

RESUMEN EJECUTIVO

Contribución al desarrollo del potencial agrícola y la valorización de tierras cultivables en la región de Saint Louis de Senegal

11-PR1-0333

Coordinador del proyecto / Responsable de la rendición técnica y financiera frente a financiadores (AECID / ACCD): Fundación Privada MÓN-3

Socio local: ANCR - Association Nationale des Conseils Ruraux – antenne régionale de St. Louis

« La opinión expresada por parte del equipo de evaluadores no corresponde necesariamente a la de la AECID »

Septiembre 2014

Evaluador: Alex García-Alba

| INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO Y DE LA EVALUACIÓN | |
|---|--|
| TÍTULO DEL PROYECTO | CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL POTENCIAL AGRÍCOLA Y LA VALORIZACIÓN DE LAS TIERRAS CULTIVABLES EN LA REGIÓN DE SAINT LOUIS, SENEGAL |
| DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | <p>El proyecto ha sido co-ejecutado en la región de Saint Louis de Senegal desde el mes de marzo de 2012 hasta el mes de abril de 2014 por la Fundación MON 3 y la antena regional de la ANCR (Asociación Nacional de Consejos Rurales) con el apoyo financiero principal de la AECID (57%), la ACCD (11%) y las aportaciones valorizadas de la ANCR de Saint Louis (4%) y de los grupos productivos locales (28%), siendo estos últimos los 2 colectivos meta del presente proyecto.</p> <p>El objetivo general del mismo es el de contribuir al despliegue de las políticas públicas de la región de Saint Louis respecto a la valorización de las tierras cultivables y el desarrollo agrícola, que corresponden con los dos ejes principales de esta intervención: gobernabilidad local y desarrollo de capacidades productivas. La intervención pretende mejorar las capacidades de gestión y explotación agrícola sostenible de la Región de Saint Louis de agricultores y jóvenes agricultores, personal técnico y administración local así como la mejora o puesta en marcha de actividades productivas de los jóvenes agricultores beneficiarios de las formaciones a nivel organizativo, técnico-productivo y/o comercial (14 GIE/GPF de 7 CR con un total de 580 beneficiarios y 827 beneficiarias).</p> <p>Los socios principales responsables de la coordinación, y seguimiento de la implementación del proyecto han sido la Fundación MON 3 y la ANCR aunque se ha contado en la ejecución de determinadas actividades con la participación, contribución y cooperación necesaria de otros actores de desarrollo locales, entre los que destacan la Agencia Regional de Desarrollo (ARD), la Agencia Nacional del Consejo Agrícola y Rural / Dirección de la Zona del Valle Del Río Senegal (ANCAR/ZVFS) así como la Universidad Gastón Berger (UGB).</p> |
| MARCO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN | <p>El marco de actuación, los objetivos y los criterios de evaluación están definidos en los Términos de Referencia (TdR) elaborados y consensuados entre la Fundación MON 3 y la AECID. La metodología propuesta por el equipo de evaluación y validada por la Fundación MON 3 se basa en los criterios establecidos en los TdR (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad / sostenibilidad), a los que se han sumado 2 criterios suplementarios con el objeto de profundizar y enriquecer el nivel de análisis (género y cobertura) de acuerdo con la naturaleza y objetivos de esta intervención. De la misma manera, la matriz de evaluación refleja las preguntas que alimentan cada uno de estos criterios para poder dar respuesta a todos los componentes que se pretenden analizar. La recogida de información ha incluido el análisis de todas las fuentes primarias y secundarias a las que se ha tenido acceso, la realización de 11 entrevistas individuales a todos los informantes clave (10 personas en Senegal y 1 en línea), la organización de 11 talleres en Senegal (11 grupos productivos beneficiarios) así como 2 talleres de restitución de la misión a la OTC de la AECID en Dakar y al Presidente y Portavoz de la antena regional de la ANCR. A partir de la información analizada, los hallazgos de la evaluación surgen de la triangulación de la información, de las fuentes de verificación y de los distintos testimonios entrevistados. En este sentido, el contenido del informe final de evaluación se refleja en al menos dos o tres fuentes de información diferentes (documentos, entrevistas, etc..). Sobre la base de las evidencias generadas por la información recogida y analizada, la evaluación ha elevado una serie de conclusiones. El informe final de evaluación presenta también</p> |

