepción de las autoridades traiga como consecuencia una nueva actitud de recelo u obstaculizadora de los procesos iniciados con el proyecto FOGODE.
- ✓ El proyecto presenta un moderado grado de sostenibilidad en relación con las OSC fortalecidas. Particularmente la PDSCO se enfrenta a retos muy importantes para garantizar su sostenibilidad como entidad, habida cuenta de su reciente constitución, su falta de trayectoria asentada en el tiempo, los riesgos intrínsecos de trabajar en una zona con una débil tradición de participación ciudadana, así como la falta de una formalización jurídica de la plataforma como entidad debidamente reconocida a nivel administrativo.
- ✓ El proyecto presenta un bajo grado de sostenibilidad en relación con la actuación de otras ONG presentes en la zona. El equipo evaluador ha podido constatar que ya no existe ninguna otra iniciativa externa (nacional o internacional) que contemple acciones en los mismos componentes en los que trabajó el proyecto FOGODE. Si bien sí existe alguna iniciativa presente en la zona que promueve el acceso al agua potable, no parece que exista ninguna enfocada en procesos de fortalecimiento de la sociedad civil organizada.
- ✓ Una vez finalizada la intervención, el proceso de transferencia de bienes aún no está resuelto, ni se ha construido de manera participativa con las instancias implicadas en dicha donación.

IMPACTO

De manera similar al análisis realizado en relación con el criterio de eficacia, para el análisis del impacto se profundizará en cómo el avance de los indicadores del OE (y del resto de resultados alcanzados) ha contribuido a la consecución del OG inicialmente definido.

Teniendo en cuenta que el OG del proyecto era “mejorar la prestación de servicios públicos en el distrito de Eráti, promoviendo la transparencia de la función pública y el buen gobierno”, se pueden constatar varios elementos:

En primer lugar, cabe señalar que el proyecto FOGODE planteó unos objetivos muy ambiciosos para su realización en un **período de tiempo tan corto** (2 años). No obstante, el equipo evaluador ha podido constatar que esta iniciativa constituyó (en cierta medida) una continuidad de los proyectos anteriores desarrollados por AeA y AAMAZ (PSE y REPE): muchas de las OSC se crearon con el PSE y después se consolidaron y se formalizaron con el REPE, de manera que los resultados alcanzados son consecuencia no sólo del trabajo realizado en el marco del proyecto FOGODE, sino que suponen la suma de un recorrido temporal de varios años de trabajo con las OSC.

En el caso del impacto a nivel del **fortalecimiento institucional público** sí es más atribuible únicamente al FOGODE y, efectivamente, su impacto ha sido menor por el reducido tiempo con el que se contó para poder trabajar con las autoridades. Además, justo al inicio del proyecto hubo un cambio de autoridades que impidió una mayor apropiación, porque se tuvo que convencer al nuevo equipo de gobierno de cuáles eran los beneficios del proyecto, al observar una fuerte reticencia inicial por interpretar el proyecto como un cuestionamiento al poder de las autoridades.

Como se recoge en el OG, el impacto deseado era el de contribuir a una mejora en la prestación de los servicios. En ese sentido, se ha podido evidenciar una mayor **escalabilidad en las demandas** de las comunidades hacia las autoridades distritales. Además, como resultado del proyecto hay muchas personas formadas/sensibilizadas que ahora demandan con más fuerza una prestación de servicios de mayor calidad. Se han activado y revitalizado muchos “grupos de interés” (Comités de Agua, Comités de Niñas, Comités de Salud) que, como consecuencia de la intervención, han entendido su posición como titulares de derechos en relación con los servicios públicos y, por ende, han incrementado su compromiso a la hora de participar en los espacios públicos orientados a la gobernabilidad.

La creación de la **PDSCO** ha supuesto un valor añadido a los ejercicios de planificación estratégica distrital por su orientación natural y capacidad (que aun requiere ser reforzada) de apoyar los procesos de planificación, así como de realizar acciones de monitoreo de las actividades y denuncias recurrentes de la mala prestación de los servicios públicos. De hecho, la valoración del gobierno distrital en relación con la PDSCO es positiva, señalando un buen nivel de coordinación y de respuesta por parte de esta entidad socia. Prueba de ello es que está prevista su participación en la elaboración del PEDD, en el marco del nuevo ciclo quinquenal de gobernación que empieza en enero de 2020. El PEDD es fundamentalmente un documento orientativo (sin garantía de implementación) de la acción integrada para el desarrollo del distrito y que sirve de base para la elaboración de los PES. Según las autoridades distritales, el nuevo PEDD se formulará a 10 años (2020-2030) y para su elaboración se tendrá en cuenta a las OSC y a la PDSCO.

Mención aparte merece el análisis del **componente de acceso al agua**. Gracias al proyecto FOGODE no sólo se aseguró la provisión de agua en las comunidades sino también se aseguró el

mantenimiento de los pozos por dos vías: (i) se implicó a la SDPI como entidad responsable de la construcción de los pozos de agua a nivel comunitario y se les invitó a participar tanto en la fiscalización como en la formación de los Comités de Agua y (ii) se aseguró que las propias comunidades contaran con mecanismos de gestión que pudieran garantizar la autogestión en casos de pequeñas averías (dejando las reparaciones más estructurales en manos de las autoridades distritales, como responsable último de dichas infraestructuras).

Además de la ampliación de la cobertura y de la mejora evidente de la prestación del servicio público de agua en las comunidades, en términos de impacto este componente también consiguió (i) contribuir a reducir problemas de salud relacionados con la ingesta de agua y la higiene de las comunidades y (ii) mejorar de manera significativa las condiciones de vida de las mujeres de dichas comunidades, reduciendo drásticamente el tiempo que dichas mujeres debían dedicar para recoger agua para el consumo familiar.

En el ámbito del proyecto, el gobierno ha participado y ha tomado el liderazgo particularmente en este componente de agua, a través de la movilización de las comunidades para discusión y decisión respecto a la ubicación de las fuentes construidas. No obstante, el último quinquenio fue particularmente difícil por las dificultades presupuestarias que enfrentó la administración y por el ejercicio de contención de los gastos públicos iniciado en 2016. Uno de los componentes más afectados fue la realización de inversiones públicas de infraestructura. Todo ello, sumado a otros elementos (insuficiencia de infraestructuras sociales básicas, alta exposición a desastres climáticos, débil capacidad para la recaudación de impuestos, etc.) dificultan el sostenimiento de este tipo de inversiones.

CONCLUSIONES IMPACTO

- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de impacto respecto de la mejora en la prestación de servicios públicos a nivel distrital. La labor de sensibilización y de formación a diferentes niveles ha tenido como consecuencia una mayor concienciación de las autoridades de su rol como titulares de obligaciones y de la sociedad civil organizada como titulares de derechos. El equipo evaluador ha podido constatar la existencia de una autopercepción clara de roles entre los diferentes actores (autoridades y OSC). Además, otro elemento importante es que esta mejora está beneficiando de manera muy positiva a los colectivos más vulnerables (como el de las PVIHS o las mujeres).
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de impacto respecto de la mejora en la transparencia de la función pública y el buen gobierno. El proceso de planificación distrital se ha vuelto más inclusivo y con discusiones que reflejan las necesidades de la población local. Fruto del trabajo conjunto con las autoridades distritales y las OSC, ahora la PSCO está integrada en los procesos de gobernabilidad y se ha convertido en el principal interlocutor con el gobierno del distrito: participa en las sesiones del CCD, en las sesiones del Gobierno y a las visitas que se hacen a las comunidades para conocer de las demandas ciudadanas.
- ✓ El proyecto terminó en mayo de 2019 y, en los meses posteriores, las autoridades distritales iniciaron una carrera preelectoral que ensombreció cualquier otra actividad de gobierno en la zona. Sin embargo, la PDSCO logró articular una demanda clara (con el apoyo de la Plataforma Provincial) para poder erigirse como entidad observadora en el proceso electoral de octubre (proceso muy complicado porque los partidos políticos que participaban y las ONG internacionales no han podido participar de una manera significativa). Esto demuestra que la PDSCO tiene voluntad de trabajo, pero además tiene un reconocimiento claro en el distrito.
- ✓ Como ya se señaló anteriormente, el reto una vez finalizado el proyecto está en garantizar que esta situación se prorrogue en el tiempo y que las capacidades y actitudes de todas las partes involucradas se sostenga y permee en una dinámica de interlocución que tienda a fortalecer aún más los espacios de participación y de gobernabilidad.