| | |
|--|---|
| CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN | <p>potenciales buenas prácticas y/o lecciones aprendidas fruto del análisis de la información analizada durante el ejercicio de evaluación, Finalmente, las conclusiones permiten a la evaluación formular las correspondientes recomendaciones, dirigidas a uno o más actores y categorizadas según su nivel de importancia.</p> <p>Las principales constricciones a las cuales ha tenido que hacer frente esta evaluación están vinculadas principalmente a los tiempos y presupuesto ajustados.</p> |
| ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES | |
| PERTINENCIA | <p>La primera cuestión relativa al análisis de la pertinencia aborda la calidad de la concepción del proyecto. En primer lugar se constata la relevancia, coherencia y pertinencia de la intervención y su justificación en el marco del contexto político-social y económico-productivo. En relación a los grupos meta, se identifican debilidades en la identificación y criterios de selección de los GIE/GPF beneficiarios al carecer de un diagnóstico del universo de los GIE/GPF existentes en la región. En segundo lugar se identifican debilidades respecto al previo análisis de todos los actores, sus intereses estratégicos y naturaleza de los riesgos asociados en relación a su valor añadido y contribución en el ciclo de la intervención, aunque en este sentido se valoran como apropiadas y pertinentes las contribuciones de los mismos en la fase de identificación y concepción del proyecto. En tercer lugar y respecto al marco de intervención, se evidencia la coherencia de la matriz de intervención aunque su formulación resulta débil teniendo en cuenta la naturaleza, objetivo, componentes del proyecto (governabilidad local y desarrollo de capacidades productivas) y marco temporal, que obligaría a un planteamiento más programático (3-5 años). En cuanto a la formulación de resultados se constata alguna imprecisión respecto a los grupos meta así como algunas debilidades en la formulación de indicadores de desempeño más cualitativos aunque se constata la pertinencia y coherencia de los mismos en relación al objetivo específico al cual alimentan. Finalmente, se evidencia que los aspectos transversales (fortalecimiento de la sociedad civil, género y sostenibilidad ambiental) no se han visto suficientemente descritos ni operativizados durante el ciclo de la intervención, teniendo en cuenta su importancia en la presente intervención.</p> <p>Respecto al alineamiento con las políticas sectoriales del gobierno a nivel regional y local, la intervención se integra y alinea con las principales estrategias, actores e instrumentos marco tanto estratégicos, programáticos y operativos a nivel local (SNDES 2013-2017 ; LOASP 2004, PRDI 2013-2017 de las colectividades locales, PNDL y PDL de las comunidades rurales de la región, entre otras). Asimismo, y en relación al alineamiento con las prioridades horizontales de la cooperación española, la intervención responde a las prioridades sectoriales y geográficas de su Plan Director 2009-2012, Plan Director 2013-2016 y se integra en el marco de asociación país (MAP 2014-2017) tanto a nivel geográfico (región de Podor como primera prioridad y Dagana y Saint Louis en un segundo nivel) como sectorial, vinculados a los 2 principales componentes de esta intervención, esto es, el fortalecimiento de la gobernabilidad local y la mejora de las capacidades productivas.</p> <p>En última instancia corroborar que la intervención ha sabido responder a las necesidades y expectativas de los socios, agentes de desarrollo en partenariat y grupos beneficiarios, estableciendo mecanismos de coordinación, participación y contribución efectivos durante el ciclo del proyecto.</p> |

EFICACIA

La primera cuestión analiza el nivel de ejecución de actividades por resultados, pudiendo constatar que en relación a la antena regional de la ANCR, la realización del primer seminario anual (Seminario 1 : Gestión de tierras y el procedimiento de atribución de tierras) ha permitido conocer y compartir realidades diversas en la gestión del territorio a nivel local, pero sobretodo sistematizar, visibilizar y alimentar el debate sobre la nueva ley sobre dominio nacional desde la realidad regional. En el caso del segundo seminario (Seminario 2 : Procedimientos de contratación pública) se ha conseguido socializar un marco teórico y reglamentario que ha contribuido a una mayor seguridad jurídica y transparencia del procedimiento con la elaboración de herramientas y orientaciones para facilitar su puesta en práctica. En relación al segundo grupo meta (GIE/GPF) la realización de las formaciones a nivel organizacional y técnico-productivas aplicadas han permitido dotar a los mismos de los conocimientos, habilidades y competencias para contribuir a la mejora del funcionamiento de la organización y de su actividad productiva. Respecto a la puesta en marcha de las actividades productivas, se ha constatado el funcionamiento de 11 proyectos productivos.