ENFOQUES TRANSVERSALES

ENFOQUE DE GÉNERO

La incorporación del enfoque de género como **elemento transversal pero también vertebrador** del proyecto FOGODE es un elemento clave para entender el calado de la intervención. Al respecto, el equipo evaluador ha podido constatar cómo el enfoque de género ha sido atendido específicamente en cada uno de los ejes de trabajo desarrollados en el marco del proyecto:

- El *fortalecimiento de las capacidades de las OSC* tenía como objetivo (entre otros) la promoción de la igualdad de género y la mejora de la prestación de servicios públicos para la ciudadanía en general, pero, sobre todo, para determinados grupos en situación de vulnerabilidad como las mujeres.
- La *reactivación del CTDG* tenía como objetivo incrementar la medida en que se contemplaban las cuestiones de género en la planificación de las políticas públicas a nivel distrital. En términos generales, sólo el resultado relacionado con el CTDG tuvo resultados menos significativos (como ya se explicó anteriormente). Diferentes elementos parecen haber contribuido a que no se haya podido revitalizar este grupo y, según ha podido constatar el equipo evaluador, ninguno de estos elementos ha sido atribuible a la acción del proyecto FOGODE.
- El problema de la *violencia de género* también se trabajó en el proyecto, especialmente en el caso de las niñas, a través del fortalecimiento de diferentes Comités de Niñas en el seno de las escuelas como componente de prevención. Para ello se realizaron formaciones y se puso en marcha una campaña radiofónica en coordinación con la Radio Comunitaria del Distrito, que contenía mensajes contra este tipo de violencia e informó de los instrumentos legales existentes para denunciar estas situaciones de violencia.
- La *instalación de pozos de agua* en las comunidades tenía como objetivo (entre otros) mejorar la situación de las mujeres en dichas localidades reduciendo drásticamente el tiempo que debían dedicar a la recogida de agua para el uso doméstico y familiar.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Existen muchos problemas ligados a la sostenibilidad ambiental que afectan al distrito de Eráti (y que son comunes a otras zonas del país): las quemadas descontroladas, la tala masiva o la producción de combustibles fósiles.

El modelo de infraestructura instalada en el marco del proyecto (esto es, los pozos de agua) supone un **impacto ambiental muy reducido** por sus características básicas y poco invasivas con el medioambiente. En cualquier caso, la ubicación de las fuentes de agua y los parámetros para su instalación han sido cuestiones definidas en conjunto con las autoridades distritales (concretamente con la SDPI), siguiendo la normativa aplicable para este tipo de infraestructura.

En ese sentido, la planificación de los pozos de agua contempló en todos los casos la realización de estudios geofísicos previos, así como un estudio específico que diera cuenta de las necesidades de agua potable en las diferentes comunidades. Un elemento también relevante en términos de sostenibilidad fue la sensibilización y la formación posterior en las comunidades sobre la importancia de mantener los pozos, el saneamiento y la preservación del medio ambiente y la prevención de enfermedades relacionadas con el uso del agua.

Por último, cabe señalar que será importante en el futuro tener en cuenta que las crecientes presiones poblacionales a las que el distrito de Eráti se enfrentará generará también presiones

crecientes sobre los recursos naturales. Ello obliga a plantear abordajes medioambientales integrales que permitan la adopción de prácticas responsables de manejo de recursos y un uso equilibrado de los mismos, con el objetivo de fomentar una mayor sostenibilidad y una mejor calidad de los recursos y de los beneficios que proporcionan a la población.

RESPECTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

El proyecto FOGODE ha centrado su actuación en promover que las demandas propias de la población del distrito de Eráti (especialmente de aquellos grupos en situación de mayor vulnerabilidad) fueran recogidas por las autoridades distritales. En ese sentido, la intervención ha querido **garantizar en todo momento que la diversidad existente en el distrito impregnara a la acción del gobierno** y, en consecuencia, mejorara la prestación de servicios públicos.

A pesar de que la lengua oficial en Mozambique es el portugués, en el distrito de Eráti la mayor parte de la población habla macúa (el idioma local) y, por ello, se aseguró que el equipo asignado al proyecto tuviera las capacidades necesarias para comunicarse con los grupos de interés, respetando el idioma local y entendiendo las problemáticas a las que se enfrentan.

Un rasgo social que también se trabajó de manera decidida en el proyecto es el de la ausencia de una cultura de participación en los espacios públicos. El estímulo de la participación, del asociacionismo, de la toma de conciencia de la población como titular de derechos, fue un eje central del proyecto FOGODE. En concreto, este aumento de la capacidad de participación en los asuntos públicos fue significativo en el caso de las mujeres, relegadas normalmente a ocupar un lugar secundario en los asuntos de gobierno y de representatividad. Como consecuencia del proyecto se ha logrado revertir esta situación, incrementando los niveles de autoestima de estas mujeres (así como también de otros colectivos como las niñas o las PVIHS) y su capacidad para ejercer un rol activo como agentes de desarrollo en el distrito.

CONCLUSIONES ENFOQUES TRANSVERSALES

- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de incorporación del enfoque de género. La sensibilidad respecto a las cuestiones de género no supone, en el caso del proyecto FOGODE, un criterio de aplicación transversal sino más bien un elemento central de su diseño y ejecución. El trabajo con las autoridades distritales, con las OSC y con las comunidades a través de la instalación de pozos de agua ha tenido como un protagonista muy relevante a las mujeres del distrito.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de sostenibilidad ambiental. La instalación de los pozos de agua en las comunidades se hizo respetando estudios previos de carácter geofísico y respetando en todo momento la normativa vigente. La complicidad con las autoridades distritales en la ejecución de este componente garantizó también que, junto con la sensibilización en las comunidades para generar capacidades para la autogestión de los pozos, se pudiera generar un impacto muy positivo en cuanto a la tecnología sostenible y pertinente que se utilizó.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de respeto por la diversidad cultural. Las capacidades instaladas en el equipo para hablar la lengua local, el cambio de patrones culturales para promover una mayor participación ciudadana o la mejora de capacidades para elevar las demandas de las comunidades a nivel distrital son prueba de ello.

COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD

Con la AACID

Como se comentó anteriormente (en relación con el criterio de *pertinencia*), el foco principal de la AACID en Mozambique es el apoyo a la descentralización a través, entre otras, de acciones tendentes al fortalecimiento institucional. En ese sentido, y buscando la complementariedad de las acciones, la AACID ha desarrollado una estrategia de trabajo donde combina el apoyo a las estructuras gubernamentales públicas (a través de proyectos de cooperación bilateral directa) con el apoyo a las OSC (a través de la financiación de proyectos ejecutados por ONG andaluzas). Como también se señaló, a pesar de que la provincia de Nampula no es prioritaria para la cooperación andaluza, se han venido apoyando intervenciones como FOGODE para sostener el trabajo que han venido realizando ONG andaluzas.

En términos de coordinación, desde la representación país de la AACID se promueve un conocimiento mutuo de las intervenciones desarrolladas entre los diferentes actores de la cooperación andaluza. Este flujo de información se ha canalizado a través de diferentes vías: reuniones puntuales en Maputo con diferentes ONG para cuestiones estratégicas, encuentros en las zonas de intervención aprovechando visitas a las provincias, etc. No obstante, esta relación entre la AACID y las ONG financiadas no ha tomado la forma de un mecanismo sistemático ni calendarizado de seguimiento por proyecto. En consecuencia, se han llevado a cabo diferentes reuniones/encuentros de coordinación, pero no para analizar la marcha de un proyecto en concreto; del mismo modo, tampoco se ha promovido en la práctica la visita a Eráti de la representación de la AACID en Mozambique.

Entre las instituciones impulsoras

Como también se ha explicitado en apartados precedentes, la coordinación entre AeA y AAMAZ fue fluida, constante y sistemática. La amplia trayectoria de trabajo conjunto entre ambas ONG (que se remonta a los últimos 20 años) contribuyó a que se consolidara una estructura de trabajo eficaz, eficiente, orientada a resultados y promotora de la generación de sinergias con otras intervenciones.