También se han podido identificar como incidencias en la ejecución las dificultades de inserción de jóvenes ex-alumnos de las escuelas taller de la UGB en los GIE/GPF (debido a la diversidad de orígenes o a la dispersión geográfica de los mismos en la región), la imposibilidad de la puesta en marcha de 3 actividades productivas (debido a la no deliberación de tierras en el caso de 2 GIE y a la no priorización de la actividad productiva de otra GIE/GPF a la espera de la segunda fase) y la imposibilidad del acondicionamiento de las fincas piloto a causa de la no cesión de las tierras a la UGB por parte de la comunidad rural competente.

En un segundo nivel de análisis, relativo a la consecución de los resultados esperados se ha podido verificar el proceso gradual de empoderamiento y apropiación por parte de la antena regional de la ANCR de acuerdo con su liderazgo en la realización de los seminarios y talleres de evaluación intermedia y final, el aumento de procedimientos de cesión de tierras de dominio público a nivel de CR y la participación y contribución efectivas de los PCR y consejeros tanto en los 2 seminarios anuales como en los talleres antes mencionados. En relación a las GIE/GPF, también se ha evidenciado el proceso gradual de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias aplicadas con la puesta en marcha de 11 actividades productivas, superando de esta manera los valores inicialmente previstos.

De acuerdo con el análisis de la contribución de los resultados esperados al objetivo específico se ha evidenciado la atribución clara del proceso de aprendizaje, empoderamiento y apropiación de los 2 grupos meta a esta intervención y su contribución directa a su OE (mejora de la capacidad de explotación agraria sostenible de la región de Saint Louis) gracias a la pertinencia y calidad de las fuentes de verificación existentes así como a los testimonios e informantes clave entrevistados.

El marco temporal de la intervención (2 años) y la falta de indicadores cualitativos no han permitido verificar la cantidad y calidad de la mejora enunciada en el objetivo específico.

Finalmente, apuntar como elemento de reflexión que en relación a la importancia estratégica de los resultados conseguidos según la misión y visión de los socios e

EFICIENCIA

instituciones implicadas se identifica y constata el alineamiento estratégico, programático y operativo con la antena regional de la ANCR y la ANCAR/ZVFS. Sin embargo, la UGB demanda una mayor participación y contribución de esta institución en el futuro en el marco de un nuevo convenio marco que permita y facilite esta sinergia en la gestión y toma de decisiones y en el caso de la ARD se valoran muy positivamente los resultados alcanzados en relación a los 2 grupos meta, aunque la institución constata las debilidades de la ANCR en tanto que institución de naturaleza política frente al rol de la ARD como actor de desarrollo estratégico en este ámbito.

Durante el ejercicio de evaluación se ha podido contrastar y verificar que a nivel de estructura, las capacidades logísticas, técnicas y humanas puestas a disposición por los socios y sus organizaciones en orden a la coordinación, seguimiento y ejecución de la intervención han sido pertinentes, adecuadas y coherentes con la naturaleza, objetivos, necesidades y capacidades existentes en las mismas, contando con el apoyo y valor añadido de la UGB a nivel logístico, técnico y operativo, del cuerpo técnico de los agentes locales en terreno así como con la contratación de servicios externos con criterios de concurrencia competitiva y transparencia.

En relación al modelo de gestión, seguimiento y ejecución se ha valorado éste como muy pertinente y eficiente, diferenciando un modelo de gestión propio de la organización para la gestión, seguimiento y justificación técnica y financiera con su sede central, junto con un modelo descentralizado en terreno, coordinado desde la Fundación MON 3 pero liderado por uno y otro socio en función de las actividades y resultado asociado junto con el acompañamiento de los cuerpos técnicos de las CR, ANCAR, ARD, otros servicios técnicos o bien personal externo.

En relación al seguimiento, ejecución y evaluación de las actividades de formación y puesta en marcha de las actividades productivas, se ha revelado como eficaz y eficiente la relación de recursos técnicos y humanos puestas a disposición y los resultados alcanzados (que superan los inicialmente previstos), teniendo en cuenta las dificultades logísticas a causa de la dispersión geográfica de los distintos GIE/GPF beneficiarios. En este sentido también se ha considerado relevante y eficaz el proceso de gestión y toma de decisiones entre los socios y de éstos con los agentes locales en partenariat, contando en este caso con el valor añadido de la ANCR como facilitador y puente entre la Fundación MON 3 y los distintos agentes locales. En el caso de las actividades productivas puestas en marcha se ha valorado como eficaz el proceso de toma de decisiones junto con la participación y consenso de los GIE/GPF y el valor añadido por parte de la ANCR de Saint Louis en la coordinación de los distintos CR implicados.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, se ha verificado que se ha ejecutado el 93% del presupuesto global así como el 93% del presupuesto correspondiente a la AECID, que supone al 57% del presupuesto global. De este importe imputado a la AECID, el 66% ha sido efectivamente transferido en terreno para la ejecución de la intervención, y el 34% restante ha sido en concepto de costes directos de personal en sede y expatriado y costes indirectos en concepto de seguimiento, coordinación y evaluación. Las partidas que han sufrido mayores desviaciones respecto a las inicialmente previstas han sido las sub-partidas de personal expatriado, personal en sede y la partida de viajes, alojamiento y dietas (justificadas en atención a garantizar la coordinación, seguimiento y evaluación de la intervención en terreno) en detrimento de la partida de servicios técnicos, vinculada en su mayoría a los servicios externos responsables de la actividad 2.2. (acondicionamiento de las fincas piloto)

finalmente no ejecutada.

En cuanto a la relación de costes globales por actividades y resultados y su potencial impacto, no se ha podido realizar el mismo porque los costes de seguimiento, coordinación y evaluación no están dimensionados por actividad sino prorrateados, hecho que desvirtúa este ejercicio de análisis.

Finalmente, y en relación a la ejecución del cronograma, se ha evidenciado la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades, procesos y productos superando la planificación inicial, hecho que vuelve a constatar la eficiencia y eficacia del modelo de gestión, seguimiento y evaluación implementado. En este punto queremos destacar que las acciones, procesos y productos realizados han reforzado la coordinación y participación efectiva de los grupos meta en el proyecto garantizando su apropiación.

IMPACTO

Del análisis del impacto de la intervención en la población beneficiaria (antena regional de la ANCR y GIE/GPF) se ha podido constatar y verificar documentalmente que la ANCR ha mejorado sustantivamente su capacidad de coordinación a nivel regional, su capacidad de incidencia política y visibilidad institucional (publicación del seminario sobre la gestión de suelos en el marco de la reforma de la ley de dominio público) así como sus capacidades de gestión, deliberación y explotación del territorio por parte de sus respectivos CR. En cuanto a las GIE/GPF, no se ha podido verificar el alcance del impacto a nivel productivo aunque se han podido observar mayores niveles de fortalecimiento organizativo y técnico-productivo, cohesión como grupo y generación de beneficios en el caso de las GIE/GPF ya en funcionamiento así como una ventaja comparativa de las GPF en funcionamiento respecto a las GIE de acuerdo con estos parámetros. Sin embargo, se evidencia también que el proceso de empoderamiento, fortalecimiento y apropiación de las GIE/GPF se encuentra en una fase inicial y por tanto, si bien podemos constatar los primeros efectos y cambios sostenidos en ellas, no podemos hablar de impacto sostenido a largo plazo en sentido estricto.

VIABILIDAD / SOSTENIBILIDAD

El análisis de este criterio de evaluación ha evidenciado la fragilidad y debilidad respecto a la sostenibilidad político-institucional de la antena regional de la ANCR en tanto que entidad de naturaleza esencialmente política conformada por cargos electos. En el marco del Acto III de la Descentralización (rango de ley) las Comunidades Rurales han pasado a convertirse en Comunas (communes) con el consiguiente cambio de titularidad de la figura de los Presidentes de las CR en alcaldes (maires). Asimismo, durante las elecciones municipales de 29 de junio de 2014 se han elegido a los nuevos representantes de las comunas y en la actualidad se está dando el proceso de traspaso de competencias de los PCR hacia los nuevos alcaldes electos. Por consiguiente, podemos constatar que la sostenibilidad futura de la ANCR es débil e incierta, y que va a depender de si el proceso de descentralización y redefinición competencial de las comunas prevea al menos un periodo de transición en el que coexistan estructuras, funciones y competencias de unos y otros.