Los mecanismos de seguimiento establecidos entre ambas entidades fueron pertinentes y oportunos, así como también enriquecieron y facilitaron el trabajo de implementación del proyecto, apoyando el trabajo del personal que trabajaba en Eráti.

Con otras ONG presentes en Erati

Como ya se comentó anteriormente, el equipo evaluador ha podido constatar el reducido número de ONG (nacionales e internacionales) que trabajan en Eráti. Durante la implementación del proyecto FOGODE, la entidad con la que se estableció una mayor sinergia y complementariedad fue con la Fundación Aga Khan, que participó en diferentes actividades con muy buenos resultados.

CONCLUSIONES COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD

- ✓ El proyecto presenta un elevado nivel de complementariedad y un moderado nivel de coordinación con la AACID. Por un lado, la apuesta de la AACID es la de apoyar acciones de ONG andaluzas a pesar de no implementarse en zonas priorizadas (con el objetivo de buscar la complementariedad con sus propios programas de cooperación bilateral directa). Por otro lado, sin embargo, esta complementariedad no ha sido acompañada de un mecanismo de seguimiento específico y sistemático del proyecto, ni ha promovido la visita a Eráti de la representante de la agencia en Mozambique.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de coordinación y complementariedad entre AeA y AAMOZ. La dilatada experiencia de trabajo conjunta entre ambas entidades ha quedado reflejada en la totalidad del ciclo del proyecto (desde la formulación y la implementación pasando por la justificación). No obstante, sería deseable haber desarrollado de una manera más consorciada el propio ejercicio de evaluación, donde AeA asumió el rol protagónico como entidad impulsora y AAMOZ un papel menor como informante clave.
- ✓ El proyecto presenta un elevado grado de coordinación y complementariedad con otras ONG presentes en la zona de intervención, si bien ha sido muy reducido el número de entidades que ejecutaron proyectos en el distrito de Eráti durante el período de implementación del proyecto FOGODE.

V. RECOMENDACIONES

Una vez analizada la información recogida en el proceso de evaluación y después de tratar de dar respuesta a las preguntas planteadas para cada criterio de evaluación, el equipo de Avanzia plantea una serie de recomendaciones para las que se han tenido en cuenta tres criterios:

- La necesidad de abarcar las tres **dimensiones** abordadas en la presente evaluación (diseño, procesos y resultados)
- La necesidad de dar respuesta a los **principios** orientadores del ejercicio de evaluación (generar aprendizajes, ser útil para la toma de decisiones y rendir cuentas ante la ciudadanía de Andalucía y de Mozambique)
- La necesidad de plantear un catálogo de recomendaciones de manera específica para cada actor, de manera que posteriormente dichas instancias puedan **operativizar** un “plan de incorporación de recomendaciones” si lo consideran oportuno.

Con carácter general y para todas las instancias involucradas en un proyecto de estas características, desde Avanzia recordamos la pertinencia de tomar en consideración estas recomendaciones relativas a todo proceso de evaluación:

- ⇒ **Promoción de la cultura de evaluación.** Siendo los procesos evaluativos parte del ciclo de proyectos y programas, así como una herramienta fundamental para la gestión y la toma de decisiones orientada a la mejora, además de la rendición de cuentas, sería pertinente reforzarlos a través de formaciones. En este sentido sería importante tener en cuenta la necesidad de orientar estos procesos de evaluación a la utilidad y a la generación de aprendizajes, para lo cual se recomienda:
- Identificar previamente las necesidades de información
 - Analizar la evaluabilidad de las intervenciones a evaluar
 - Identificar la capacidad de influencia de la evaluación para generar conocimientos (uso conceptual), para orientar procesos o estrategias (uso iluminista) y para ser motor de cambio (uso simbólico)
 - Cuidar el proceso considerando la participación de los y las usuarios/as potenciales de la evaluación.
- ⇒ **Análisis previo de evaluabilidad.** De cara a futuras evaluaciones, resulta recomendable realizar un análisis previo de la factibilidad del proceso, valoración de la documentación disponible relativa a informes de seguimiento y finales, sistema de monitoreo implementado relativo a los indicadores previstos, documentos de política pública recabados, archivos estadísticos de evolución y proyección, disponibilidad y accesibilidad a informantes clave, existencia de fuentes de documentación que avalen y sustenten la implementación, etc. Todo ello contribuirá a una mejor definición del objeto de evaluación y desempeño de esta.