En lo que respecta a los GIE/GPF y en coherencia con el criterio de impacto ya desarrollado en el apartado anterior, los factores que garantizarían la viabilidad y sostenibilidad social, técnica, política y financiera cuentan con mayores riesgos en los grupos de reciente creación, habida cuenta de sus debilidades estructurales a nivel

organizativo, operativo, técnico-productivo y comercial. Por el contrario, los riesgos van disminuyendo gradualmente en el caso de los GIE ya en funcionamiento o de los GPF, en los que se ha podido constatar un mayor capacidad en su proceso hacia la viabilidad social, técnico-productiva y financiera del grupo y su actividad.

Recapitulando, podemos observar que el grado de apropiación por parte de los GIE/GPF está en un estadio inicial, de acuerdo con la naturaleza y objetivos del proyecto. Sin embargo, se han identificado potenciales factores de replicabilidad o reproducción de algunas actividades productivas que están resultando exitosas (las cuáles merecerían un estudio de caso) así como mecanismos ya en funcionamiento por parte de los GIE/GPF para garantizar la viabilidad futura a nivel financiero, ya sea a través de los fondos de rotación existentes, la existencia de un sistema de cotizaciones de sus miembros o el acceso estable a crédito para la financiación parcial de la actividad productiva.

COBERTURA

El criterio de cobertura ha sido propuesto en esta evaluación para determinar los criterios de selección y acceso de la población beneficiaria del proyecto, las características de los grupos potencialmente excluidos así como eventualmente la existencia de potenciales barreras de acceso. En este sentido y en el caso de la antena regional de la ANCR se ha garantizado el acceso, la participación, contribución y apropiación de todos sus miembros a la intervención. En relación a los GIE/GPF beneficiarios pueden existir sesgos de cobertura y accesibilidad al desconocerse las características de los otros grupos excluidos y los criterios que justifican la selección de los primeros en la fase de identificación. En un segundo nivel de análisis, y partiendo de la pertinencia y relevancia del diagnóstico de necesidades y capacidades de las GIE/GPF también se identifican potenciales sesgos de cobertura y accesibilidad de los miembros simples de los GIE/GPF a las formaciones, al no explicitarse los criterios que justificarían y/o excluirían a unos y otros. Finalmente y en relación a los 14 GIE/GPF se recomienda ampliar el plan de empresa a cualquier actividad puesta en marcha, teniendo en cuenta la potencial extensión o reproducción de algunas actividades en otras comunidades rurales o comunas.

GÉNERO

De acuerdo con la concepción y ejecución de la intervención, se ha observado que si bien hay un mayor número de mujeres beneficiarias del proyecto (59%) a nivel de GIE/GPF así como grupos constituidos solo por mujeres (4/14 son GPF), la formulación de la intervención y análisis de la población beneficiaria no ha incorporado sustantivamente esta mirada durante su implementación.

A título de ejemplo, el análisis de género en los diagnósticos de capacidades, recursos y necesidades de los GIE/GPF, líneas de base productivas o planes de empresa vinculados al rol reproductivo, productivo y comunitario de las mujeres posiblemente hubiera dado algunas respuestas a esta intervención y a la organización de cara a una segunda fase del proyecto.

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

BUENAS PRÁCTICAS

- **El modelo de apropiación a través del liderazgo de la antena regional de la ANCR:**
 - En el caso de la antena regional de la ANCR ha permitido visibilizar y documentar el proceso de fortalecimiento y empoderamiento de esta institución y de sus estructuras a nivel de CR en los procesos de identificación de necesidades, la coordinación, gestión y resolución de incidencias en el seno de la estructura regional, la calidad en la concepción, metodología y resultados de los seminarios, y la mejora en la gestión y explotación del territorio y suelo productivo a nivel de los CR.
- **El modelo de participación de la población meta (GIE/GPF) como factor clave de empoderamiento:**
 - En el caso de los GIE/GPF ha permitido visibilizar y documentar las necesidades y capacidades de la población meta a través de sus contribuciones en todos los procesos y productos clave de esta intervención: diagnóstico profundo, seminarios, cuestionario de las evaluaciones intermedia y final, control documental a nivel organizativo y contable, elaboración de los planes de empresa y seguimiento sistematizado de la actividad productiva, etc...
- **El modelo de seguimiento y evaluación del proceso:**
 - El análisis de la capacidad técnica, operativa y logística en orden a garantizar no sólo el seguimiento de la ejecución sino el acompañamiento, la facilitación, la formación y la evaluación de todas sus actividades supone una fortaleza a capitalizar por parte de la Fundación MON 3.
- **GIE Femmes de Bokhol:**
 - Pese a no tener aún todos los elementos de juicio para poder identificar ejemplos de prácticas exitosas en el ámbito productivo, en este caso creemos que merecería un estudio de caso a analizar.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

- **PERTINENCIA: Grado de pertinencia medio-alto teniendo en cuenta:**
 - El análisis coherente del contexto, las necesidades y capacidades de los socios, actores de desarrollo en partenariatado y grupos beneficiarios.

- El alineamiento, coherencia y complementariedad de la intervención con las políticas locales así como con las prioridades del donante (AECID).
- La formulación coherente de la intervención aunque con debilidades a nivel de indicadores asociados a resultados, calidad de las hipótesis y riesgos asociados a los actores, la identificación de los grupos meta (GIE/GPF) y los criterios de selección de los mismos.

➤ **EFICACIA: Grado de consecución medio-alto, teniendo en cuenta:**

- El alto nivel de ejecución de las actividades y procesos asociados (6/7 según formulación) y la consecución de los resultados esperados según los indicadores identificados, en los que se ha podido verificar el proceso gradual de empoderamiento y apropiación por parte de la antena regional de la ANCR y sus CR (Resultado 1). En relación a las GIE/GPF, también se ha evidenciado el proceso gradual de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias aplicadas con la puesta en marcha de 11 actividades productivas, superando de esta manera los valores inicialmente previstos (Resultados 2 y 3).
- La pertinencia de las fuentes de verificación que han permitido complementar en buena medida la ausencia de indicadores cualitativos asociados a los resultados esperados.
- La constatación que el cumplimiento del OE exige un marco programático (3-5 años) que permita dimensionar el efectivo cumplimiento del mismo.

➤ **EFICIENCIA: Grado de eficiencia alto, teniendo en cuenta:**

- La relación eficiente entre las actividades y resultados alcanzados en relación con las capacidades humanas, técnicas y logísticas puestas a disposición.
- La eficiencia del modelo de coordinación, gestión, seguimiento, ejecución y evaluación de la intervención por parte de los socios, tanto a nivel interno con la sede central como en la implementación en terreno, teniendo en cuenta las dificultades logísticas debido a la dispersión geográfica de la intervención.
- El modelo de gestión financiera y ejecución del presupuesto eficiente de acuerdo con la naturaleza de la intervención.
- La ejecución del cronograma eficiente y eficaz teniendo en cuenta el volumen de actividades implementadas (superior a las inicialmente previstas), las capacidades puestas a disposición y la calidad del seguimiento y evaluación efectuados.

➤ **IMPACTO: Grado de impacto en proceso, teniendo en cuenta:**

- Que el proyecto se encuentra en una primera fase de acuerdo con la naturaleza y objetivos del mismo, lo cuál obliga a un planteamiento programático (3-5 años).
- Que el proceso de empoderamiento, fortalecimiento y apropiación de la antena regional de la ANCR se encuentra aún en fase de consolidación, a pesar de los efectos y cambios sostenidos ya

evidenciados.

- Que el proceso de empoderamiento, fortalecimiento y apropiación de las GIE/GPF está en fase inicial aunque podemos constatar los primeros efectos y cambios visibles en ellas en mayor y menor grado.
- La imposibilidad material de dimensionar el alcance real a nivel productivo de los GIE/GPF.

➤ **VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD: Grado de viabilidad / sostenibilidad bajo, teniendo en cuenta:**

- Que el marco temporal de ejecución es limitado.
- La desaparición de las comunidades rurales como estructura político-administrativa y por tanto de la principal función y misión de su estructura de coordinación, la ANCR.
- Las debilidades estructurales a nivel organizativo, operativo, técnico-productivo y comercial de los grupos de reciente creación.
- El mejora de los factores de viabilidad social, viabilidad técnico-productiva y viabilidad financiera de los grupos ya en funcionamiento aunque aún en un estado inicial.

Sin embargo, se valoran como fortalezas:

- La identificación de potenciales factores de replicabilidad o reproducción de algunas actividades productivas potencialmente exitosas.
- La existencia de fondos de rotación, sistema de cotizaciones o acceso a crédito, los cuáles permiten garantizar en buena medida la futura viabilidad financiera de las actividades productivas.