RECOMENDACIONES PARA AACID

- ⇒ **Desembolso de fondos.** Minimizar los riesgos existentes derivados de la no dotación de fondos a las ONG adjudicatarias de ayudas públicas
- ⇒ **Seguimiento en terreno.** Promover un seguimiento más sistemático y calendarizado de las intervenciones financiadas a las ONG andaluzas, desarrollando no únicamente reuniones de coordinación periódicas sino también visitas a las zonas de intervención.
- ⇒ **Flexibilidad ante cambios.** Mantener el criterio de flexibilidad a la hora de aprobar posibles modificaciones planteadas por las ONG andaluzas cuando sea necesario realizar ajustes derivados de problemas administrativos y, por tanto, ajenos a la realidad de la zona de intervención.

RECOMENDACIONES PARA AeA - AAMMZ

- ⇒ **Traslado de incidencias.** Informar a la representación de la AACID en Mozambique sobre los procesos de evaluación y sobre las posibles incidencias que puedan darse en el transcurso de la tramitación administrativa
- ⇒ **Seguimiento en terreno.** Promover visitas a terreno de la representación de la AACID en Mozambique para conocer de primera mano el desarrollo de los proyectos, las incidencias encontradas y las estrategias a futuro.
- ⇒ **Modificaciones.** Analizar los ajustes que sea necesario hacer en el marco de la implementación del proyecto no únicamente en lo relacionado a las modificaciones presupuestarias o de período de ejecución, sino también aquellas que puedan afectar a los indicadores, para lograr su adecuación en el caso de que alguno de ellos requiera de una reinterpretación o redefinición. Canalizar dichas solicitudes a la AACID si fueran sustanciales.
- ⇒ **Justificación ágil.** Instar a los departamentos internos responsables de la justificación de proyectos cofinanciados a entregar en tiempo y forma los informes necesarios a aquellos financiadores que condicionen la dotación de fondos al hecho de haber cerrado previamente los expedientes abiertos y pendientes de justificación.
- ⇒ **Análisis previo de apropiación.** Plantear, en futuras intervenciones, de una manera realista cuáles son las capacidades reales (y la voluntad explícita) de las autoridades para poder prestar los servicios públicos relacionados con el proyecto. Los apoyos gubernamentales son cruciales para una intervención de estas características, lo que hace necesario dimensionar adecuadamente el alcance dicho apoyo para tomar las medidas necesarias en el marco del proyecto.
- ⇒ **Transferencia de bienes.** Concretar una propuesta específica para la donación de bienes inventariables una vez finalizada la intervención. Plantear a la PDSCO la necesidad de contar, si fuera factible realizar la donación de los bienes fungibles del proyecto, con un mecanismo que regule el uso de dichos recursos para asegurar el buen uso de los bienes a transferir (quién los usa, durante cuánto tiempo, cómo se contempla el mantenimiento, etc.).
- ⇒ **Acciones orientadas al cambio de roles de género.** Incorporar, en futuras intervenciones, acciones específicas para fomentar un cambio en los roles de género que permita contribuir (junto con otras acciones con enfoque de género) a cuestionar las relaciones de poder.
- ⇒ **Evaluación colegiada.** Promover, para procesos de evaluación futuros, la conformación de un Comité de Seguimiento conformado tanto por personal de AeA como de AAMMZ, para

garantizar la corresponsabilidad en el proceso de evaluación, tratando de minimizar los riesgos inherentes a dejar en manos de una sola de las partes la gestión e implementación de la evaluación.

- ⇒ **Formalización PDSCO.** Valorar la pertinencia de instar a la PDSCO a iniciar el procedimiento necesario para formalizar la constitución de la PDSCO como una entidad con personalidad jurídica propia, que permita neutralizar los posibles riesgos (administrativos y de funcionamiento) inherentes a su funcionamiento como plataforma reconocida, pero no legalmente constituida. Tratar de minimizar los posibles riesgos derivados de una formalización a nivel legal: que la red pase a ser una organización que persiga sus propios intereses y pierda, en consecuencia, la representatividad de las diferentes sensibilidades que conforman la Plataforma.

- ⇒ **Marco estratégico PDSCO.** Instar a la PDSCO a definir una estrategia a medio y largo plazo que incluya no sólo la materialización en la práctica de las acciones enmarcadas en sus estatutos sino también la definición de acciones específicas orientadas a garantizar su propia sostenibilidad futura como plataforma.

VI. ANEXO 1 Propuesta de acciones para la difusión de la evaluación

INSTITUCIÓN	ACCIÓN DE DIFUSIÓN	LUGAR / MEDIO	FECHA
AACID	Reunión de socialización/devolución de los resultados de la evaluación con la entidad beneficiaria de la subvención para identificar lecciones aprendidas de la evaluación y plantear posibles acciones vinculadas a futuras intervenciones en Mozambique.	Sevilla / Maputo	Primer trimestre 2020
	Difusión externa del informe final de evaluación (resumen ejecutivo o versión completa)	Página web AACID	Enero 2020
AeA - AAMMZ	Reunión de socialización/devolución de los resultados de la evaluación con los actores implicados en el proceso de evaluación para identificar lecciones aprendidas y reflexionar sobre las recomendaciones.	Eráti	Primer trimestre 2020
	Taller de trabajo interno (AeA – AAMMZ) sobre la incorporación de las recomendaciones y los planes de acción en el distrito de Eráti de las dos entidades.	Eráti / Maputo	Primer trimestre 2020
	Difusión del informe final de evaluación (resumen ejecutivo o versión completa) con las entidades mozambiqueñas participantes en la intervención y en el proceso de evaluación (gobierno distrital, plataforma).	Correo electrónico	Enero 2020
	Difusión externa del informe final de evaluación (resumen ejecutivo o versión completa)	Página web AeA Página web AAMMZ	Enero 2020

VII. ANEXO 2 Listado de participantes en la fase de Trabajo de Campo

DÍA	LUGAR	ACTOR	TIPO DE TÉCNICA	ACTORES por género		ACTORES por tipología							TOTAL		
				HOMBRES	MUJERES	ACTON AID	AYUDA EN ACCIÓN	AACID	AUTORIDADES DISTRICTALES	OSC	COMITÉS DE DESARROLLO	POBLACIÓN			
08-nov	Maputo	Responsable seguimiento proyecto	Entrevista individual	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
09-nov	Pemba	Representante país Mozambique	Entrevista individual	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
11-nov	Erati	Administración Distrital	Entrevista individual	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
11-nov	Erati	Administración Distrital	Entrevista grupal	6	2	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8
11-nov	Erati	Responsable ejecución proyecto	Entrevista individual	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12-nov	Erati	Plataforma Distrital	Entrevista grupal	6	2	0	0	0	0	0	8	0	0	0	8
12-nov	Chacas	Comunidad Pozo Agua	Entrevista grupal	23	16	0	0	0	0	0	0	0	0	39	39
13-nov	Erati	Consejo Consultivo Distrital	Entrevista grupal	4	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
13-nov	Erati	Grupo Técnico de Género	Entrevista grupal	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
13-nov	Erati	Organizaciones Sociedad Civil	Entrevista grupal	12	2	0	0	0	0	14	0	0	0	0	14
13-nov	Erati	Comités de Salud	Entrevista grupal	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
13-nov	Erati	Responsable ejecución proyecto	Entrevista individual	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14-nov	Nanthotho	Comunidad Pozo Agua	Entrevista grupal	23	43	0	0	0	0	0	0	0	0	66	66
15-nov	Pemba	Representante país Mozambique	Entrevista grupal	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
02-dic	skype	Representante país Mozambique	Entrevista individual	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
TOTALES				81	70	2	2	2	1	12	22	7	105	151	

VIII. ANEXO 3 Reporte fotográfico de la fase de Trabajo de Campo



Encuentro con Plataforma Distrital



Sede Plataforma Distrital



Encuentro con Comité de Agua (Chakas)



Comunidad de Chakas



Encuentro con Organizaciones de Mujeres



Encuentro con Comité de Agua (Nanthotho)



Pozo de Agua (Nanthotho)



Pozo de Agua (Nanthotho)