➤ **COBERTURA: Grado de cobertura pertinente en relación a la ANCR de Saint Louis y medio-alto en el caso de los GIE/GPF aunque con algunas debilidades, teniendo en cuenta:**

- Que en el caso de la antena regional de la ANCR se ha garantizado el acceso, la participación, contribución y apropiación de los mismos en todo el ciclo del proyecto.
- Que en relación a los criterios de selección de los GIE/GPF finalmente beneficiarios existen sesgos de cobertura y accesibilidad al desconocerse el universo existente y potencial a nivel regional.
- Que en relación a los criterios de selección de los miembros simples de los GIE/GPF como beneficiarios de la formación existen potenciales sesgos de cobertura y accesibilidad al no explicitarse los criterios que justificarían y/o excluirían a unos y otros.

➤ **GÉNERO: Grado de integración efectiva del enfoque de género muy débil, teniendo en cuenta:**

- La pertinencia, relevancia e importancia estratégica de esta mirada en el análisis del componente productivo y comunitario de los GIE / GPF beneficiarios del presente proyecto.

RECOMENDACIONES FINALES GENERALES

Ante la eventualidad de una potencial continuidad del proyecto:

- RE1: Elaborar un diagnóstico inicial con el análisis de las capacidades y necesidades de socios, actores en partenariatio y beneficiarios identificando los intereses estratégicos y operativos y la naturaleza de los riesgos de cara al efectivo cumplimiento de los resultados y objetivo específico del proyecto.
- RE2: Elaborar un documento complementario anexo a los convenios de colaboración con los diversos actores que identifique y operativice las responsabilidades, roles, instrumentos y mecanismos de coordinación, gestión, seguimiento y toma de decisiones.
- RE3: Elaborar un diagnóstico de la población y grupos objetivamente beneficiarios (factores político-institucionales, socio-económicos y productivos) que identifique la línea de base y amplíe el análisis de la cobertura con enfoque de género (ámbito reproductivo, productivo y comunitario) para garantizar y justificar a los grupos meta beneficiarios de cada una de las acciones de la intervención y poder realizar un seguimiento de sus indicadores de desempeño.
- R4: Reorientar la formulación del proyecto con un marco lógico coherente y adecuado a la naturaleza y marco temporal de su objetivo específico, unos resultados esperados adecuados a las necesidades de la población beneficiaria en coherencia con los diagnósticos elaborados, un sistema de indicadores de proceso y resultado cuantitativos y cualitativos que permitan verificar el cumplimiento de los resultados y objetivo específico así como la incorporación sustantiva de aspectos transversales como el fortalecimiento de la sociedad civil, el enfoque de género o la sostenibilidad ambiental.
- R5: Reforzar la estrategia de alianzas y visibilidad institucional de los resultados del proyecto ante la comunidad de donantes, actores de desarrollo a nivel local, ONGD y otras organizaciones afines, el partenariatio con la UGB así como la estrategia de captación de fondos para diversificar las fuentes de financiación y garantizar la viabilidad del proyecto.
- RE6: Incentivar la sistematización y capitalización del conocimiento, de los logros y aprendizajes de la intervención dentro de la organización, la socialización en la región de los logros, lecciones aprendidas y prácticas productivas exitosas ante las instituciones y actores de desarrollo locales así como el retorno de los resultados globales del proyecto a la población beneficiaria.
- RE7: Incorporar indicadores de proceso y resultado (según RE4). Se identifican orientativamente y con carácter general los siguientes:

- ANCR / PCR:
 - Línea de base inicial y seguimiento del número de resoluciones deliberativas, hectáreas de explotación, misiones de seguimiento, participación en las Juntas y asambleas de las GIE / GPF beneficiarias
 - Registro y número de GIE / GPF / Asociaciones de reciente creación con nuevas actividades productivas.
 - Nivel de sostenibilidad de las actividades productivas y comerciales con la identificación de los componentes y factores de sostenibilidad y proceso / estrategia de salida (indicadores de sostenibilidad social, institucional, política, financiera y medioambiental).

- GIE/GPF :
 - Indicadores de seguimiento interno de la propia organización a nivel de estructura, procesos y resultados, en coherencia con los de los respectivos actores de desarrollo locales.
 - Indicadores vinculados al nivel de productividad, comercialización y factores de sostenibilidad (sobre todo institucional, social y financiero).